



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Departamento: Administración de Empresas y Comercialización e
Investigación de Mercados (MARKETING)

MODELIZACIÓN DE LA PERFORMANCE DE
EXPORTACIÓN: UNA APLICACIÓN A LAS
DENOMINACIONES DE ORIGEN VITIVINÍCOLAS
ESPAÑOLAS.

Autor: Antonio Navarro García

Director: Enrique Carlos Díez de Castro

25 de Enero de 2001

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN.	5
2.- LA EXPORTACIÓN COMO ÁMBITO DE ESTUDIO.....	6
3.- DELIMITACIÓN DEL TEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN: LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.	7
4.- RAZONES QUE JUSTIFICAN EL TEMA Y EL SECTOR OBJETO DE ESTUDIO.	8
5.- CONTRIBUCIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	9
6.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	10
7.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13

PRIMERA PARTE

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: REVISIÓN TEÓRICA Y PRINCIPALES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LOS DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.....	19
1.- INTRODUCCIÓN.	21
2.- PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS.	22
2.1.- EL ENFOQUE SECUENCIAL (MODELO DE UPPSALA) DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.	22
2.2.- TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.	23
2.3.- ESTRATEGIA DE MARKETING-MIX: ESTANDARIZACIÓN VERSUS ADAPTACIÓN.....	25
2.4.- EL ENFOQUE RELACIONAL.....	28
2.5.- OTROS ENFOQUES.....	29
2.5.1.- El Modelo de Innovación.....	30
2.5.2.- Paradigma Estructura-Estrategia-Resultados.	30

2.5.3.- Enfoque de Dirección Estratégica.....	30
3.- DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.	31
3.1.- INTRODUCCIÓN.....	31
3.2.- DELIMITACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	32
3.3.- REVISIÓN TEÓRICA DE LOS DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.	35
3.3.1.- CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS SOMETIDOS A REVISIÓN.....	37
3.3.2.- DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.	38
3.3.3.- MEDICIÓN DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.	42
3.3.3.1.- Medidas financieras de la performance de exportación.	44
3.3.3.2.- Medidas subjetivas de la performance de exportación.....	46
3.3.3.3.- Escalas o medidas compuestas.	48
3.3.4.- MÉTODO EMPLEADO EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA (EMPÍRICA) SOBRE LOS DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN: EL META-ANÁLISIS.	49
3.3.5.- ESTUDIOS EMPÍRICOS SOMETIDOS A REVISIÓN.	52
3.4.- RESULTADOS DEL META-ANÁLISIS.....	56
3.4.1.- FACTORES INTERNOS Y CONTROLABLES POR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.	56
3.4.1.1.- La estrategia de marketing aplicada a la actividad exportadora.....	57
3.4.1.2.- Percepciones y actitudes directivas.	68
3.4.1.3.- Los intercambios relacionales entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados exteriores.	73
3.4.2.- FACTORES INTERNOS NO CONTROLABLES.....	74
3.4.2.1.- Características de los directivos.	75
3.4.2.2.- Las competencias empresariales y su repercusión en el ámbito internacional.....	77
3.4.2.3.- Las características empresariales.....	80
3.4.3.- FACTORES EXTERNOS NO CONTROLABLES.	82
 Anexo al capítulo I: Estudios sometidos a meta-análisis.....	 89
 CAPÍTULO II: MODELIZACIÓN DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.	 101
1.- INTRODUCCIÓN.	103
2.- OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.	104

3.- LA MODELIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y SU APLICACIÓN AL MARKETING.....	104
4.- TIPOS DE MODELOS: CLASIFICACIÓN.....	107
5.- MODELIZACIÓN DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.....	109
□ McGuinness y Little (1981).....	111
□ Rosson y Ford (1982).....	118
□ Cooper y Kleinschmidt (1985).....	126
□ Donthu y Kim (1993).	136
□ Madsen (1989).	139
□ Aaby y Slater (1989).....	145
□ Chetty y Hamilton (1993).	149
□ Axinn y Thach (1990).	150
□ Walters y Samiee (1990).	155
□ Holzmüller y Kasper (1991).	161
□ Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991).....	168
□ Koh (1991).....	176
□ Zhang (1993).....	183
□ Bijmolt y Zwart (1994).....	194
□ Cavusgil y Zou (1994).	201
□ Diamantopoulos y Schlegelmilch (1994).	209
□ Naidu y Prasad (1994).....	214
□ Styles y Ambler (1994).....	222
□ Atuahene-Gima (1995).....	230
□ Moini (1995).	235
□ Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996).	241
□ Bello y Gilliland (1997).....	247
□ Lee y Jang (1998).	258
□ Piercy, Kaleka y Katsikeas (1998).....	263
□ Shoham (1999).....	269
6.- CONCLUSIONES GENERALES A LA MODELIZACIÓN DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.	276

SEGUNDA PARTE

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL MODELO PROPUESTO

CAPÍTULO III: MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	281
1.- INTRODUCCIÓN.....	283
2.- DEFINICIÓN DE VARIABLES Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....	284
2.1.- LAS RELACIONES SOCIOPOLÍTICAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	286
2.1.1.- Dependencia Relativa.....	287
2.1.2.- Los Aspectos Relacionales (Normas Relacionales) en el Canal de Distribución.....	289
2.1.2.1.- La Solidaridad (Cooperación).....	291
2.1.2.2.- El Intercambio de Información.....	292
2.1.2.3.- La Flexibilidad.....	293
2.2.- LAS COMPETENCIAS EMPRESARIALES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL: EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS EXTERIORES.....	294
2.2.1.- La Experiencia Internacional de la Organización.....	295
2.2.2.- El Conocimiento de los Mercados Exteriores.....	296
2.3.- EL COMPROMISO EXPORTADOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	297
2.4.- EL ENTORNO EN LAS OPERACIONES DE EXPORTACIÓN.....	299
2.4.1.- Dimensiones del entorno.....	300
2.4.2.- La volatilidad del entorno.....	301
2.5.- LA ESTRATEGIA DE MARKETING APLICADA A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA.....	303
2.5.1.- Estrategia de Selección de Mercados.....	304
2.5.2.- Estrategia de Marketing-Mix.....	306
2.6.- LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES.....	308
2.7.- LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.....	309
3.- ESCALAS DE MEDIDA DE LOS CONCEPTOS LATENTES.....	311
3.1.- Instrumento de medida del concepto “Dependencia Relativa”.....	312
3.2.- Instrumento de medida del concepto “Normas Relacionales”.....	314
3.3.- Instrumento de medida del concepto “Competencias Internacionales”.....	315
3.4.- Instrumento de medida del concepto “Volatilidad del Entorno”.....	317

3.5.- Instrumento de medida del concepto “Compromiso Exportador”	319
3.6.- Indicadores incluidos en las “Características Empresariales”	321
3.7.- Instrumento de medida del concepto “Estrategia de Marketing”	321
3.8.- Instrumento de medida del concepto “Performance de Exportación”	324

TERCERA PARTE

ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	331
1.- PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	333
2.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	334
2.1.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	335
2.2.- PRETEST DEL CUESTIONARIO.....	337
2.3.- PRESENTACIÓN Y ENVÍO DEL CUESTIONARIO.....	338
2.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.....	339
3.- ANÁLISIS DE DATOS.....	343
4.- PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	346
4.1.- UNIDIMENSIONALIDAD.....	346
4.2.- VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA.....	346
4.2.1.- Validez de contenido.....	346
4.2.2.- Validez de constructo.....	347
4.2.3.- Validez convergente.....	347
4.2.4.- Validez discriminante.....	347
4.3.- FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA.....	347
4.4.- IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.....	348
4.5.- ESTIMACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.....	349
4.5.1.- Elección del tipo de matriz de entrada de datos.....	349
4.5.2.- Estimación de los parámetros del modelo.....	350
4.6.- EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.....	350
4.6.1.- Inspección de las estimaciones infractoras.....	351
4.6.2.- Evaluación del ajuste del modelo de medida.....	352
4.6.3.- Ajuste global del modelo.....	353
4.6.3.1.- Medidas absolutas de ajuste.....	353
4.6.3.2.- Medidas incrementales de ajuste.....	354

4.6.3.3.- Medidas de ajuste de parsimonia.....	355
4.6.4.- Validez discriminante.....	355
4.6.5.- fiabilidad o consistencia interna del instrumento de medida.....	356
4.6.5.1.- El coeficiente Alpha de Cronbach.....	356
4.6.5.2.- Correlación entre ítems.....	357
4.6.5.3.- Fiabilidad compuesta.....	357
4.6.5.4.- Varianza extraída.....	357
5.- PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	357
5.1.- ESPECIFICACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	358
5.2.- IDENTIFICACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	358
5.3.- ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	359
5.4.- EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	359
5.5.- INTERPRETACIÓN Y REESPECIFICACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL....	360
Anexo al capítulo IV: Cuestionario y codificación de variables.....	363
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	375
1.- INTRODUCCIÓN.....	377
2.- ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....	377
2.1.- Número de Denominaciones de Origen vitivinícolas comercializadas internacionalmente.....	378
2.2.- Grado de asociacionismo o concentración.....	379
2.3.- Tamaño o dimensión empresarial.....	380
2.4.- Edad de la empresa.....	382
2.5.- Experiencia internacional de la Organización.....	383
2.6.- Tipo de vino exportado.....	383
2.7.- Principales áreas de mercados y número de países a los que se exporta.....	384
2.8.- Formas de comercialización (canales de distribución) en los mercados exteriores.....	386
2.9.- Fuentes de información sobre los mercados exteriores.....	387
2.10.- Principales funciones de los directivos en el ámbito internacional.....	388

2.11.- La propensión exportadora.....	388
2.12.- Otros aspectos de interés.....	389
3.- INCIDENCIA DE LA ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE MERCADOS SOBRE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS H₁₅ Y H₁₆.....	390
4.- INCIDENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES SOBRE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL Y PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS H₁₉, H₂₀ Y H₂₁.	392
5.- ANÁLISIS DE LA VALIDEZ Y CONSISTENCIA INTERNA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	398
5.1.- Evaluación de la escala “Dependencia de los Distribuidores-Intermediarios Extranjeros”	398
5.2.- Evaluación de la escala “Compromiso Exportador”	401
5.3.- Evaluación de la escala “Competencias Internacionales”	404
5.4.- Evaluación de la escala “Entorno de los Mercados Extranjeros”	405
5.5.- Evaluación de la escala “Normas Relacionales”	408
5.6.- Evaluación de la escala “Adaptación del Marketing-Mix”	414
5.7.- Evaluación de la escala “Performance de Exportación”	417
6.- ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL.	425
6.1.- ESPECIFICACIÓN DEL MODELO.	425
6.2.- IDENTIFICACIÓN DEL MODELO.....	428
6.3.- ESTIMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO.....	428
6.3.1.- Estimación y evaluación del modelo de medida previo al estructural.	429
6.3.2.- Estimación y evaluación del modelo estructural.	432
6.4.- INTERPRETACIÓN DEL MODELO.....	441
6.4.1.- Relación entre la dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros y las normas relacionales (H ₁).....	444
6.4.2.- Efecto de las normas relacionales sobre el resultado cuantitativo de la actividad exportadora (H ₂).	444
6.4.3.- Efecto de las normas relacionales sobre los objetivos que se percibe haber logrado por la dirección de la empresa exportadora (H ₃).....	445
6.4.4.- Relación entre las competencias internacionales de la organización y las normas relacionales (H ₄).	446

6.4.5.- Relación entre las competencias internacionales de la organización y la adaptación de los elementos de marketing-mix (H ₅).....	447
6.4.6.- Efecto de las competencias internacionales de la organización sobre los objetivos que se perciben haber logrado (H ₇).	448
6.4.7.- Efecto del compromiso exportador sobre el resultado cuantitativo de la actividad exportadora (H ₉).	449
6.4.8.- Efecto del compromiso exportador sobre los objetivos que la dirección percibe haber logrado (H ₁₀).	450
6.4.9.- Relación entre la volatilidad del entorno y las normas relacionales (H ₁₁).....	450
6.4.10.- Relación entre la volatilidad del entorno y adaptación del marketing-mix (H ₁₂).....	452
6.4.11.- Efecto de la volatilidad del entorno sobre los objetivos que se percibe haber alcanzado (H ₁₄).	452
6.4.12.- Efecto de la adaptación del marketing-mix sobre los objetivos que se perciben haber logrado por la dirección de la empresa exportadora (H ₁₈).	453
6.4.13.- Relación entre el resultado cuantitativo o financiero de las exportaciones y el logro de objetivos (H ₂₂).....	454

CUARTA PARTE

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES A LA INVESTIGACIÓN.....	459
1.- CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	461
1.1.- Contribuciones teóricas al tema objeto de investigación.	461
1.2.- Contribuciones empíricas a la investigación.....	465
2.- IMPLICACIONES EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN DE MARKETING.	467
2.1.- Implicaciones derivadas de las características empresariales.	467
2.2.- Implicaciones derivadas de la estrategia de selección de mercados.	469
2.3.- implicaciones derivadas del modelo estructural.....	469
3.- IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	472
4.- LIMITACIONES A LA INVESTIGACIÓN.....	473
5.- LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.	474
BIBLIOGRAFÍA.....	477

ANEXO I: Análisis del sector de actividad.	511
1.- CONCEPTOS GENERALES.	513
1.1.- LA INDICACIÓN DE PROCEDENCIA DEL VINO.	513
1.2.- DENOMINACIÓN ESPECÍFICA.	514
1.3.- VINOS DE MESA Y VINOS DE LA TIERRA.	515
1.4. LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA.	515
1.5.- LOS CONSEJOS REGULADORES.	516
2.- TIPOS DE VINOS.	518
2.1.- VINOS GENEROSOS.	518
2.2.- VINOS ESPUMOSOS.	518
2.2.1.- La etiqueta de los espumosos.	519
2.2.2.- La D.O. cava.	520
2.3.- VINOS TRANQUILOS.	520
3.- LOS PERIODOS DE CRIANZA EN LOS VINOS CON D.O.	521
4.- EL SECTOR VITIVINÍCOLA Y LOS V.C.P.R.D. EN EL ÁMBITO MUNDIAL.	522
4.1.- SUPERFICIES PLANTADAS DE VID.	522
4.2.- PRODUCCIÓN Y UTILIZACIÓN DE LAS UVAS.	526
4.3.- PRODUCCIÓN DE VINOS.	526
4.4.- CONSUMO DE VINOS.	528
4.5.- BALANZA COMERCIAL.	530
5.- LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN VITIVINÍCOLAS ESPAÑOLAS Y SU RELEVANCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.	530
5.1.- EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE DENOMINACIONES DE ORIGEN.	532
5.2.- ENTORNO LEGAL.	532
5.2.1.- Reglamentación básica española en materia de vinos.	533
5.2.2.- Reglamentación básica comunitaria en materia de vinos.	533
5.3.- ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL.	536
5.4.- ENTORNO ECONÓMICO Y COMERCIAL.	539
5.4.1.- Superficie y datos económicos registrados para los V.C.P.R.D. españoles.	539
5.4.2.- Distribución de la comercialización de los V.C.P.R.D. españoles.	541
5.5.- COMERCIO EXTERIOR DE LOS V.C.P.R.D. ESPAÑOLES.	541
5.5.1.- Participación de los V.C.P.R.D. españoles sobre la comercialización exterior. .	543
5.5.2.- Valor económico de la comercialización exterior de los V.C.P.R.D. españoles. .	544

5.5.3.- Balanza comercial de los V.C.P.R.D. españoles.	546
5.5.4.- Destino del comercio exterior de V.C.P.R.D. españoles.	548
6.- CONCLUSIONES AL ANÁLISIS SECTORIAL.....	552

AGRADECIMIENTOS

En agosto de 1997, 11 meses después de mi incorporación al Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing) de la Universidad de Sevilla, el profesor Dr. D. Enrique C. Díez de Castro me planteó el tema que constituye el epicentro de la presente tesis doctoral. A él, no sólo le debo la elección del tema objeto de estudio, sino su extremo interés en la gestión y dirección de todo el proceso de investigación. Además, en todo momento supo alentar al doctorando para que no cesase en su empeño, motivándole y transmitiéndole cuanta información estuvo a su alcance. Por todo ello, quiero expresarle mi más sincera gratitud, palabras que en ningún caso reflejan la estima que sentimos hacia su persona.

Por otra parte, esta tesis doctoral no hubiera sido posible sin la generosa y desinteresada colaboración de numerosas personas e instituciones, a las que debo manifestar mi agradecimiento.

En el plano personal, y de manera muy especial, quiero agradecer a la profesora Dra. D^a. Carmen Barroso Castro su inestimable estímulo y el interés mostrado en la supervisión de todo el trabajo, así como su particular dedicación y ayuda en el análisis de los datos, sin la cual no hubiera sido posible la culminación de esta investigación. A la profesora Dra. D^a. Rosario García Cruz, por sus acertados consejos y sugerencias en el desarrollo de todo el proceso de investigación. Igualmente, a la profesora D^a. María de los Ángeles Revilla Camacho, por la minuciosa revisión efectuada, así como por el intercambio de ideas y opiniones, algunas de ellas presentes en esta tesis doctoral.

Asimismo, he de agradecer a mis compañeros de la ya famosa en nuestro Departamento, aula 3.3, el facilitarme en todo momento la labor investigadora, aún a sabiendas de que en algún momento dificulté sus tareas cotidianas. En este sentido, a Encarnación, M^a. Elena, Joaquina, Begoña, M^a. de los Ángeles, Evaristo, Arturo, Marta, Alberto, etc., os agradezco vuestra comprensión.

En el ámbito institucional, la elaboración de la parte empírica no hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de una serie de instituciones. En primer lugar, quiero expresar mi reconocimiento y gratitud a la Subdirección General de Denominaciones de Calidad (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) por suministrarnos cuanta información fue requerida y facilitarnos los contactos con los distintos Consejos Reguladores de las distintas Denominaciones de Origen Vitivinícola. A estos, les debemos la delimitación de la población objeto de estudio. También, al Instituto de Comercio Exterior por la ayuda prestada en la búsqueda de información.

Por último, y aunque no menos importante, he de expresar mi agradecimiento a las dos personas que diariamente están más cercanas a mí. A sofía, mi mujer, por su comprensión y apoyo en estos tres largos años. A Pablo, mi hijo, por permitirme no dedicarle el tiempo necesario en sus escasos tres años de vida. A ambos, espero saber compensarles en el futuro.

INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN.

En una economía como la actual, caracterizada por un progresivo aumento de la globalización de los mercados e interrelación de las economías, se tornan de especial relevancia las opciones estratégicas de internacionalización, en la medida en que todas las empresas, incluso aquellas que apuestan por desarrollar su actividad exclusivamente en el ámbito nacional, se ven afectadas por los retos de la competitividad internacional.

En España, la actividad exportadora constituye la principal fuente de internacionalización y se configura, desde una perspectiva agregada, en el componente más dinámico de la demanda. Evidentemente, ello ha tenido una repercusión directa sobre la actividad económica de nuestro país, estimulando el crecimiento en periodos de expansión y amortiguando sus efectos en épocas de recesión.

El efecto atribuible al crecimiento exportador, en el caso de la economía española, adquiere una especial relevancia por los siguientes motivos (Alonso y Donoso, 1998):

1. Se trata de una economía con limitada experiencia internacional, debido, en parte, al desarrollo antaño de una política económica y comercial de carácter proteccionista, que ha condicionado algunas de las características de la empresa española, y en numerosas ocasiones las actitudes y estrategias de sus dirigentes.
2. Predominio de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) en el colectivo exportador español, donde las microempresas (< 10 empleados) representan un porcentaje en torno al 14%, lo cual nos da una idea de la importancia del comercio exterior como fuente de autoempleo.
3. La integración de España en el ámbito comunitario exigió importantes retos y transformaciones, productivas, comerciales, políticas, etc., para adecuar nuestra economía al nuevo escenario planteado. Esto ha motivado una mayor preocupación y orientación internacional, en general, en el tejido empresarial español, lo cual incentiva el proceso de internacionalización.
4. Cualquier empresa española debe vigilar el entorno internacional, tanto si ejecuta una estrategia de expansión, como si es de mantenimiento de su posición en el mercado nacional, ya que la globalización de los mercados así lo requiere.

En este contexto, las operaciones de comercio exterior juegan un papel estratégico en la expansión de la economía española, por lo que su estudio resulta de especial trascendencia.

2.- LA EXPORTACIÓN COMO ÁMBITO DE ESTUDIO.

El interés por la actividad exportadora como tema de investigación no es reciente en el ámbito internacional. En efecto, los primeros estudios sobre exportaciones y empresas exportadoras comienzan a desarrollarse en la década de los sesenta a partir de los trabajos de Linder (1961), Perkett (1963), Snavely *et al.* (1964), etc. En todo caso, según Bilkey (1978), es la investigación efectuada por Tookey en 1964, sobre los factores asociados al éxito en la exportación (estudio realizado sobre 54 empresas exportadoras de Inglaterra), la que se considera primera investigación relevante en este campo de estudio. Desde entonces, los estudios sobre comercio exterior no han dejado de multiplicarse, y ello en diferentes direcciones: 1.- factores asociados al inicio de las exportaciones; 2.- comportamiento exportador; 3.- incentivos a la exportación; 4.- barreras a la exportación; 5.- determinantes del resultado de la actividad exportadora, etc.

En España, sin embargo, su estudio es muy reciente, concentrándose en la década de los noventa la mayor parte de las investigaciones realizadas. En este contexto, merecen especial atención las aportaciones de Alonso y Donoso (1989; 1994; 1998), cuyo principal propósito es analizar las características y comportamiento de la empresa exportadora española. Se trata, por tanto, de estudios multisectoriales.

En el ámbito académico, también los procesos de internacionalización, y cómo no los de exportación, han despertado el interés de los investigadores españoles, dando lugar a un cúmulo de artículos en revistas científicas, publicaciones de libros (ej: Alonso y Donoso, 1989, 1994, 1998, Nieto y Llamazares, 1995; García Cruz, 1998) o, presentación y lecturas de tesis doctorales (García Cruz, 1995; Casillas Bueno, 1998; Río Araujo, 2000), entre otros.

Sin embargo, la mayor parte de las investigaciones españolas se han centrado en temas diferentes al estudio de los determinantes del resultado de la actividad exportadora, los cuales han proliferado, y notablemente, en la literatura internacional.

Creemos, por tanto, que la presente tesis doctoral puede contribuir a mejorar el conocimiento de lo que se ha denominado “estudio de los determinantes de la performance de exportación”.

3.- DELIMITACIÓN DEL TEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN: LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

La traducción al castellano del término anglosajón “performance” es la de desempeño, rendimiento o resultados. Por tanto, la presente tesis doctoral se dirige al estudio de los factores que condicionan el rendimiento o resultado de la actividad exportadora. Sin embargo, el resultado que pretendemos medir no es sólo el que se deriva de la vertiente cuantitativa o financiera, orientada principalmente a corto plazo y representada a través de indicadores como las ventas, rentabilidad, crecimiento, cuota de mercado, etc., sino también aquél que emana de las percepciones de quienes dirigen la organización, o en nuestro caso, de quienes tienen atribuidas responsabilidades directivas en operaciones de comercio exterior. Desde esta perspectiva, y siguiendo las indicaciones de numerosos autores (Cavusgil y Zou, 1994, Madsen, 1998; Zou y Stan, 1998; Zou, Taylor y Osland, 1998), en la evaluación del resultado exportador deben incluirse indicadores de carácter subjetivo (satisfacción, éxito percibido, percepciones sobre logro de objetivos, etc.), que manifiesten las creencias y percepciones de quienes gestionan la actividad exportadora. Ello permitirá a la organización situarse en un horizonte temporal de mayor amplitud para el diseño y planificación de su proceso de internacionalización. En definitiva, entenderemos por performance de exportación el resultado financiero y/o estratégico asociado a la actividad exportadora.

Desde la óptica anterior, en la presente investigación confluirán diferentes áreas y enfoques teóricos. Así, de las propuestas teóricas de la internacionalización se evaluará la incidencia del compromiso exportador y competencias internacionales sobre el resultado, cuantitativo y/o cualitativo, de las exportaciones. Del enfoque relacional, se analizarán las relaciones sociopolíticas entre exportadores y distribuidores extranjeros; y del enfoque de marketing-mix la repercusión de la estrategia de marketing-mix en el desarrollo y rendimiento de la actividad exportadora. Además, no sólo se tendrán en cuenta aspectos controlables por la dirección de la organización, sino también la incidencia del entorno en la ejecución de las operaciones de comercio exterior.

4- RAZONES QUE JUSTIFICAN EL TEMA Y EL SECTOR OBJETO DE ESTUDIO.

Entre las razones que explican la elección del tema objeto de investigación, señalamos las siguientes:

1. La internacionalización se plantea como una alternativa de expansión o mantenimiento del negocio empresarial. Dentro de la misma, y hasta el momento, la exportación es la fuente principal para competir en los mercados exteriores, planteando menos riesgos en relación a otras opciones. En este sentido, el continuo crecimiento exportador de España ha provocado que se eleven sus cuotas de mercado en el ámbito internacional, fruto no sólo de la extensión geográfica de empresas que ya exportaban, sino también del inicio de actividad exportadora por otras organizaciones orientadas, hasta ahora, de forma exclusiva al mercado español. Las razones esgrimidas justifican la elección de la exportación como actividad objeto de investigación.
2. Desconocimiento de los factores explicativos del éxito exportador en el ámbito empresarial. En España, no se ha realizado hasta el momento ninguna investigación que aborde, de forma unisectorial o multisectorial, el análisis de las causas que condicionan el resultado obtenido por una organización en el desarrollo de su actividad exportadora. La realización de este tipo de estudios puede contribuir, de forma general, a potenciar aquellos elementos que inciden positivamente en el rendimiento de las exportaciones. Esto justifica la elección de la performance de exportación como tema objeto de investigación.

La elección del sector vitivinícola, y concretamente las Denominaciones de Origen (D.O. en adelante), atiende a las siguientes razones:

1. Se trata de un sector de actividad donde la exportación, y en general la internacionalización, se plantea como una opción estratégica de expansión y no como una imposición técnico-económica.
2. Es un sector eminentemente exportador, en el que España ocupa una posición privilegiada como tercer exportador mundial (después de Francia e Italia) y primer país en superficie de viñedo plantado, lo que la sitúa en un escenario muy alentador.
3. El vino, en general, y las D.O. vitivinícolas en particular, es uno de los productos con mayor tradición exportadora, en el que la inversión directa en el exterior continua siendo minoritaria. En este sentido, el estudio puede contribuir a orientar el proceso de toma de decisiones de quienes tienen atribuidas responsabilidades en el ámbito exportador.

4. Desde el punto de vista del empleo, es un sector que representa el 1,6% de la población total ocupada (228.000 empleos directos) y el 16% de la población ocupada en el sector primario español (158.314 viticultores inscritos).
5. Esta configurado por 5.911 unidades empresariales, de las cuales 3.916 se dedican a la transformación de la uva en vino y 1.995 al embotellado del mismo. Las empresas exportadoras ascienden a 753 unidades.
6. En tan sólo diez años se ha multiplicado por cinco el valor económico de las exportaciones de vino con D.O., pasando de los 22 mil millones de pesetas en 1990 a los 104 mil millones de pesetas en 1999.
7. La aportación de los vinos con D.O., al sostenimiento de los intercambios comerciales, y por tanto de la balanza comercial española, cada vez es mayor, representando actualmente el 6,87% del total de las exportaciones de productos agroalimentarios y el 1% de las exportaciones españolas. Su balanza comercial es muy positiva (en 1999 alcanza un saldo favorable de 101,5 mil millones de pesetas), contribuyendo a moderar el insostenible, hasta el momento, déficit comercial español.

Un análisis detallado del sector de actividad se ofrece en el anexo I, en el que se podrá profundizar en las razones expuestas para su elección.

5- CONTRIBUCIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Creemos que una de las principales aportaciones de la presente tesis doctoral se encuentra en el desarrollo de un proceso sistemático para la planificación, diseño y análisis empírico de un modelo sobre los factores que condicionan el resultado obtenido por una organización en la ejecución de su actividad exportadora.

Desde el punto de vista académico, la integración de diferentes enfoques (estrategia de marketing-mix, enfoque relacional, propuestas teóricas de la internacionalización, etc.) en el modelo conceptual propuesto, contribuye a profundizar en el conocimiento del proceso de internacionalización en general y del marketing internacional en particular.

Desde el punto de vista empresarial, la investigación puede ayudar a las empresas exportadoras españolas a dirigir sus esfuerzos en el ámbito internacional, orientar las relaciones con sus intermediarios o distribuidores extranjeros, diseñar estrategias de marketing-mix para competir en los mercados exteriores, etc.

En el ámbito público, el estudio de los determinantes de la performance de exportación puede contribuir al diseño de políticas que incentiven el desarrollo de las exportaciones, y por tanto, directa o indirectamente, estimular la actividad económica española.

En cuanto a los aspectos que distinguen la presente tesis doctoral de otros estudios precedentes, destacamos los siguientes:

1. Se parte de un enfoque integrador con el objeto de acumular el conocimiento existente sobre los determinantes potenciales del resultado exportador de la organización. En este sentido, se pretende superar la elevada fragmentación y ausencia de consenso presente en la literatura sobre el tema objeto de investigación (Madsen, 1998; Styles, 1998; Zou y Stan, 1998; Zou, Taylor y Osland, 1998).
2. Se integran diferentes propuestas teóricas, lo que aumenta la sinergia de los resultados obtenidos. Además, de esta forma es posible amortiguar las deficiencias que aisladamente pudieran derivarse de cada una de ellas.
3. Se aplican técnicas de meta-análisis para delimitar, a priori, el efecto que cada variable pudiera tener sobre el resultado de la actividad exportadora, orientando la planificación y diseño del modelo conceptual propuesto.

6.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En general, el objetivo de toda investigación es el de contribuir al conocimiento del tema objeto de estudio. Sin embargo, cada investigación suele presentar unas connotaciones particulares, por el tema elegido, sector en el que se desarrolla, tipo de empresas analizadas, entorno, etc., lo que implica el diseño y persecución de unos objetivos específicos.

En nuestro caso, la presente tesis doctoral pretende alcanzar como objetivos más relevantes los siguientes:

- 1. Estudio de los determinantes de la performance de exportación.**

El objetivo básico que guía la investigación es el estudio de los factores que condicionan los resultados obtenidos por la empresa en el desarrollo de su actividad exportadora. Pretendemos cubrir con ello el vacío que existe en la literatura española sobre esta cuestión.

En la consecución de este primer objetivo se toman de especial relevancia la confluencia de diferentes áreas de investigación. Así, es imprescindible profundizar en el conocimiento de la exportación como proceso de internacionalización, del comportamiento empresarial en el desarrollo de relaciones interorganizaciones, etc. Por otra parte, y de forma paralela, es necesario el empleo de diferentes corrientes teóricas. En este sentido, serán objeto de análisis las propuestas teóricas de la internacionalización, el enfoque relacional y la estrategia de marketing-mix. El empleo de diferentes enfoques permitirá superar las limitaciones que se derivan del empleo aislado de cada una de ellos.

2. Conocimiento de la sistemática sobre la modelización de los factores que condicionan el éxito exportador de la organización. Desde esta perspectiva, el capítulo II, tiene por objeto conocer el proceso seguido por los diferentes autores para el planteamiento y evaluación de un modelo de performance de exportación. Este procedimiento puede resultar trascendental en el diseño de nuestro modelo conceptual.

3. Examen del compromiso exportador de la organización.

En la presente tesis doctoral, también pretendemos examinar la incidencia del compromiso exportador de la organización en su proceso de internacionalización.

El compromiso exportador determina la predisposición y comportamiento de la empresa en el desarrollo de operaciones de comercio exterior, que puede resultar esencial para la expansión internacional del tejido empresarial español, constituido en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas con escasez de recursos para tales menesteres (Durán Herrera, 1994; Suárez, García y Álamo, 1999).

4. Análisis de las relaciones sociopolíticas en el canal de distribución.

Un cuarto objetivo lo constituye el estudio de las relaciones interorganizaciones entre exportadores y sus distribuidores en los mercados exteriores. Para ello, nos centraremos,

fundamentalmente, en cuatro aspectos: a) procesos de interdependencia; b) relaciones de cooperación; c) intercambio de información; y d) flexibilidad de los miembros relacionados. Desde esta perspectiva, analizaremos cómo las normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) actúan como mecanismos disuasivos de comportamientos de carácter oportunista en las relaciones de intercambio.

5. Incidencia de la estrategia de marketing sobre el resultado de la actividad exportadora.

Otro de los propósitos de la investigación lo constituye la evaluación de la incidencia de la estrategia de marketing sobre la actividad exportadora. En este sentido, analizaremos dos de los principales aspectos incluidos en este concepto: estandarización o adaptación de los elementos de marketing-mix, y diversificación o concentración en el desarrollo de la estrategia de selección de mercados.

6. Influencia del entorno en la actividad exportadora.

Con el planteamiento de este último objetivo, pretendemos superar las limitaciones de algunas investigaciones precedentes, centradas exclusivamente en factores controlables por la dirección de la empresa. Así, será objeto de análisis la incidencia del entorno en la estrategia de marketing internacional, en las relaciones sociopolíticas del canal, en el resultado de la actividad exportadora, etc.

El cumplimiento de este conjunto de objetivos permitirá la elaboración de una serie de directrices estratégicas que puedan ayudar en la toma de decisiones a los directivos implicados en operaciones de comercio exterior, así como orientar el inicio de las mismas en aquellos casos en los que la empresa aún no ha comenzado su proceso de expansión internacional.

7.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación desarrollada se estructura en seis capítulos, organizados en cuatro bloques diferentes. En la primera parte, compuesta por los dos primeros capítulos, se realiza una revisión de la literatura relevante de las dos últimas décadas, con el objeto de determinar el estado de la cuestión sometida a estudio. En la segunda parte (capítulo tercero), se establecen los fundamentos conceptuales del modelo

propuesto y se plantean las hipótesis a contrastar. En los capítulos cuarto y quinto, que componen la tercera parte, se aborda el estudio empírico, con el planteamiento del método de investigación y tratamiento de la información disponible. Finalmente, en la cuarta parte, formada por el capítulo sexto, se exponen las conclusiones de la investigación, así como cuantas reflexiones se derivan de la misma. A continuación, describimos el contenido de cada capítulo.

Capítulo I: Este primer capítulo presenta dos partes perfectamente diferenciadas. En primer lugar se realiza una síntesis de las principales *corrientes teóricas* en las que se han apoyado los investigadores, para estudiar los resultados, cuantitativos y/o cualitativos, de la actividad exportadora. En segundo lugar, se realiza un *análisis detallado de los estudios* que en las últimas décadas se han centrado en determinar los factores condicionantes de la performance de exportación. Desde esta perspectiva, será objeto de análisis cualquier investigación que establezca alguna relación directa o indirecta entre una o diversas variables, y los indicadores empleados para medir el resultado de las exportaciones, ya sean objetivas o de contenido financiero (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.), o bien de tipo subjetivo o cualitativo (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.). Esta segunda parte nos permitirá observar el sentido de las relaciones entre los factores determinantes del resultado de las exportaciones, y los diferentes indicadores empleados para medirlo, con el objeto de extrapolar, con ciertas garantías, tales relaciones al modelo conceptual que se propondrá en el capítulo III. En el anexo al capítulo I, se exponen los estudios empíricos sometidos a revisión.

Capítulo II.- En este segundo capítulo se aborda específicamente la *modelización de la performance de exportación*. Para ello nos centraremos en los estudios, que han tratado de explicar cuáles son los factores condicionantes del resultado de las exportaciones. El criterio que seguiremos para examinar este conjunto de investigaciones es el de su orden cronológico, que nos permitirá analizar la evolución experimentada en el desarrollo de modelos explicativos del resultado exportador de la organización, tanto en cuanto al número y relaciones entre las variables objeto de estudio, como en lo referente a las propuestas teóricas en las que se basan, métodos de investigación empleados, consistencia de los resultados obtenidos, etc.

Capítulo III: En el capítulo tercero se exponen los *fundamentos teóricos* que soportan el modelo conceptual propuesto. Desde esta perspectiva, se definen las diferentes variables o conceptos a través de los que se pretende explicar los resultados obtenidos por la organización en el desarrollo de su actividad exportadora. En la elección de las variables incluidas en el modelo se han tenido en cuenta los resultados de la revisión teórica realizada en el capítulo I.

Las relaciones propuestas entre los distintos conceptos se plasmarán en las *hipótesis de la investigación*.

Capítulo IV: En el cuarto capítulo exponemos el *método* seguido para el desarrollo *de la investigación* empírica. Así, se detallan los pasos seguidos en el diseño y construcción del cuestionario, características y tamaño de la muestra, desarrollo de los instrumentos de medidas representativos de los conceptos latentes y las técnicas cuantitativas empleadas para analizar los datos. Por la complejidad del estudio a realizar, se consideró oportuno el empleo de una *investigación cuantitativa*, donde los *modelos de ecuaciones estructurales* juegan un papel central en la verificación de la mayor parte de las relaciones propuestas entre variables. La ventaja principal que aporta esta técnica es permitir la evaluación simultánea de un conjunto de interrelaciones entre distintos conceptos. Por otro lado, todos los aspectos del modelo conceptual se midieron a través de múltiples indicadores, por lo que también en este capítulo se indican las etapas a desarrollar en la evaluación (validez y fiabilidad) de las escalas de medida propuestas. A esta última etapa corresponde la denominada estrategia de modelización confirmatoria. En el anexo al capítulo, se expone el cuestionario y la codificación de las distintas variables.

Capítulo V: En el capítulo quinto se procede al *análisis de los datos*, distinguiéndose dos partes dentro del mismo. En la primera parte, se efectúa el estudio descriptivo de la muestra, centrándonos en los aspectos generales de la misma. Esta se complementará con el empleo de *análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas Ji-Cuadrado*. En la segunda parte, se someten a contraste las hipótesis planteadas. Así, se empleará ANOVA, *test de Duncan* y pruebas Ji-cuadrado para verificar las relaciones entre variables (hipótesis) no incluidas en el modelo estructural, como son la incidencia de las características empresariales y estrategia de selección de mercados sobre la actividad exportadora y el resultado asociado a la misma. Posteriormente, ya centrados en el modelo estructural, se desarrollará una *estrategia de modelización confirmatoria* para verificar la validez y consistencia interna de las escalas de medidas que representan los conceptos latentes. Una vez depurados los diferentes instrumentos de medida se procederá a contrastar el modelo estructural, mediante la técnica de *ecuaciones estructurales*.

Capítulo VI: En este último capítulo se ofrecen las *conclusiones* que emanan de la conjunción de los análisis teórico y empírico, así como cuantas *reflexiones finales* se derivan de los mismos. Se discutirán las contribuciones del estudio realizado en general y su

repercusión sobre la exportación de vino con D.O. en particular. También, se expondrán las *limitaciones* que entendemos presenta la investigación desarrollada, con el objeto de que puedan superarse en próximos trabajos, así como las *líneas futuras de investigación*.

Finalmente, se presenta un anexo a la investigación, en el cual se realiza un análisis detallado del sector objeto de estudio, con el fin de determinar la posición y el papel que juega España en el comercio mundial de vinos de reconocida calidad.

En cuanto a los CRITERIOS FORMALES, debemos destacar los siguientes:

1. **Bibliografía citada en cada capítulo:** En cada capítulo, las citas bibliográficas se realizarán indicando autor/es y año, y cuando sea preciso la/s página/s de la cual es extraída la cita. En el capítulo II, dedicado a la modelización de la performance de exportación, aparece para cada modelo y a pie de página, la cita bibliográfica correspondiente al mismo. En este caso, el sistema seguido es el siguiente: a) *Libros*: Autor/es, año, título, editorial y ciudad. b) *Artículos en revistas*: Autor/es, año, título, revista, volumen y número, página/s. Cualquier cita bibliográfica incluida en cada capítulo se detallará en la bibliografía de la tesis.
2. **Bibliografía de la Tesis:** El sistema seguido para la configuración de la bibliografía de la tesis es el siguiente:
 - a) *Libros*: Autor/es, año, título, editorial y ciudad.
 - b) *Artículos en revistas*: Autor/es, año, título, revista, volumen y número, página/s.
 - c) Cuando se trate de una cita incluida en otro libro o artículo de revista se hará referencia a la misma.
 - d) Para los textos recogidos íntegramente de otros autores, se expresará el texto entre comillas.
3. **Referencia a tablas, gráficos y figuras:** El sistema seguido para referenciar tablas, gráficos y figuras, es el siguiente: a) *Tabla*: tabla, capítulo y número de tabla; b) *Gráfico*: gráfico, capítulo y número de gráfico; c) *Figura*: Figura, capítulo y número de figura.

**PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

**CAPÍTULO I: REVISIÓN TEÓRICA Y PRINCIPALES
ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LOS DETERMINANTES
DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN**

1.- INTRODUCCIÓN.

La internacionalización de las economías y globalización de los mercados está planteando un nuevo reto en el ámbito empresarial: competir en un entorno más complejo y dinámico. En este contexto, el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones empresariales no garantiza la supervivencia de la organización, resultando imprescindible poseer un amplio conocimiento sobre los factores que condicionan el éxito de su actividad, independientemente del ámbito en la que se realiza (nacional o internacional).

Esta cuestión, de vital importancia para el futuro de la organización, también se ha trasladado a la comunidad científica. Así, no es reciente el interés por los determinantes del resultado exportador de la organización, surgiendo las primeras investigaciones en la década de los sesenta (en 1964 se publica en la revista *The Journal of Management Studies*, el estudio de Tookey, sobre los factores asociados al éxito en la exportación). Sin embargo, no es hasta la década de los ochenta cuando el estudio de los determinantes de la performance de exportación se consolida como campo de estudio, quizás promovido por el trabajo de carácter recopilatorio presentado por Bilkey en 1978, donde se aportan un conjunto de conclusiones que se tomarán como referencia básica en investigaciones posteriores. En todo caso, es en la década de los noventa cuando más han proliferado las investigaciones relacionadas con la performance de exportación, coincidiendo con los mayores avances experimentados en otras ciencias (sociología, psicología, etc.) y el progreso logrado en el empleo de las técnicas cuantitativas y su programación informática.

En esta positiva evolución del fenómeno objeto de estudio ha contribuido, y notablemente, la publicación de diversas y prestigiosas revistas, de difusión internacional especializadas en este campo de estudio. Así, revistas como *International Marketing Review*, *Journal of International Marketing*, *Advances in International Marketing*, entre otras, han permitido difundir un conocimiento esencial para el planteamiento de cualquier investigación centrada en el análisis del resultado de las operaciones de comercio exterior efectuadas por una organización.

Por otro lado, junto a la evolución de la performance de exportación como campo de estudio, también se han producido avances en los fundamentos teóricos en los que se apoyan las investigaciones planteadas. Así, si bien los estudios realizados en la década de los setenta estaban centrados, casi de forma exclusiva, en las propuestas teóricas de la

internacionalización, en la década de los noventa encontramos otros enfoques emergentes (ej: enfoque relacional, enfoque de dirección estratégica, etc.) que acaparan el interés de los investigadores, y que en algunos casos, se emplean de forma interrelacionada.

A continuación ofrecemos un recorrido sintético por los principales enfoques empleados en el análisis del fenómeno objeto de estudio.

2.- PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS.

Entre los principales enfoques teóricos que han centrado el interés de los investigadores en el tema que nos ocupa, destacamos los siguientes:

2.1.- EL ENFOQUE SECUENCIAL (MODELO DE UPPSALA) DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Presente en algunas de las investigaciones revisadas, la proposición básica de este enfoque es considerar que el comportamiento que la empresa manifiesta en el desarrollo de su actividad exportadora, es un proceso secuencial de compromiso incremental con los mercados exteriores (Turnbull, 1987), producido por la paulatina reducción de incertidumbre derivada de la experiencia adquirida en el desarrollo de actividades en tales mercados (Alonso, 1994).

Las primeras sugerencias sobre el enfoque secuencial son aportadas por la Escuela Sueca de Uppsala (Johanson y Weidershein-Paul, 1975), representada en el modelo propuesto por Johanson y Vahlne (1977). En este modelo, se considera que el desarrollo de actividad exportadora incrementa la experiencia internacional de la organización, disminuyendo los riesgos percibidos de la misma y aumentando la predisposición de la empresa para comprometer recursos, materiales e inmateriales, en la ejecución de sus operaciones de comercio exterior.

Los principios básicos en los que se apoyan las aportaciones de la escuela de Uppsala son dos: 1.- El ámbito de actuación empresarial (dimensión geográfica) condiciona la experiencia y conocimiento de los mercados exteriores; 2.- La incertidumbre, descrita a través del concepto de distancia psicológica, es el principal obstáculo para el desarrollo de actividad exportadora y, en general, del proceso de internacionalización.

El modelo de Uppsala propone cuatro fases del proceso de internacionalización:

1. *Actividades no regulares de exportación.* Se caracteriza por la ausencia de compromiso de la empresa con sus actividades exteriores, a la vez que no existe una información regular sobre los mercados extranjeros.
2. *Exportación a través de intermediarios independientes:* La empresa dispone de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, comprometiéndose mayores recursos que en el caso anterior.
3. *Exportación a través de subsidiarias comerciales:* Implica tener un canal de información controlado permitiendo a la empresa obtener experiencia propia de su actuación exterior. El compromiso exterior sigue aumentando.
4. *Implantación de subsidiarias de producción en el extranjero:* El compromiso y experiencia internacional alcanzan su punto más elevado.

Conceptos como el *conocimiento y experiencia internacional de la organización* (ej: Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1994; Holzmüller y Stöttinger, 1996), *distancia psicológica* (ej: Bello y Gilliland, 1997) y *compromiso exportador* (ej: Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997; Beamish, Karavis, Goerzen y Lane, 1999), son algunos de los “constructos”¹, aplicados en el estudio de los determinantes de la performance de exportación, extraídos del enfoque secuencial del proceso de internacionalización.

Las mayores críticas al empleo aislado del modelo de Uppsala se derivan de no tener en cuenta las características del mercado y de la empresa en la configuración de la estructura y organización de la actividad exportadora (Reid, 1983b).

2.2.- TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.

En la teoría de los costes de transacción convergen tres enfoques: 1.- Estudio de las organizaciones económicas desde una perspectiva contractual (Coase, 1937); 2.- Enfoque organizacional (Simon, 1957); 3.- Enfoque de los acuerdos y leyes contractuales (Macneil, 1978).

¹ El término “constructo”, aunque no se recoge en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es profusamente utilizado en el ámbito científico, empleándose para hacer referencia a una variable no observada por el investigador y normalmente construida a partir de diversas variables observadas (ítems o indicadores).

Su aplicación al marco de los canales de distribución se debe a Williamson (1975; 1979; 1985), que concibe los costes de transacción como una teoría normativa que prescribe diferentes formas de gobierno del canal ante distintas estructuras de costes de transacción. Los costes de transacción son aquellos que, de forma inevitable, van unidos a toda forma de gobierno, y se derivan de las imperfecciones del mercado (incertidumbre, acceso restringido a la información, etc.). La economicidad es el criterio que prima en cuanto a la elección de la estructura de gobierno del canal, siempre y cuando se garantice la eficacia de las transacciones.

Dos tipos de aspectos comportamentales subyacen en la teoría de los costes de transacción:

- 1.- *La racionalidad limitada*, que hace referencia a los límites de la persona sobre su capacidad de tomar decisiones debido a restricciones de conocimiento, previsión, habilidad y tiempo (Williamson, 1990, p. 178). Estas restricciones hacen comprender a las partes relacionadas que es prácticamente imposible concebir un contrato que incluya todas las posibles eventualidades. Por ello, es preferible la instauración de formas de gobierno que permitan a las partes, mediante nuevos acuerdos, adaptarse a las nuevas situaciones. Esto último se denomina en la teoría de los costes de transacción “toma de decisión adaptativa”.
- 2.- *El oportunismo*, definido por Williamson (1975, p. 6) como “auto-interés buscado con astucia”, sugiere que, durante el proceso de intercambio, alguna de las partes puede eludir su responsabilidad, comportándose de forma maliciosa (oportunista) si como consecuencia de ello obtiene alguna recompensa. En definitiva, oportunismo y racionalidad limitada son factores humanos que pueden afectar negativamente a las relaciones de intercambio.

Por otro lado, son tres los atributos que diferencian las transacciones comerciales de cualquier otro tipo de transacción: 1.- *La especificidad de los activos*, que son las inversiones que específicamente realiza una empresa para el mantenimiento de una relación de intercambio, los cuales pueden ser difícilmente reasignados a otros menesteres, por lo que tienen escaso valor fuera de la relación. La importancia de estos activos tangibles (humanos, monetarios, etc.) e intangibles (esfuerzo y tiempo directivo, etc.) son vitales para garantizar la eficiencia de las transacciones. Sin embargo, implica para la parte que ha realizado tales inversiones la asunción de los riesgos asociados a comportamientos de carácter oportunista. En definitiva, este atributo de la transacción reconoce implícitamente la existencia de una posición asimétrica de aquél miembro que mayores recursos haya comprometido en la relación (Heide y John, 1988). 2.- *La Incertidumbre*, se refiere a la dificultad de anticipar o predecir las

condiciones del entorno en el que se efectuarán los intercambios. Desde esta perspectiva, la incertidumbre hace imposible especificar todas las contingencias de una relación de intercambio plasmada contractualmente. Por ello, las partes deben desarrollar comportamientos flexibles adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno. 3.- *La asimetría de la información*, a través de la cual se evidencia que una de las partes relacionadas posee mayor información que la otra en el curso de la transacción.

En definitiva, la teoría de los costes de transacción, aplicada al marco de los canales de distribución, implica el desarrollo de diferentes estructuras de gobierno del canal según los atributos presentes en la transacción, características empresariales y de los mercados.

La aplicación de este enfoque en el ámbito internacional ha sido notable. Así, se ha empleado para explicar el grado de control de las multinacionales sobre sus filiales en el extranjero (Gatignon y Anderson, 1988); el modo de penetración elegido por la firma para abordar los mercados exteriores (Anderson y Gatignon, 1986) y la elección del tipo de canal de distribución (Anderson, 1985; Anderson y Coughlan, 1987; Klein, Frazier y Roth, 1990).

En cuanto al tema que nos ocupa, se ha utilizado para evaluar la incidencia sobre el resultado de la actividad exportadora de los *activos específicos de transacción* (ej: Lee y Jang, 1998; Zhang, 1993); de la *volatilidad del entorno* (ej: Bello y Gilliland, 1997; Zhang, 1993); y de la *incertidumbre en la toma de decisiones* (ej: Lee y Jang, 1998).

A pesar de su importancia y aspectos positivos, las críticas que se formulan al empleo aislado de la teoría de los costes de transacción se derivan de su ignorancia ante las variaciones en la estructura interna de cada forma de gobierno, así como considerar la eficiencia como criterio único de rendimiento (Zhang, 1993, p. 24).

2.3.- LA ESTRATEGIA DE MARKETING-MIX: ESTANDARIZACIÓN VERSUS ADAPTACIÓN.

De forma muy resumida, el epicentro del concepto “marketing-mix” es el análisis microeconómico y el óptimo uso de los elementos de marketing-mix (Styles y Ambler, 1994, p. 28).

Este enfoque, totalmente aceptado y consolidado en la comunidad científica, ha centrado la atención de los investigadores de marketing en las últimas décadas. Evidentemente, el ámbito

internacional no ha sido una excepción a esta corriente de conocimiento, orientándose desde diversos puntos de vista: *logro de ventajas competitivas* (Porter, 1980); *segmentación y posicionamiento* (Samiee y Roth, 1992); *proposiciones teóricas sobre la internacionalización* (Douglas y Craig, 1983), etc. Sin embargo, un dilema ha cuasi-monopolizado el interés en el marketing internacional en cuanto al empleo de la estrategia de marketing-mix: estandarización o adaptación.

La estandarización conlleva la aplicación de un enfoque global en el desarrollo del programa de marketing-mix en los mercados extranjeros donde opera la empresa (Nieto y Llamazares, 1995, p. 164). En esencia, supondría comercializar el mismo producto (marca, envase, servicios asociados, etc.), a través de los mismos canales de distribución, al mismo precio y con la misma estrategia de comunicación. Por el contrario, **la adaptación** implica ajustar el programa de marketing-mix a las características inherentes a cada mercado.

El problema principal al que se enfrentan las empresas para resolver el dilema estandarización-adaptación, es el conocimiento de las condiciones bajo las que cada estrategia es recomendable (Shoham, 1999, p. 24). Desde esta perspectiva, son escasas las aportaciones que han tratado de delimitar teórica y empíricamente tales condiciones, señalando como excepción los trabajos de Jain (1989) y Baalbaki y Malhotra (1995). Entre las condiciones propuestas, destacamos: 1.- Hábitos, gustos y necesidades de los consumidores extranjeros; 2.- Posibilidad de lograr economías de escala; 3.- Inversiones en I + D; 4.- Ciclo de vida del producto; 5.- Entorno legal; 6.- Infraestructura de marketing en los mercados extranjeros; etc.

Teóricamente, se indica que cuando las condiciones son similares en todos los mercados internacionales donde la empresa opera, debe orientar a la organización al desarrollo de una estrategia de estandarización (Levitt, 1983). Entre los procesos que pueden explicar la convergencia de los mercados internacionales se indican el imparable proceso de ampliación geográfica en el ámbito empresarial, la expansión de los sistemas de comunicación y transporte, el incremento del turismo mundial, etc. (Belk, 1996).

Por otro lado, se considera que la estandarización puede mejorar el resultado de la actividad internacional siempre y cuando permita el logro de economías de escala en producción, distribución, comunicación, investigación de mercados, etc. (Porter, 1980).

Sin embargo, las premisas básicas que soportan los argumentos a favor de la convergencia de mercados son difícilmente sostenibles (Shoham, 1999, p. 25). Ello se debe a tres razones:

1.- Heterogeneidad de los consumidores de los distintos países por diferencias culturales (valores, estilo de vida, fidelidad a las marcas, riesgos percibidos en los procesos de compra, etc.); 2.- Heterogeneidad en las percepciones y comportamientos directivos según el país en el que se desarrolla la actividad; 3.- Heterogeneidad en el entorno legal, político, económico, etc., de las diferentes naciones.

Las razones descritas anteriormente conducen a las organizaciones a emplear estrategias de adaptación en el ámbito internacional. Así, entre las opciones posibles, está el dividir los mercados de acuerdo a características similares (segmentación y posicionamiento). Se trata de estandarizar el programa de marketing-mix en aquellos países-mercados homogéneos (Baalbaki y Malhotra, 1993; Samiee y Roth, 1992). Esta forma de operar no elimina la posibilidad de seguir alcanzado economías de escala (Shoham, 1996, p. 54).

Otra de las opciones posibles de adaptación es la “flexibilidad estratégica”, que consiste en emplear el mismo sistema productivo para fabricar diferentes productos, formatos, envases, etc., lo cual permite amortizar rápidamente las inversiones realizadas a través de las economías de escala alcanzadas, y lograr el posicionamiento deseado en los diferentes países-mercados sin menoscabar la calidad de los productos ofrecidos (Bahrami, 1992; Fiegenbaum y Karnani, 1991; Stewart, 1992; Woo y Cooper, 1981).

Finalmente, otro argumento a favor de la adaptación se deriva del enfoque de la fricción (Shoham y Albaum, 1994). La fricción es el malestar de las partes en la relación que mantienen. Surge como consecuencia de discrepancias en la orientación de la empresa internacional y sus representantes locales, y la imposibilidad de ejercer el control deseado sobre estos últimos. En este sentido, la adaptación de las estrategias de marketing-mix a los requerimientos del otro miembro de la diada mejorará el curso de las relaciones, y repercutirá positivamente en el resultado de la actividad (Shoham, 1999, p. 26).

En resumen, la estandarización permite lograr mayores economías de escala en producción, distribución, publicidad y promoción, etc., que la adaptación, aunque para ello la empresa necesita alcanzar una buena imagen a nivel mundial. Por el contrario, la adaptación permite mejorar las relaciones en el canal, satisfacer apropiadamente las necesidades de los consumidores extranjeros y lograr el mejor posicionamiento en cada país-mercado. La adaptación implica, al menos a corto plazo, mayores recursos (investigación de mercados, adaptación en los sistema productivos, etc.) que la estandarización (Shoham, 1999, p. 27).

En el estudio de los determinantes de la performance de exportación, el dilema estandarización-adaptación en el programa de marketing-mix ha sido, y con diferencia, el más investigado: **precio** (ej: Axinn, Noordewier y Sinkula, 1996; Zou, Andrus y Norvell, 1997); **distribución** (ej: Beamish, Craig y McLellan, 1993; Shoham, 1996); **Comunicación** (ej: Cavusgil y Kirpalani, 1993; Seifert y Ford, 1989); **Producto** (ej: Bodur, 1994; Cavusgil y Zou, 1994).

En todo caso, a pesar de su contribución a la investigación científica, también se le plantean algunas críticas (Styles y Ambler, 1994, p. 29). La principal es que considera el resultado de la empresa al margen del ámbito (nacional o internacional) en el que se desarrolla, y dependiente casi exclusivamente de factores controlables por la organización. Además, no tiene en cuenta la estructura relacional presente en los canales de distribución y, en general, en el mercado.

2.4.- EL ENFOQUE RELACIONAL.

Considerado por algunos autores como paradigma emergente de marketing (Wilson y Moller, 1991; Ambler, 1994), el enfoque relacional representa al mercado como una red de relaciones de intercambio (Kotler, 1990). En este sentido, su epicentro se encuentra en la interdependencia de las partes relacionadas, de forma que cada miembro, empresa, entidad, etc., presente en el mercado necesita de otros para cubrir sus necesidades, expectativas, percepciones, etc. (Styles y Ambler, 1994, p. 28).

En el ámbito del marketing, el enfoque relacional se ha empleado con diferentes fines: 1.- *Estudio de la incidencia de grupos estratégicos* (proveedores, consumidores, competidores, etc.) *en el ámbito industrial* (Turnbull y Valla, 1985); 2.- *Análisis de las relaciones de intercambio en los canales de distribución* (Anderson y Narus, 1984, 1990; Anderson y Weitz, 1989; Heide y John, 1988); 3.- *Análisis de las relaciones de intercambio en la compra-venta* (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Frazier, Spekman y O'Neil, 1990; Heide y John, 1990), etc.

Una de sus aplicaciones más extendida es la que se ha centrado en los canales de distribución. Así, conceptos como poder, dependencia, conflicto, negociación, satisfacción con la relación, etc., son términos habituales en las relaciones de intercambio en el canal y cada vez de mayor trascendencia para el éxito de la misma.

El enfoque relacional, como no podía ser de otra manera, también ha emergido en el ámbito del marketing internacional, aunque su expansión es menos profusa que en otros contextos de actividad (Zhang, 1993, p. 30).

En cuanto a su contribución al campo de la exportación, Styles y Ambler (1994, p. 29), consideran que las primeras aportaciones al enfoque relacional se deben a Johanson y Vahlne (1977), al considerar la distancia psicológica como determinante esencial en la elección de los mercados a los que se exporta. En este sentido, una organización comenzará su actividad exportadora en países con escasa distancia psicológica, para extenderse progresivamente a otros donde ésta es mayor, superándola a través de las relaciones con sus representantes en los mercados de destino y aumento de la experiencia internacional. Como observamos, en el concepto de distancia psicológica se entrelazan las propuestas teóricas de la internacionalización (modelo de Uppsala) y el enfoque relacional.

En todo caso, una de las principales aplicaciones del enfoque relacional al ámbito exportador se ha producido a través del concepto y composición de las denominadas normas relacionales. Por normas relacionales se ha de entender las expectativas de comportamiento de los miembros de la díada (Macneil, 1980, p. 64). En cuanto a su composición, ésta depende del contexto relacional objeto de análisis, aunque normas como la cooperación o solidaridad, el intercambio de información o la flexibilidad son las más habituales en su contenido.

En cuanto al estudio de los determinantes de la performance de exportación, señalar que son las *normas relacionales* (Lee y Jang, 1998; Rosson y Ford, 1982); *interdependencia de las partes relacionadas* (Zhang, 1993) y los *procesos de control* (Bello y Gilliland, 1997), los que han centrado la atención de los investigadores.

La principal crítica que recibe el enfoque relacional, cuando se aplica de forma exclusiva, es el considerar marginales las variables de contenido económico que pueden afectar a la estructura y funcionamiento de las relaciones sociopolíticas (Zhang, 1993, p. 40).

2.5.- OTROS ENFOQUES.

En este apartado, resumimos muy brevemente otros enfoques que se han empleado para explicar que factores determinan el resultado de la actividad exportadora.

2.5.1.- El Modelo de Innovación.

Incluido dentro del enfoque secuencial del proceso de internacionalización, consiste en considerar a la internacionalización, y por tanto a la ejecución de actividades de comercio exterior, como un proceso de innovación empresarial (Lim, Sharkey y Kim, 1991), donde a medida que la empresa avanza por el mismo aumenta su compromiso con los mercados exteriores. En la revisión efectuada, Axinn (1988) la ha empleado como marco teórico de su investigación.

2.5.2.- Paradigma Estructura-Estrategia-Resultados.

La proposición básica de este paradigma es considerar que aquellas empresas con similar estructura y que apliquen semejantes estrategias, alcanzarán los mismos resultados. Su aplicación al marketing internacional se produce a raíz del trabajo de Thorelli en 1977. Desde esta perspectiva, Koh (1991) y Reid (1987), lo han utilizado para explicar la influencia de la estructura organizativa (recursos humanos, departamento de exportación, etc.) sobre la estrategia internacional y los resultados de las exportaciones.

2.5.3.- Enfoque de Dirección Estratégica.

Sus principales valedores en el ámbito internacional son Porter (1986a) y Tallman (1991). El objetivo que persigue es determinar cómo se distribuyen y coordinan las actividades que desempeña una organización en un panorama geográfico internacional, con objeto de desarrollar alguna de las estrategias genéricas, y alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible, ya sea en costes, diferenciación o enfoque. En este sentido, Naidu y Prasad (1994) lo aplicaron sobre 728 empresas exportadoras estadounidenses para explicar el crecimiento experimentado en las ventas internacionales y los objetivos alcanzados en un horizonte temporal definido.

En definitiva, son diversos los enfoques considerados en el estudio de los determinantes de la performance de exportación, aunque, con el objeto de evitar las deficiencias individuales de cada uno de ellos, sería recomendable emplearlos de forma complementaria (Zou y Stan1998, p. 340).

3.- DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

3.1.- INTRODUCCIÓN.

El estudio de los determinantes de la performance de exportación es una línea de investigación plenamente consolidada en la literatura internacional. Así, en las últimas dos décadas, han ido aumentando constantemente las investigaciones centradas en este campo de estudio, cuyo resultado ha sido la publicación de las mismas en diversas y prestigiosas revistas de difusión internacional (*Journal of International Business Studies*, *Journal of Marketing*, *International Marketing Review*, *Journal of International Marketing*, *Management International Review*, *European Journal of Marketing*, etc.).

Sin embargo, el conocimiento de los factores que condicionan el resultado exportador de la organización se caracteriza, actualmente, por estar muy fragmentado, lo cual puede originar confusión en los investigadores (ver conclusiones de Aaby y Slater, 1989, p. 21; Axinn, 1994, p. 14; y, Cavusgil y Zou, 1994, p. 16-17). La principal razón es que, a pesar de la constante proliferación de estudios sobre el tema, no se ha conformado un marco teórico que actúe de soporte básico en este campo de investigación. A ello ha contribuido la escasez de síntesis y conclusiones generales al respecto (Aaby y Slater, p. 7; Zou y Stan, 1998, p. 333).

Los trabajos de Madsen (1987), Aaby y Slater (1989), y, Chetty y Halmiton (1993), representan un importante esfuerzo de recopilación y síntesis de la literatura sobre la performance de exportación, aunque se les ha criticado dos puntos débiles (Zou y Stan 1998, p. 334), que limitan su capacidad para concretar conclusiones. En primer lugar, incluyen algunas dimensiones que conceptualmente sobrepasan los límites de estudio del resultado exportador de la organización. Entre ellas se destaca, *la propensión a exportar* (relación ventas de exportación/ ventas totales), la *dicotomía exportación versus no exportación* y las *barreras u obstáculos a la exportación*. En segundo lugar, se trata de investigaciones centradas exclusivamente en el análisis y evaluación de aspectos controlables por la dirección de la empresa (ej: características empresariales, competencias, estrategia, etc.), que no incluyen factores ajenos al control directivo (ej: entorno), a pesar de su reconocida influencia sobre el resultado de la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994, p. 5). En el estudio recopilatorio de Zou y Stan (1998), se han superado ambas limitaciones.

Dada la complejidad que plantea este campo de estudio, en este epígrafe pretendemos alcanzar los siguientes objetivos:

1. Efectuar una revisión de la literatura publicada en las dos últimas décadas sobre los determinantes de la performance de exportación, de manera que podamos delimitar el estado de la cuestión.
2. Analizar la influencia de cada factor sobre el resultado exportador de una organización. Para ello, desglosaremos el concepto performance de exportación en los diferentes indicadores que pueden representarlo, ya sean cuantitativos (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) o cualitativos (satisfacción, éxito percibido, logro de objetivos, etc.). Desde esta perspectiva, y siguiendo las indicaciones de Zou y Stan (1998), presentaremos un marco de relaciones que determine la influencia (dirección y significatividad) de cada factor sobre el resultado de la actividad exportadora en general, y sobre cada una de sus medidas en particular.

3.2.- DELIMITACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.

La premisa de que el éxito internacional es un factor crítico, tanto desde el punto de vista organizacional como para las economías nacionales, ha ganado soporte en los últimos tiempos. Concretamente, en el ámbito de la exportación este mayor interés en el desarrollo de operaciones de comercio exterior se ha atribuido a cuatro causas, principalmente (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998, p. 74):

- a) Reducción del crecimiento económico de diversos países, debido, por un lado, a los problemas internos fiscales y por otro, a la saturación de las oportunidades domésticas.
- b) Persistencia del déficit comercial, acompañado de ineficaces medidas correctoras (devaluación de la moneda, transferencias de capital, restricciones a la importación, etc.).
- c) Aumento de la internacionalización de las economías y globalización de los mercados.
- d) Escasos riesgos asociados a la exportación frente a otras formas de internacionalización.

Estas razones han fomentado el estudio del comportamiento exportador en el ámbito empresarial, apuntando en diversas direcciones:

1. Identificación de barreras y estímulos al desarrollo de actividad exportadora.
2. Evaluación de programas de promoción de las exportaciones.
3. Estudio de la selección y formas de entrada en los mercados exteriores.
4. Diseño y ejecución de la estrategia de expansión internacional.
5. Modelos de desarrollo de la actividad exportadora y determinantes del éxito internacional de la firma.

En general, este conjunto de investigaciones pueden ser agrupadas en tres categorías (Koh, 1991, p. 46; Axinn, Savitt, Sinkula y Thach, 1995, p. 49):

- 1º.-Estudios cuyo objetivo es explicar las razones que conducen a las empresas a iniciar su proceso de internacionalización, así como las características diferenciadoras del perfil, actitudes y comportamientos de empresas exportadoras y no exportadoras, o de empresas exportadoras inmersas en diferentes etapas de su proceso de internacionalización (tabla I.1). Se incluyen en esta categoría, entre otros, los estudios centrados en la dicotomía exportación - no exportación, análisis de barreras y estímulos al desarrollo de operaciones de comercio exterior, actitudes directivas hacia la exportación, etc. Estas investigaciones consideran a la exportación un objetivo en sí misma y no la contemplan como una opción estratégica de expansión o crecimiento del negocio (Aaby y Slater, 1989, p. 16). Una amplia revisión de los mismos se encuentra en la reciente tesis doctoral defendida por Ríó Araújo (2000).
- 2º.-Estudios cuyo objetivo es examinar el impacto de factores externos a la organización (incentivos gubernamentales, programas oficiales de fomento y promoción de la actividad exportadora, etc.), sobre su comportamiento exportador (tabla I.1). Esta categoría, aunque menos extensa que la primera, está orientada hacia el asesoramiento en el diseño y desarrollo de políticas públicas.
- 3º.-Investigaciones centradas en el estudio de los factores determinantes del resultado exportador de la organización. Desde esta perspectiva, se ha examinado el impacto de diversas variables (controlables y no controlables) sobre el éxito empresarial en el desarrollo de la actividad exportadora, cuando este se ha medido a través de indicadores financieros u objetivos (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) y/o subjetivos

(satisfacción, logro de objetivos, etc). Destacar el trabajo de recopilación y síntesis de Zou y Stan (1998).

Tabla I.1.- Síntesis de estudios no centrados en la performance de exportación.

Dicotomía exportación versus no exportación	
<ul style="list-style-type: none"> • Barrett y Wilkinson (1985) • Barrett y Wilkinson (1986) • Bello y Barksdale (1986) • Bilkey (1978) • Burton y Schlegelmilch (1987) • Cavusgil y Kaynak (1982) • Cavusgil y Nevin (1981) • Cavusgil (1982) • Christensen, Da Rocha y Gertner (1987) • Crick (1995) • Czincota (1982) • Dichtl, Koglmayr y Müller (1986) 	<ul style="list-style-type: none"> • García, Suárez y Álamo (1999) • Gottko y McMahan (1988) • Gronhaug y Lorentzen (1982) • Kedia y Chhokar (1986) • Malekzadeh y Nahavandi (1985) • Moini y Tesar (1999) • Ogram (1982) • Rao y Naidu (1992) • Roy y Simson (1981) • Schlegelmilch (1986) • Yaprak (1985)
Comportamiento exportador y proceso de internacionalización	
<ul style="list-style-type: none"> • Benito y Gripsrud (1992) • Bilkey y Tesar (1977) • Buckley, Newbould y Thurwell (1979) • Cavusgil (1982) • Czincota (1983) • Czincota y Johnston (1983) • Da Rocha, Christensen y da Cunha (1990) • Garnier (1974) • Johanson y Vahlne (1977) • Johanson y Weidersheim-Paul (1975) • Johnston y Czincota (1982) • Juul y Walters (1978) • Kaynak y Stevenson (1982) • Kogut y Singh (1989) • Lim, Sharkey y Kim (1991) • Loustarinen (1979) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayer y Flynn (1973) • Nordström y Vahlne (1992) • O'Grady y Lane (1995) • Pavord y Bogart (1975) • Piercy (1981) • Reid (1981) • Reid y Mayer (1980) • Río Araújo (2000) • Simmonds y Smith (1968) • Simpson y Kujawa (1974) • Sullivan y Bauerschmidt (1990) • Tesar y Tarleton (1982) • Turnbull (1987) • Turnbull y Valla (1986) • Weidersheim-Paul, Olson y Welch (1978) • Welch (1983)
Barreras percibidas a la exportación	
<ul style="list-style-type: none"> • Alonso y Donoso (1994) • Bilkey (1978) • Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie (1985) • Dichtl, Leibold, Koglmayr y Müller (1984) • Dichtl, Koglmayr y Müller (1986) • García, Suárez y Álamo (1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lim, Sharkey y Kim (1989) • Ogram (1982) • Rabino (1980) • Simpson y Kujawa (1974) • Tesar y Tarleton (1982)
Comportamiento exportador y asistencia e incentivos externos a la exportación	
<ul style="list-style-type: none"> • Abdel-Malek (1974) • Aggarwal y Agmon (1990) • Bodur y Cavusgil (1985) • Gronhaug y Lorentzen (1983) • Pointon (1978) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rao y Weinrauch (1973) • Reid (1984) • Seringhaus (1983) • Seringhaus (1986)

Fuente: Elaboración propia.

En el tercer grupo se incluyen un conjunto de trabajos cuyo objetivo ha sido modelizar el comportamiento exportador de la empresa y su relación con el éxito internacional alcanzado. A estos últimos dedicaremos el siguiente capítulo: Modelización de la Performance de exportación.

A partir de este momento centraremos nuestros esfuerzos en profundizar en el conocimiento de los factores que potencialmente pueden condicionar el resultado que una empresa obtenga en el desarrollo de su actividad exportadora.

3.3.- REVISIÓN TEÓRICA DE LOS DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

En este apartado, pretendemos analizar la literatura publicada en las últimas décadas sobre los determinantes de la performance de exportación, con especial atención a los estudios de carácter empírico, lo cual nos permitirá sintetizar los resultados y conclusiones obtenidos por diferentes investigadores, en distintos contextos, sectores, países-mercados, etc. También, podremos delimitar las tendencias en este campo de estudio y apuntar futuras líneas de investigación. Para ello creemos necesario, y como punto de partida, resumir las conclusiones de otras investigaciones que, con carácter recopilatorio, han revisado en un horizonte temporal dado la literatura empírica sobre los determinantes del resultado exportador de la organización (tabla I.2), lo cual nos ofrece algunos indicios sobre el estado de la cuestión.

El contenido de la tabla I.2, pone de manifiesto que los tres trabajos de recopilación analizados llegan a conclusiones similares. En este sentido, parece que son los factores controlables por la organización los que se configuran como principales determinantes de su éxito exportador. Sin embargo, como crítica a las investigaciones de Madsen (1987) y, Aaby y Slater (1989), cabe señalar que no contemplan la posible incidencia de variables ajenas al control directivo (ej: entorno), lo que restringe notablemente su ámbito de estudio. Esta limitación ha sido superada en la revisión efectuada por Zou y Stan (1998), aunque los autores consideran que la repercusión de factores no controlables sobre el resultado de la actividad exportadora es mucho mayor de lo que la investigación refleja, ya que son escasos los estudios empíricos que han incluido tales fuerzas externas entre los determinantes potenciales del resultado de la actividad exportadora.

Tabla I.2.- Estudios recopilatorios sobre los determinantes de la performance de exportación.

Autor: Madsen (1987)	Revisión de 17 estudios en el periodo 1964-1985.
<p>Conclusiones a la investigación (p. 195-197):</p> <p>El éxito exportador de una organización depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Los <i>recursos</i> que posee (competencias/capacidades). – <i>Investigación y Desarrollo</i> aplicada a sus productos (intensidad e innovación tecnológica). – El <i>tipo de mercado</i> en el cual opera o podría operar, debiendo elegir aquél que tenga menores obstáculos a la exportación (distancia física, cultural, restricciones a la importación, etc) y competencia, y mayores tasas de crecimiento. – <i>Conocimiento de los mercados exteriores</i>, desarrollando investigaciones de mercados y planificando adecuadamente todas y cada una de las operaciones a realizar en la actividad exportadora. – <i>La adaptación del marketing-mix</i> (especialmente el producto) a las condiciones exigidas en los mercados internacionales por los consumidores extranjeros. – Asegurar la continuidad de la actividad exportadora a través de la <i>constante vigilancia del entorno y mantenimiento de buenas relaciones con los diferentes integrantes del canal de distribución</i>, de forma que los intercambios se basen en la equidad, formalización y flexibilidad en la relación. <p>En el estudio de Madsen, no se encontró una relación significativa entre la política de precios, estrategia de expansión internacional, organización de la actividad exportadora, atractivo y potencialidad del mercado nacional, y, el resultado de la actividad exportadora.</p>	
Autor: Aaby y Slater (1989)	Revisión de 55 estudios en el periodo 1978-1988*
<p>Conclusiones a la investigación (p. 21-22):</p> <p>El resultado alcanzado por una empresa en el desarrollo de su actividad exportadora depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – El <i>compromiso de la dirección</i> con los mercados exteriores. – <i>Planificación de actividades y exploración sistemática</i> de los mercados internacionales. – <i>Experiencia internacional</i> de la organización. – Las <i>competencias empresariales</i> (conocimiento de los mercados exteriores, organización y control directivo, etc.). – <i>Motivación, actitudes y grado de orientación internacional</i> de la dirección. <p>También se concluía que:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La tecnología puede ser un importante determinante de la performance de exportación aunque condicionado por los mercados exteriores en los cuales la empresa ha decidido competir y por el uso que se haga de la misma. – Las características empresariales pueden incidir en el éxito exportador de la organización, aunque principalmente de forma indirecta. En todo caso, el tamaño empresarial no es un factor que, por sí mismo, esté asociado a ventajas financieras o relacionadas con la obtención de economías de escala, a pesar de que así se ha propuesto teóricamente. 	

Continuación tabla I.2.

Autor: Zou y Stan (1998)	Revisión de 50 estudios en el periodo 1987-1997
Conclusiones a la investigación (p. 344-351):	
<ul style="list-style-type: none"> – Los principales determinantes de la performance de exportación son factores que pueden ser controlados, directa o indirectamente, por la dirección de la empresa. 	
<p>El resultado de la actividad exportadora puede mejorar a través de:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – La <i>planificación y organización</i> de las exportaciones y <i>exploración sistemática</i> de los mercados exteriores 	
<ul style="list-style-type: none"> – <i>La adaptación del marketing-mix</i> a las condiciones y exigencias de los mercados de extranjeros. 	
<ul style="list-style-type: none"> – El <i>fomento de las normas relacionales</i> (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) en las relaciones exportador-intermediario. 	
<ul style="list-style-type: none"> – El <i>compromiso exportador</i> de la organización, es decir, la actitud de la dirección para comprometer recursos, materiales e inmateriales, en el desempeño de las operaciones de comercio exterior. 	
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Percepciones</i> positivas de la dirección <i>sobre la contribución de la exportación</i> al sostenimiento y expansión del negocio. 	
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Las competencias y capacidades empresariales</i> en el ámbito internacional. 	

* Algunos de los estudios incluidos escapan al ámbito de estudio de la performance de exportación, constituyendo tal hecho la principal crítica que recibe este trabajo de recopilación (Zou y Stan, 1998, p. 334).

3.3.1.- CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS SOMETIDOS A REVISIÓN.

Los estudios sometidos a revisión presentan las siguientes características:

- a) Investigaciones de naturaleza teórica o empírica, que incluyen un tratamiento cualitativo o cuantitativos de datos.
- b) Estudios que consideran como variable dependiente alguna de las medidas representativas de la performance de exportación, ya sean de carácter financiero u objetivo (ventas, rentabilidad, crecimiento, cuota de mercado) o implique una evaluación subjetiva por la dirección de la empresa (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.).

Identificación de estudios: Los estudios incluidos en esta revisión fueron identificados mediante un proceso sistemático, combinando *búsqueda electrónica*, mediante el empleo de bases de datos (ABI/INFO, PROQUEST, etc.) y uso de INTERNET, con *búsqueda manual*, a través de algunas de las principales revistas científicas de difusión internacional (Journal of

Marketing, Journal of International Marketing, Journal of International Business Studies, International Marketing Review, etc.).

3.3.2.- DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

No existe unanimidad entre los diferentes autores sobre cuáles son los factores, y su importancia relativa, que condicionan el resultado de la actividad exportadora (Zou, Taylor y Osland, 1998, p. 37). Ello se debe a la elevada fragmentación y escasez de conclusiones generales en este campo de estudio (Aaby y Salter, 1989, p. 7; Cavusgil y Zou, 1994, p. 16-17). Desde esta perspectiva, resulta muy complejo extraer pautas de comportamiento empresarial que orienten la ejecución de operaciones de comercio exterior, así como la confección de un marco normativo que sustente el proceso de toma de decisiones.

Das (1994, p. 20-21), agrupaba los determinantes de la performance de exportación en cuatro categorías, de las cuales las dos primeras también eran reconocidas por Moini (1995, p. 11-12) como factores claves del resultado exterior de la organización. Estas cuatro categorías eran las siguientes:

- 1.- *Características empresariales*, entre las que se incluía la dimensión empresarial, tipo de producto, edad, experiencia exportadora, etc.
- 2.- *Variables directivas*, referidas a las percepciones, actitudes y creencias de quienes tienen atribuidas responsabilidades en el desarrollo de la actividad exportadora.
- 3.- *Variables externas*, que agrupa todos aquellos factores ajenos al control directivo (nivel de competencia exterior, condiciones económicas, políticas, legales, etc.) derivados tanto del país de origen como de los mercados exteriores.
- 4.- *Variables comportamentales*, referidas, principalmente, a los intercambios relacionales entre los miembros que actúan en el canal de distribución.

Dominguez y Sequeira (1993, p. 23), extraían 16 posibles determinantes de la performance de exportación (tabla I.3), divididos en cuatro grupos: 1.- *Estrategia de marketing*; 2.- *Compromiso y motivación directiva*; 3.- *Competencias empresariales*; y 4.- *Características de la organización*. Los autores concluían que era el empleo de precios competitivos, calidad del producto exportado, motivación y actitud directiva hacia la exportación, desarrollo de

investigaciones de mercados y dimensión empresarial, las principales variables que determinan, y en todos los casos positivamente, el resultado exportador de la organización.

Tabla I.3 .- Determinantes de la performance de exportación (Dominguez y Sequeira, 1993).

Determinantes de la performance de exportación	Efecto sobre la performance	
	Nº de estudios con efecto (+)	Nº de estudios con efecto (-)
Empleo de precios competitivos	7	1
Calidad del producto exportado	7	-
Adaptación del producto	3	1
Ventajas obtenidas en la adquisición de materia prima	1	-
Número de países a los cuales la empresa exporta	2	2
Número de líneas de productos exportados	2	1
Canales de distribución empleados	4	-
Motivación proactiva o reactiva para la exportación	9	-
Incentivos a la exportación	-	2
Compromiso adquirido con los mercados exteriores	1	4
Investigación formal de mercados	8	-
Investigación informal de mercados	3	-
Uso de servicios de asistencia a la exportación	4	-
Experiencia exportadora	5	1
Tamaño de la empresa	9	-
Número total de estudios revisados = 23		

Fuente: Dominguez y Sequeira (1993, p. 23).

Según Evangelista (1994, p. 208), el marco general para analizar los determinantes de la performance de exportación consta de dos grandes componentes. El primero de ellos hace referencia a *factores externos*, ajenos al control directivo (aspectos culturales, políticos, legales, distancia física y síquica, etc.), que influyen en el comportamiento, estrategia y resultado de las exportaciones. La actitud de la empresa ante este primer grupo de factores debe ser de alerta permanente, para adaptarse a los cambios que pudieran ocurrir en los mismos. El segundo grupo, integra *factores controlables*, directa o indirectamente, por la dirección de la empresa. Entre ellos, se encuentran las características de los directivos inmersos en operaciones internacionales, compromiso exportador, competencias de la firma, orientación internacional, y otras relacionadas con el perfil empresarial (tamaño, edad, etc.).

Gomez-Mejia (1988, p. 494-495), distinguía entre determinantes internos y externos de la performance de exportación. Los *determinantes externos* incluían aspectos relacionados con el entorno económico, político, legal, cultural, etc., del mercado de origen e internacionales. Por su parte, los *determinantes internos* podían ser agrupados en tres categorías genéricas: La

primera incluía variables que pueden llevar a la empresa a lograr una ventaja competitiva en el ámbito internacional (dimensión, experiencia y orientación internacional, predisposición y capacidad para adaptar el producto a las exigencias de los mercados exteriores, inversiones en I+ D, etc.). En segundo lugar, percepciones y actitudes directivas hacia la exportación, que reflejan la predisposición psicológica de la dirección al desarrollo de operaciones de comercio exterior (riesgos asociados, expectativas de rentabilidad, crecimiento, contribución al logro de objetivos, etc.). Finalmente, la tercera categoría estaba compuesta por las actividades de planificación y control.

Katsikeas, Piercy e Iannidis (1996, p. 13), incluían en su estudio tres conjuntos de factores que podían ejercer algún tipo de influencia sobre el resultado, cuantitativo y/o cualitativo, de las exportaciones. El primer grupo estaba compuesto de las variables *tamaño y experiencia*. El segundo, *percepciones directivas*, agrupaba tres factores: incentivos, obstáculos y ventajas percibidas de la actividad exportadora. Finalmente, el tercer grupo, *compromiso exportador*, estaba formado por cinco variables: organización, modo de entrada, criterios de segmentación, aspectos relacionales y, planificación y control de las exportaciones.

También eran tres los factores que explicaban el éxito exportador de la organización, en la investigación de Katsikeas, Deng y Wortzel (1997, pág. 55): 1.- *Estrategia de marketing* (selección de mercados, precio, producto, distribución, comunicación, etc.); 2.- *Factores específicos de la empresa* (planificación y organización de las exportaciones, fortaleza financiera, desarrollo de controles de calidad, etc.); 3.- *Factores externos a la organización* (entorno nacional y de los mercados exteriores, estímulos e incentivos gubernamentales a la exportación, etc.).

Zou, Taylor y Osland (1998, p. 38), exponían que, de los estudios realizados en las dos últimas décadas sobre los determinantes de la performance de exportación, se podían extraer cinco bloques de factores de carácter general: *características de la empresa*, del *producto*, del *mercado*, del *sector* y *estrategia de marketing*.

En nuestro caso, la multiplicidad de factores o variables propuestas por los investigadores como determinantes potenciales del éxito exportador, las diferentes formas de medirlos, y la escasez de consistencia teórica que oriente la elección de los mismos, constituyen el principal problema al que nos enfrentamos. Sin embargo, parece asumido, que los factores condicionantes del resultado exportador de la organización pueden agruparse siguiendo dos

critérios: su carácter interno o externo, y el grado de control que sobre ellos puede ejercer la dirección de la empresa (Zou y Stan, 1998, p. 342). Serán estos dos criterios los que utilizaremos para clasificar los determinantes de la performance de exportación. Desde esta perspectiva, como se explícita en la tabla I.4, se distinguen cinco grupos de factores: estrategia de marketing; percepciones y actitudes directivas; perfil de los directivos inmersos en operaciones de exportación; características y competencias empresariales; y finalmente, características del sector, del mercado nacional y de los mercados extranjeros.

En cuanto a la clasificación y procedimiento de agrupación de los determinantes de la performance de exportación, partiendo de la premisa de que son numerosas las variables independientes incluidas en cualquier trabajo de revisión, creemos necesario, al igual que en trabajos previos (Madsen, 1987; Aaby y Slater, 1989; Chetty y Halminton, 1993; Zou y Stan, 1998), agruparlas en un conjunto de factores de carácter más general, que sean representativos del total de variables originales. Para ello, puede emplearse el criterio de equivalencia de contenido o similitud conceptual (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998, p. 77). Ello nos permitirá sintetizar la amplia y diversa literatura objeto de estudio. A tal efecto, y siguiendo las indicaciones de Zou y Stan (1998; p. 342), serán 32 los factores, agrupados en cinco categorías, bajo los cuales recogeremos las más de un centenar de variables que potencialmente pueden condicionar el resultado exportador de una organización (tabla I.4).

La clasificación de los determinantes de la performance de exportación en factores internos y externos está justificada en la medida en que cada categoría está soportada por diferentes fundamentos teóricos. Concretamente, la **teoría de los recursos y capacidades** explica los determinantes internos, al concebir a la organización como un compendio de factores, tangibles e intangibles (bienes o activos, capacidades, procesos, atributos directivos, información y conocimiento), que son controlados por la firma, y que permiten diseñar e implementar estrategias para el logro de objetivos de eficacia y eficiencia (Barney, 1991; Daft, 1983; Wernerfelt, 1984). Esta teoría argumenta que los principales determinantes de la estrategia y resultado de la actividad exportadora son recursos internos de la organización (Barney, 1991; Collis, 1991). En cuanto a los factores externos, es la **teoría de la organización industrial** la que soporta su contenido, exponiendo que son factores ajenos al control directivo los que explican, y determinan, la estrategia y resultado económico de las organizaciones (Scherer y Ross, 1990), en la medida en que la empresa deberá adaptarse a las presiones del entorno si quiere sobrevivir y prosperar (Collis, 1991).

Tabla I.4.- Determinantes de la performance de exportación.

Internas y Controlables	Internas no controlables
Estrategia de Marketing	Características de los directivos
Expansión internacional.	Experiencia internacional de los directivos.
Planificación de la actividad exportadora.	Formación/educación de los directivos.
Organización de la actividad exportadora.	Características y Competencias de la firma
Investigación de mercados.	Tamaño.
Adaptación del producto.	Competencia internacional.
Ventajas/diferenciación del producto.	Edad.
Adaptación del precio.	Tecnología.
Empleo de precios competitivos.	Características empresariales.
Método de determinación del precio.	Competencias/capacidades de la firma.
Adaptación de la comunicación.	Externas no controlables
Empleo intensivo de la comunicación.	Características del sector
Adaptación del canal de distribución.	Intensidad tecnológica del sector.
Aspectos relacionales en el canal.	Nivel de inestabilidad del sector.
Tipo de canal empleado.	Características del mercado extranjero
Actitudes y percepciones directivas	Atractivo del país-mercado extranjero.
Compromiso con la actividad exportadora.	Nivel de competitividad.
Orientación internacional de la dirección.	Barreras de entrada al mercado extranjero.
Ventajas percibidas de la exportación.	Características del mercado doméstico.
Barreras percibidas a la exportación.	Características del mercado doméstico.

Fuente: Adaptado de Zou y Stan, 1998, p. 343.

Por otro lado, la división de los determinantes de la performance de exportación en controlables y no controlables no goza de una amplia justificación teórica, aunque sí tiene una fuerte relevancia práctica, tanto para investigadores como para directivos (Zou y Stan, 1998, p. 344), asumiéndose que existen un conjunto de factores que son controlables por la dirección de la firma, directa o indirectamente, y que a través de ellos puede afectarse al resultado de cualquier actividad empresarial.

3.3.3.- MEDICIÓN DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

El resultado de la actividad exportadora es el pilar básico para la toma de decisiones en el desarrollo del comercio exterior (Madsen, 1998, p. 82). Desde esta perspectiva, es amplio el número de estudios, y así lo constata la revisión efectuada, que han investigado sus antecedentes, así como la importancia relativa de los mismos. Sin embargo, no existe consenso en cuanto a la definición conceptual y operativa del constructo performance de exportación (Shoham, 1998, p. 59). Entre las principales razones que se apuntan destaca la ausencia de medidas unificadas para su evaluación (Zou, Taylor y Osland, 1998, p. 37), lo

cual dificulta la comparación de estudios que emplean diferentes medidas, así como la extracción de conclusiones (Zou y Stan, 1998, p. 340).

Bodur (1994, p. 186), tras una revisión de 28 estudios, establecía una tipología de indicadores (18 medidas) de la performance de exportación, que agrupaba en tres categorías:

1.- *Intensidad exportadora* (siete medidas). Acogía a indicadores de carácter financiero asociados a las ventas de exportación.

2.- *Rentabilidad, productividad y crecimiento*, integrada por cinco indicadores.

3.- *Otras medidas* (seis indicadores), compuesta principalmente por variables de naturaleza categórica (ej: exportación versus no exportación).

En el estudio de Cavusgil y Zou (1994, p. 4), se citan 12 posibles medidas para evaluar la performance de exportación, la mayor parte de ellas de naturaleza financiera (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.), y similares a las propuestas por Bodur (1994).

Una característica común a los trabajos de Cavusgil y Zou (1994) y Bodur (1994), era la no inclusión de indicadores subjetivos (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.) para la medición del resultado de la actividad exportadora.

Evangelista (1994, p. 209), manifestaba que de la revisión de la literatura se podían extraer dos grandes grupos de indicadores relacionados con la medición de la performance de exportación. Un primer grupo, pretendía medir el comportamiento empresarial en el ámbito exportador, con el objeto de identificar las variables que estimulan el desarrollo de operaciones de comercio exterior. La dicotomía exportación versus no exportación, propensión a exportar y compromiso exportador, eran algunas de las medidas incluidas en este primer grupo. El segundo grupo, incluye tanto medidas cuantitativas como cualitativas o de carácter subjetivo, aunque su empleo plantea el problema de no disponer de estándares para su comparación.

Por su parte, Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996, p. 11) consideran que existen dos posibles formas, complementarias y no excluyentes, de medir el resultado de la actividad exportadora.

1.- *Evaluación objetiva* (medidas relacionadas, principalmente, con ventas, rentabilidad, y crecimiento). 2.- *Evaluación subjetiva* (percepciones). En esta misma línea, Moini (1995, p. 12), manifiesta que el éxito exportador de una organización no debe medirse exclusivamente a

través de indicadores objetivos, pues resulta muy complejo establecer los límites a partir de los cuales el resultado de las exportaciones puede considerarse aceptable. Además, se obvia con ello la orientación estratégica de la empresa a medio y largo plazo (Madsen, 1998, p. 84). Por ello, es recomendable emplear conjuntamente indicadores objetivos y subjetivos, dependiendo su elección de factores situacionales (etapa del proceso de internacionalización, productos exportados, sector, etc.).

En definitiva, parece claro que en la evaluación del concepto performance de exportación deben incluirse indicadores cuantitativos y cualitativos. En este sentido, debe permitírnos integrar tres tipos de medidas: financieras, estratégicas y de satisfacción directiva (Zou, Taylor y Osland, 1998, p. 41).

En nuestro caso, seguiremos las pautas marcadas por Madsen (1987), Matthyssens y Pauwels (1996), y, Zou y Stan (1998), de forma que todas las medidas de la performance de exportación serán agrupadas en siete categorías (tabla I.5). Quedarán, así, representados los aspectos financieros (evaluación objetiva) y no financieros (evaluación subjetiva) relacionados con el resultado de la actividad exportadora.

Tabla I.5.- Medidas de evaluación de la performance de exportación.

Medidas		
Financieras u objetivas	No financieras o subjetivas	Otras
Ventas	Éxito percibido	Escalas compuestas
Rentabilidad	Satisfacción de la dirección	
Crecimiento	Logro de objetivos	

Fuente: Zou y Stan, 1998, p. 343.

A continuación, detallamos el contenido de cada una de las siete medidas consideradas.

3.3.3.1.- Medidas financieras de la performance de exportación.

Estas medidas, hacen referencia al empleo de indicadores cuantitativos que permiten evaluar el resultado de la actividad exportadora de una forma tangible. Desde esta perspectiva, beneficios, costes, ingresos, volumen de ventas, cifra de negocios, inversiones realizadas, crecimiento, son algunos de los indicadores incluidos en esta categoría. El análisis económico o financiero de las exportaciones ofrecerá, a la dirección de la empresa, una visión restringida (principalmente a corto plazo) de cómo está la organización progresando en el ámbito internacional. En este sentido, aunque es apropiado para reflejar estática, objetiva y

cuantitativamente el resultado de la actividad exportadora, no muestra el dinamismo de la empresa para adaptarse a su entorno (Madsen, 1998, p. 88).

Las medidas cuantitativas suelen expresarse en valores absolutos (volumen de ventas, beneficios, etc.) o relativos (rentabilidad, crecimiento, etc.), permitiéndonos estos últimos el análisis comparativo de los resultados, aspecto fundamental en la investigación longitudinal.

A) Medidas relacionadas con las ventas de exportación.

Son diversas y variadas las medidas que pueden incluirse dentro de este grupo, siendo las más tradicionales el *volumen anual de exportaciones* (Bello y Williamson, 1985; Bilkey, 1985; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Dominguez y Sequiera, 1991; Fenwick y Amine, 1979; Madsen, 1989; McGuinness y Little, 1981; Sood y Adams, 1984; Seifert y Ford, 1989) y la *evolución de las ventas de exportación* (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Madsen 1989). Con diferencia, constituyen el grupo de indicadores más empleado en la evaluación del resultado exportador (Zou y Stan, 1998, p. 345).

A diferencia de otros autores (Aaby y Slater, 1989), no se ha incluido entre las medidas financieras la propensión a exportar (ventas exportación / ventas totales), ya que entendemos que no refleja el éxito exportador alcanzado por la firma, sino la dependencia que tiene la organización de los mercados exteriores para el mantenimiento de su cifra de negocios. En este sentido, tal indicador es una manifestación del grado de prioridad concedido por la empresa a su actividad exportadora, pero no un reflejo de los resultados de la misma (Bodur, 1994, p. 188).

Dado que puede fluctuar en función de las ventas nacionales, la propensión exportadora es un indicador inapropiado para juzgar el avance de la organización en los mercados internacionales, requiriéndose para su evaluación otro tipo de indicadores, cuantitativos y cualitativos (Cavusgil y Zou, 1994, p. 4; Das, 1994, p. 22; Lee y Yang, 1990, p. 32).

B) Medidas relacionadas con la rentabilidad de las exportaciones.

Obtenida a través del ratio entre el beneficio comercial y las ventas de exportación, plantea el problema de tener que disponer para su cálculo del beneficio asociado a la exportación, dato que no todas las empresas conocen. La rentabilidad, como indicador del resultado exportador,

se ha medido principalmente de dos formas. En primer lugar, en términos absolutos (ratio beneficio exportación/ ventas exportación). Así se ha empleado en las investigaciones de Axinn, Noordewier y Sinkula, 1996; Axinn, Savitt, Sinkula y Thach, 1995; Dominguez y Sequeira, 1993, Kaynak y Kuan, 1993; Madsen, 1989; Samiee y Walters, 1990; Walters, 1993; y Walters y Samiee, 1990. En segundo lugar, en términos relativos, a través de la comparación con la rentabilidad doméstica, asociada a la venta de los mismos productos. Popularizada por Bilkey en 1982, se ha empleado en numerosos estudios (Beamish, Craig y McLellan, 1993; Bilkey, 1985 y 1987; Koh, 1991; Koh y Robicheaux, 1988; Lee y Yang, 1990; Munro y Beamish, 1987; Namiki, 1994).

C) Medidas relacionadas con el crecimiento.

Presentan la ventaja, frente a las medidas asociadas a las ventas y rentabilidad, de ofrecer una aproximación de la evolución de los resultados de las exportaciones en un horizonte temporal dado. Desde esta perspectiva, es posible obtener una representación más fidedigna de la realidad empresarial, contribuyendo a facilitar la toma de decisiones (Zou y Stan, p. 342).

3.3.3.2.- Medidas subjetivas de la performance de exportación.

La adecuada comprensión del resultado, estratégico y económico, de cualquier actividad no requiere sólo de indicadores financieros o cuantitativos, ya que estos, a lo sumo, lo máximo que pueden otorgarnos es una visión actual y estática de la realidad empresarial (Bowersox y Bixby, 1992, p. 339).

En el ámbito exportador, el propio concepto de performance de exportación (resultado estratégico y financiero de la actividad exportadora) nos orienta sobre cuáles deben ser las medidas que se incluyan para su evaluación. En este sentido, la empresa no debe adoptar exclusivamente una perspectiva micro-temporal, asociada al empleo de indicadores cuantitativos o económicos, sino también macro-temporal, de forma que pueda orientarse estratégicamente a medio y largo plazo (Zou, Taylor y Osland, 1998, p. 39; Madsen, 1998, p. 84). Entre las medidas subjetivas, se incluyen:

A) Éxito percibido en el desarrollo de la actividad exportadora.

El éxito percibido en la exportación, puede definirse como el conjunto de percepciones directivas a través de las cuales se evalúa la contribución, directa o indirecta, de la actividad exportadora al resultado global de la firma, así como al prestigio y reputación de marcas, productos o imagen de la propia empresa en los mercados exteriores (Zou, Taylor y Osland, 1998, p. 40). Este indicador, como medida de la performance de exportación, presenta el inconveniente de que su empleo obliga al investigador a asegurarse de que los directivos, cuyas percepciones se pretende reflejar, disponen de la información y capacidad necesaria para valorar adecuadamente el “éxito” logrado por la firma en el desarrollo de su actividad exportadora (Madsen, 1998, p. 85). Por ello, se recomienda que se utilice de forma complementaria.

B) Satisfacción con el resultado de la actividad exportadora.

Aunque son numerosas las definiciones de satisfacción, en el ámbito del marketing puede ser aceptable la aportada por Bonona y Clark (1988, p. 64): “La satisfacción es un compendio psicológico de variables que miden la efectividad de los programas de marketing, a través de la congruencia entre las expectativas directivas sobre los resultados deseables y los realmente obtenidos como consecuencia de dichos programas. En consecuencia, la interacción entre expectativas y resultados, normalmente medidos en términos financieros (ventas, crecimiento, rentabilidad, cuota de mercado, etc.), es la base de la satisfacción”.

La definición anterior es perfectamente aplicable al contexto internacional, y concretamente al ámbito de la exportación. En efecto, así la han conceptualizado y empleado en las investigaciones de Evangelista (1994, p. 210), Patterson, Cicic y Shoham (1996, p. 25) y Shoham (1999, p. 31). En este sentido, a través de la satisfacción se evalúa la conformidad de la empresa con los resultados logrados en los mercados extranjeros, fruto de la actividad exportadora, incidiendo en la misma las expectativas directivas de cómo la exportación puede contribuir al logro de los objetivos empresariales. Si tales expectativas son positivas, y en orden a que se satisfagan, existirá una mayor predisposición de la firma para comprometer recursos de todo tipo (humanos, financieros, etc.). En el caso de que los resultados de la actividad exportadora confirmen las expectativas creadas, surgirá la denominada *disconformidad positiva* (satisfacción directiva). Ello reforzará positivamente las expectativas de la contribución de la exportación al logro de los objetivos generales, aumentando el

compromiso exportador. En definitiva, se trata de un proceso de retroalimentación. De ocurrir lo contrario, divergencia entre los resultados y las expectativas, surge la *disconformidad negativa*, que pondrá en peligro la evolución de la empresa en el ámbito internacional, frenando el desarrollo de la actividad exportadora y pudiendo ser incluso motivo de abandono de la misma (Patterson, Cicic y Shoham, 1997, p. 26-27). En todo caso, la satisfacción con los resultados de las exportaciones afectará a las intenciones y comportamiento de la empresa en los mercados internacionales (Shoham, 1999, p. 31).

C) Logro de objetivos.

Implica el contraste por la dirección de la empresa entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados respecto a la actividad exportadora (Katsikeas, Piercy y Ioannidis, 1996, p. 17), y ello en un horizonte temporal tal que permita dicha comparación (Cavusgil y Zou, 1994, p. 4). A pesar de lo compleja que pudiera ser su utilización, por su carácter subjetivo, es uno de los indicadores más fiables para la evaluación de la estrategia empresarial en cualquier contexto, y cómo no, en el de la exportación, siendo muy recomendable su empleo (Madsen, 1998, p. 85).

3.3.3.3.- Escalas o medidas compuestas.

Finalmente, con el objeto de poder extraer conclusiones generales sobre los determinantes de la performance de exportación, así como evitar controversia entre los investigadores, hemos decidido, al igual que en estudios previos, Matthyssens y Pauwels (1996), Zou y Stan (1998), y siguiendo las recomendaciones de Zou, Taylor y Osland (1998, p. 40), utilizar una categoría, a modo de “cajón”, que recoja cualquier otro indicador no incluido en los seis grupos anteriores. En ella, se incluirán, entre otras, medidas de *productividad* (Holzmüller y Kasper, 1991; Holzmüller y Stöttinger, 1996), *cuota de mercado* (Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998), así como los constructos que impliquen una *evaluación multidimensional de la performance de exportación* y que impidan identificar los efectos individuales de cada variable independiente sobre algunas o todas las medidas incluidas en las categorías financiera y no financiera.

3.3.4.- MÉTODO EMPLEADO EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA (EMPÍRICA) SOBRE LOS DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN: EL META-ANÁLISIS.

En este apartado, hacemos referencia al método seguido en la revisión de la literatura, con el objeto de dotarla del rigor, objetividad y sistematización necesarios para alcanzar una fructífera acumulación del conocimiento científico sobre los determinantes de la performance de exportación.

Según Sánchez-Meca (1999, p. 173) “en una época caracterizada por el crecimiento exponencial de la producción científica, las denominadas *revisiones de la investigación* constituyen el eslabón imprescindible entre el quehacer científico del pasado y del futuro, estableciendo el punto de partida de nuevas investigaciones. Tradicionalmente, las revisiones de la investigación se han caracterizado por carecer de una pauta sistemática en la toma de decisiones a lo largo del proceso, así como por la ausencia de referentes cuantitativos en la valoración de los resultados. Sin embargo, durante las dos últimas décadas ha surgido una nueva metodología que permite una apropiada revisión de la literatura pertinente, cual es el *metaanálisis*”.

El metaanálisis, que comenzó a aplicarse en las ciencias sociales (Schmidt y Hunter, 1977; Rosenthal, 1976; Smith y Glass, 1977), se concibe como una propuesta metodológica para la integración de las investigaciones empíricas sobre un mismo tema, caracterizada por la aplicación de las mismas normas de rigor científico (Sánchez-Meca, 1999, p. 174). Desde esta perspectiva, los inputs empleados son los resultados de los estudios sometidos a revisión, de forma que transformados a una métrica común, permitan su integración y comparación cuantitativa.

Las fases seguidas en un proceso de metaanálisis son cuatro:

1. *Formulación del problema*: Consiste en delimitar la relación conceptual que se pretende estudiar a través de la literatura disponible, definiendo las variables y los conceptos implicados. En nuestro caso, pretendemos conocer cuales son los determinantes de la performance de exportación y su efecto sobre la misma.

2. *Búsqueda de la literatura*: Tras la formulación del problema, el paso siguiente consiste en localizar los estudios empíricos que han tratado la relación conceptual. En nuestro caso son 69 las investigaciones localizadas entre 1980-2000 (primer trimestre).
3. *Codificación de las variables*: Consiste en definir las características de los estudios que supuestamente pueden afectar a los resultados y, en consecuencia, explicar la variabilidad interestudios. También en esta fase, es preciso definir el índice del tamaño del efecto que es el indicador que representa el resultado de la investigación. En este sentido, Rosenthal proponía como resultados de los estudios el *nivel de probabilidad, p*, obtenido de la prueba estadística aplicada, aunque actualmente no se aplica por representar una información parcial del resultado de un estudio (Sánchez-Merca, 1999, p. 180).
4. *Análisis estadístico e interpretación*: Consiste en la aplicación de técnicas de análisis estadísticos específicamente diseñadas para tratar los datos metaanalíticos. Así, se abordará el estudio del tamaño del efecto medio (representación gráfica de la distribución de los resultados, tendencia central de los efectos, su variabilidad y significación estadística) y la búsqueda de características que corrijan la variabilidad de los tamaños del efecto, mediante la aplicación de ANOVA (variables moderadoras cualitativas), análisis de regresión simple (variables moderadoras cuantitativas) y regresión múltiple, para la formulación de modelos explicativos del tamaño del efecto a partir de las variables moderadoras más relevantes.

En todo caso, para poder estimar, apropiadamente, el tamaño del efecto es recomendable que los trabajos revisados y sometidos a metaanálisis presenten unas características similares, en cuanto a tamaño muestral, técnicas estadísticas empleadas para la obtención de resultados, etc.

Por otro lado, las revisiones narrativas o cualitativas, presentan el inconveniente de que tras la revisión de los análisis de las investigaciones más relevantes con relación a un determinado tema, el revisor expone su particular visión del estado de la cuestión (Rosenthal, 1991), impidiéndole generalizar cualquier tipo de relación, al no realizar análisis cuantitativos.

En nuestro caso, dado que no todos los estudios presentan tamaños muestrales, técnicas estadísticas, etc., similares, y con el objeto de no realizar exclusivamente una aproximación narrativa de la literatura, hemos optado por emplear el método propuesto por Zou y Stan (1998). Este, consiste en utilizar un híbrido entre el metaanálisis y la descripción narrativa, de forma que se puedan superar los inconvenientes de ambos métodos. Concretamente, dentro de

las técnicas de metaanálisis emplearemos el enfoque propuesto por Hedges y Olkin (1980), el cual se detalla en la tabla I.6.

Tabla I.6.- Enfoque metaanalítico de Hedges y Olkin (1980).

OBJETIVO
Sintetizar los resultados de un conjunto de estudios empíricos, para estimar un efecto tamaño indicativo de la fortaleza de la asociación entre una variable independiente y otra dependiente.
CONDICIONES NECESARIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Totalizar para cada factor o variable independiente, el número de estudios que ofrecen una relación significativa (positiva o negativa) o no significativa. 2. Número de estudios no inferior a diez.
TAMAÑO DEL EFECTO
En general, la probabilidad de que una variable independiente este relacionada significativamente (positiva o negativamente) con otra dependiente será más elevada cuanto mayor sea el número de estudios, que en la dirección planteada, se obtiene una relación significativa con la variable dependiente.
HIPÓTESIS NULA
No existe efecto significativo sobre la variable dependiente.
CONTRASTE DE HIPÓTESIS
Se rechazará la hipótesis nula si el número de estudios cuya relación es significativa, en la dirección correspondiente (positiva o negativa), supera un valor crítico que depende del total de estudios analizados para esa relación. Hedges y Olkin (1980), y, Chetty y Halmiton (1993), consideran 4 para diez estudios analizados; cinco entre 15 y 20; seis para 30, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hedges y Olkin, 1980.

En nuestro caso, para la revisión de la literatura desarrollaremos las siguientes fases:

1. Presentaremos el conjunto de estudios empíricos sometidos a revisión, para los cuales analizaremos algunas de sus características, como país/es en los que se ha desarrollado, tamaño muestral, técnicas estadísticas, etc.
2. Estimaremos el número de estudios que nos ofrecen una relación significativa (positiva o negativa) o no significativa, de cada factor o variable independiente sobre la performance de exportación en general, así como sobre cada una de las medidas empleadas para evaluarla en particular.
3. Obtendremos, siguiendo las indicaciones de Hedges y Olkin (1980), y, Chetty y Hamilton (1993), los tamaños del efecto de cada variable independiente (determinante) sobre el resultado de la actividad exportadora, y sobre cada uno de los indicadores empleados para

medirlo. Desde esta perspectiva, será diez el número de estudios a partir del cual consideraremos significativo el tamaño del efecto estimado del factor independiente sobre el resultado, en general, de las exportaciones.

4. Rechazaremos la hipótesis nula, es decir admitiremos una relación significativa, cuando al menos el 50% de los estudios analizados manifiesten una asociación significativa, en la dirección correspondiente (positiva o negativa) entre la variable independiente (determinante de la performance de exportación) y la dependiente (performance de exportación).
5. Emplearemos la descripción narrativa para facilitar la interpretación del efecto de cada factor sobre la performance de exportación.
6. Presentaremos las conclusiones a la revisión efectuada.

3.3.5.- ESTUDIOS EMPÍRICOS SOMETIDOS A REVISIÓN.

En el anexo al capítulo, se presentan de forma sintética las características de los estudios empíricos sometidos a revisión (69 estudios). Se incluye información sobre el país (o países) en la que se ha llevado a cabo la investigación, tamaño de la muestra, sector, tipo de empresa, método de recogida de datos, técnicas estadísticas empleadas, unidad de análisis, así como las medidas de la performance de exportación y variables independientes incluidas en cada investigación.

3.3.5.1.- Síntesis de los estudios empíricos objeto de revisión.

A continuación resumimos el contexto general en el que se han realizado estudios empíricos sobre los determinantes del resultado exportador de la organización.

País o países en los que se ha desarrollado la investigación: Estados Unidos destaca como el país en el que más se han investigado (36 estudios) los determinantes de la performance de exportación. Sin embargo, cada vez es más relevante el número de estudios realizados fuera del ámbito norteamericano, y especialmente en países europeos (Schlegelmilch y Ross (1987), y, Styles y Ambler (1994) –Reino Unido-; Reid (1987) –Italia-; Madsen (1989) –Dinamarca-; Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991) –Holanda-; Holz Müller y Kasper (1991), y, Holz Müller y Stöttinger (1996) –Austria-, etc.).

Por otro lado, es en los países desarrollados donde principalmente se han analizado los factores condicionantes del resultado exportador de la organización, aunque progresivamente su estudio se está extendiendo a países en vías de desarrollo (ej: Kaynak y Kuan (1993) -Taiwan-; Dominguez y Sequeira (1993) -América Central-; Zou, Andrus y Norvell (1997) -Colombia-; Shoham (1999) -Israel-). Desde esta perspectiva, la extensión del campo de estudio de los determinantes de la performance de exportación puede resultar trascendental para la generalización de resultados (Styles, 1998, p. 30).

Por otra parte, algunos autores han empleado muestras de empresas exportadoras pertenecientes a diferentes países, lo cual les permite obtener resultados para el total de la muestra, y comparaciones tomando la muestra de cada países (ej: Axinn, 1988 -Estados Unidos y Canadá-; Cavusgil y Kirpalani, 1993 -Estados Unidos, Canadá, Japón y países de Europa occidental-; etc.).

La multiplicidad de países en los que se desarrolla el campo objeto de estudio, pone de manifiesto su amplia relevancia en la comunidad científica.

Tamaño y justificación de la muestra: Los tamaños muestrales de las investigaciones revisadas son muy variados, desde las 19 empresas (Rosson y Ford, 1980) hasta las 728 firmas (Naidu y Prasad, 1994), predominando muestras por encima de las 100 empresas.

Por otro lado, la gran mayoría de las investigaciones no justifican las muestras utilizadas en cuanto al sector o sectores objeto de estudio de los cuales son extraídos los datos, lo cual pudiera redundar negativamente en la generalización de los resultados. En este sentido, algunos autores así lo han reconocido en las limitaciones a la investigación.

Contexto en el que se han desarrollado los estudios: A excepción de once estudios² que focalizan exclusivamente sobre un sector industrial, la mayor parte de las investigaciones analizan muestras de empresas integradas en diversos sectores de la economía, relacionados principalmente con actividades industriales.

² Los once estudios son los realizados por: Axinn, 1988; Axinn y Thach, 1990; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1994; Fenwick y Amine, 1979; Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996; Namiki, 1989 y 1994; Raven, McCullough y Tansuhag, 1994; Shaw, 1996; y, Sood y Adams, 1984.

Por otra parte, solamente 16 estudios³, incluyen en sus muestras empresas dedicadas a actividades de intermediación y/o servicios, lo cual es un reflejo de la importancia de las exportaciones en el polo productivo de la economía mundial (Leonidou y Katsikeas, 1996, p. 519), aunque ello puede limitar la extrapolación de los resultados a otros contextos o sectores de actividad (Zou y Stan, 1998, p. 340).

Tipo de empresas que participan en la muestra: Son las empresas exportadoras de pequeño y mediano tamaño las que predominan como unidades empresariales objeto de estudio, lo cual evidencia el trascendental papel que juegan las PYMES en el comercio mundial.

Métodos de recopilación de la información: La encuesta postal es el principal método de captación de la información (78%), seguido de la entrevista personal (15 estudios –22%-). Sólo en tres investigaciones (Cavusgil y Kirpalani, 1993; Ito y Pucik, 1993; Shaw, 1996) se emplearon datos secundarios. El empleo, de forma cuasi-exclusiva, de las fuentes primarias de datos, refleja que las investigaciones realizadas no están condicionadas, a priori, en cuanto a los objetivos planteados por la información disponible.

Marco teórico seguido por los investigadores: Como quedó de manifiesto en el segundo epígrafe de este capítulo, son cuatro los enfoque teóricos principalmente seguidos en el estudios de los determinantes de la performance de exportación: 1.- Paradigma de Marketing-mix; 2.- Enfoque Relacional; 3.- Teoría de los costes de transacción; y 4.- Enfoque secuencial del proceso de internacionalización.

En todo caso, numerosos estudios han descuidado el planteamiento o seguimiento de un marco conceptual que oriente la investigación empírica, constituyendo ésta un fin en sí misma. Esta es una de las principales críticas manifestadas por algunos autores (Zou y Stan, 1998, p. 340), ya que ello dificulta la extracción de conclusiones generales.

La ausencia de consenso entre los investigadores justifica, en parte, la elevada fragmentación en este campo de estudio y plantean la necesidad de avanzar en la creación de un enfoque teórico sobre los determinantes de la performance de exportación.

³ Los 16 estudios son los realizados por: Beamish et al, 1999; Bello y Williamson 1985; Bilkey, 1985; Bodur 1994; Cavusgil y Kirpalani 1993; Dominguez y Sequeira, 1993; Gray, 1997; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991; Patterson, Cicic y Shoham 1997; Raven, McCullough y Tansuhaj (1994); Rosson y Ford, 1982; Samiee y Walters (1990); Singer y Czincota (1994); Sriram y Manu (1995); Walters, 1993; y Zhang, 1993.

Explicitación de las hipótesis de investigación: De los estudios revisados, se establecen de forma explícita las hipótesis de investigación en el 61% de los casos (42 estudios). La ausencia de las mismas, dificulta la interpretación de los resultados obtenidos y, en términos generales, minora su valor científico.

Aproximación analítica y empleo de técnicas estadísticas: Han sido múltiples las técnicas empleadas para la obtención de resultados, siendo las multivariantes, *Regresión* (24 estudios); *ANOVA* (16 estudios); y *Componentes principales* (10 estudios), las preferidas por los investigadores, lo cual refleja la cada vez mayor consistencia en la búsqueda de resultados.

Por otro lado, apenas es relevante el número de estudios que distinguen entre efectos directos e indirectos sobre la performance de exportación, quizás debido a las técnicas estadísticas empleadas. En esta dirección, algunos autores (Axinn y Thach, 1990; Bijmolt y Zwart, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Koh, 1991; Naidu y Prasad, 1994) han manifestado la necesidad de investigar no sólo el efecto directo del factor sobre el resultado de la actividad exportadora, sino también su posible incidencia a través de otras variables mediadoras, así como la interrelación entre los factores determinantes (Zhang, 1993, p. 43). Ello contribuirá a delimitar el marco de estudio de este campo de investigación.

La necesidad de estimar los efectos indirectos e interrelación entre los determinantes de la performance de exportación, justifica la notoria irrupción en la década de los noventa de técnicas incluidas en los métodos de análisis causal: *Ecuaciones estructurales* (11 estudios).

Unidad de análisis: Cavusgil y Kirpalani (1993, p. 2), y Madsen (1989, p. 42), destacaron en sus respectivas investigaciones, que la unidad de análisis apropiada para el estudio de los determinantes de la performance de exportación debía ser cada combinación de productos-mercado. La principal razón apuntada era que facilitaba notablemente el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, ello amplía notablemente la complejidad en la captación y análisis de la información, dificultando la tarea del investigador y, obvia la sinergia y efectos aprendizajes que se producen en el ámbito empresarial (Cavusgil y Zou, 1994, p. 2). Este hecho, justifica el que la mayoría de estudios analizados focalicen en la empresa como unidad de análisis.

3.4.- RESULTADOS DEL META-ANÁLISIS.

Partimos de la premisa de que sólo podrá generalizarse la relación entre dos variables cuando bajo diferentes contextos o circunstancias se obtengan los mismos resultados, y ello en múltiples situaciones (Bilkey, 1987, p. 160).

En la tabla I.7 se expone la nomenclatura seguida para la obtención de los resultados. En este sentido, como ya hemos señalado en el anexo al capítulo se exponen de manera detallada cada una de los estudios incluidos en el meta-análisis, recogiendo el/los autor/es, año, tamaño muestral, país, sector, tipo de empresa, método de recopilación de la información, técnica estadística empleada, medida empleada para evaluar el resultado de la actividad exportadora y factores condicionantes, así como su efecto, de la performance de exportación.

Tabla I.7.- Nomenclatura empleada para la revisión de la literatura.

Medida	Denotado por	Medida	Denotado por
Ventas	V	Satisfacción con el resultado de la actividad exportadora	Sat
Rentabilidad	R		
Crecimiento	Cr	Éxito percibido en la exportación	Ex
Escala compuesta	Esc	Logro de objetivos	Lo
Relación entre la variable independiente y dependiente			Denotado por
Relación positiva y estadísticamente significativa			+
Relación negativa y estadísticamente significativa			-
Relación no significativa			ns

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1.- FACTORES INTERNOS Y CONTROLABLES POR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.

Los factores internos y controlables que pueden incidir en el resultado exportador de la organización, pueden agruparse, en términos generales, en tres grandes categorías (Zou y Stan, 1998, p. 344).

- 1.- Aspectos asociados, directa o indirectamente, a la *estrategia de marketing internacional*
- 2.- Aspectos relacionados con las *percepciones y actitudes directivas*.
- 3.- Intercambios relacionales entre exportadores y sus representantes en los mercados exteriores.

La tabla I.8 contiene los factores incluidos en cada categoría.

Tabla I.8.- Determinantes internos y controlables de la performance de exportación.

Aspectos asociados a la estrategia de marketing Internacional
1.- Planificación de las exportaciones.
2.- Organización de las exportaciones.
3.- Estrategia de expansión internacional.
4.- Investigación de mercados.
5.- Marketing-Mix: producto, comunicación, distribución, precio.
Aspectos asociados a las percepciones y actitudes directivas
1.- Compromiso exportador.
2.- Orientación internacional de la dirección.
3.- Ventajas percibidas en la exportación.
4.- Obstáculos percibidos en la exportación.
Intercambios relacionales
1.- Cooperación, solidaridad, intercambio de información, flexibilidad, etc.

3.4.1.1.- La estrategia de marketing aplicada a la actividad exportadora.

Es la categoría que mayor atención ha recibido en las investigaciones sobre los determinantes de la performance de exportación, y algunos autores la consideran como el principal factor condicionante de la misma (Madsen, 1989, p. 49). En todo caso, no es posible ofrecer reglas generales para su diseño y ejecución, al depender de factores situacionales, tales como las características empresariales, tipo de producto exportado, entorno, etc. (Cateora, 1983, p. 7; Bilkey, 1987, p. 158).

A) Planificación de la actividad exportadora.

De los 34 estudios analizados (tabla I.9), se puede admitir, en general, la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la planificación de la actividad exportadora y el resultado de la misma. Indicadores relacionados con las ventas, satisfacción y escalas compuestas son los que más contribuyen a soportar tal asociación.

La planificación de las exportaciones constituye uno de los pilares básicos en los que se sustenta el éxito exportador de la organización, así como la toma de decisiones asociadas a la estrategia de marketing (Shoham, 1996, p. 65; 1999, p. 43).

La planificación en el comercio exterior desempeña un papel esencial en el logro de los objetivos empresariales y manifiesta la necesidad de explorar sistemáticamente los mercados a los cuales se pretende exportar (Evangelista, 1994, p. 225). Desde esta perspectiva, la

planificación funcional y estratégica de las actividades asociadas a la exportación puede atribuir a la empresa una ventaja competitiva en su posicionamiento internacional, traduciéndose en mayores volúmenes de ventas (Samiee y Walters, 1990, p. 241), crecimiento (Madsen, 1989) y rentabilidad (Axinn, Noordewier y Sinkula, 1996).

Tabla I.9.- Relación Planificación-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	9	-	2
Rentabilidad	3	-	5
Crecimiento	2	-	4
Satisfacción	2	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	1	1
Escalas compuestas	4	-	1
Total casos	20	1	13
Probabilidad	59%	3%	38%
Número total de casos: 34			

Fuente: Elaboración propia.

B) Organización de la actividad exportadora.

La organización de la actividad exportadora está relacionada positiva y significativamente con la performance de exportación (tabla I.10), aunque debemos mostrarnos precavidos en la generalización de tal asociación, pues las probabilidades de significación y no significación coinciden.

Una adecuada organización de las tareas que implica la actividad exportadora incide positivamente sobre las ventas exteriores (ej: Reid, 1987; Walters y Samiee, 1990), rentabilidad (ej: Koh, 1991; Koh y Robicheaux, 1988) y satisfacción de la dirección con los resultados de la exportación (ej: Evangelista, 1994).

La configuración de una estructura más compleja para el desarrollo de las exportaciones (ej: Dpto. de exportación, formación directiva en comercio exterior, etc.) incrementa la capacidad competitiva de la empresa en los mercados internacionales, generando mayores volúmenes de ventas, crecimiento y rentabilidad (Beamish, Karavis, Goerzen y Lane, 1999, p. 37; Samiee y Walters, 1990, p. 243). Sin embargo, la creación de una estructura superior a las necesidades supone la existencia de recursos ociosos, no originando en el resultado de las exportaciones

los efectos deseados (Diamantopoulos y Shlegelmilch, 1994, pág. 172; Kaynak y Kuan, 1993, p. 44).

Tabla I.10.- Relación Organización-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	4	-	4
Rentabilidad	4	-	4
Crecimiento	1	-	2
Satisfacción	1	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	1
Escalas compuestas	1	-	-
Total casos	11	0	11
Probabilidad	50%	-	50%
Número total de casos: 22			

Fuente: Elaboración propia.

C) Estrategia de expansión internacional.

La estrategia de expansión internacional constituye una de las principales fuentes de controversia en la investigación de los determinantes de la performance de exportación (Madsen, 1987, p. 190-191; Zou y Stan, 1998, p. 345). Ello se debe a tres razones: 1.- su elección depende de factores situacionales (etapa del proceso de internacionalización; recursos disponibles, percepciones directivas, etc.); 2.- obtención de resultados contrapuestos; 3.- ausencia de consenso para delimitar cuándo una estrategia de expansión internacional es de concentración o de diversificación

En nuestro caso, no podemos admitir que la estrategia de expansión internacional incida significativamente sobre el resultado de la actividad exportadora, en términos generales (tabla I.11). Sin embargo, se podría aceptar tal relación cuando se emplea las ventas y/o crecimiento como medidas de la performance de exportación, y la empresa hubiese elegido una estrategia diversificación para competir en los mercados internacionales.

Por otro lado, el tipo de país (grado de desarrollo, renta per cápita, producto interior bruto, etc.) al que se exporta no parece condicionar el resultado de las exportaciones, ya que si bien pudiera pensarse que los países desarrollados ofrecen mayores ventajas y garantías al

comercio exterior, también serán superiores sus exigencias sobre el producto y los servicios conexos al mismo (De Luz, 1993, p. 100).

Tabla I.11.- Relación estrategia de expansión internacional-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	6	1	6
Rentabilidad	1	-	6
Crecimiento	5	-	5
Éxito percibido	-	1	-
Logro de objetivos	1	-	1
Escalas compuestas	1	-	1
Total casos	14	2	19
Probabilidad	40%	6%	54%
Número total de casos: 35			

Fuente: Elaboración propia.

D) Investigación de mercados.

A pesar de que la investigación de mercados puede mejorar las ventas exteriores, no se puede admitir, en términos generales, una incidencia estadísticamente significativa sobre la performance de exportación (tabla I.12). Algunos autores (Walters y Samiee, 1990, p. 45; Kaynak y Kuan, 1993, p. 45) han justificado este resultado por el coste que implica su desarrollo, que lleva a la dirección de la empresa, a mantener una actitud negativa hacia la misma, aún reconociendo sus efectos positivos sobre la exportación.

Tabla I.12.- Relación Investigación de mercados-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	4	-	2
Rentabilidad	-	2	1
Crecimiento	1	-	3
Éxito percibido	-	-	2
Logro de objetivos	1	-	-
Escalas compuestas	2	-	1
Total casos	8	2	9
Probabilidad	42%	11%	47%
Número total de casos: 19			

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el conocimiento de los mercados exteriores permiten a la empresa adaptar su estrategia de marketing a las necesidades de los consumidores extranjeros, configurándose como una fuente de ventaja competitiva (Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996, p. 23; Lim, Sharkey y Kim, 1996, p. 76). Además, favorece la actitud directiva hacia el comercio exterior y contribuye al desarrollo eficaz y eficiente de las tareas de planificación y organización de las exportaciones, lo cual puede incidir indirecta y positivamente en su resultado (Donthu y Kim, 1993, p. 60-61).

Estrategia de Marketing-mix.

Desde la última definición de marketing ofrecida por la American Marketing Association, el enfoque de marketing-mix es el que ha prevalecido en el desarrollo de investigaciones centradas en cualquier aspecto de la comercialización e investigación de mercados (Barroso Castro y Martín Armario, 1999, p. 19). Este escenario se manifiesta en la revisión efectuada, donde el 60% de los estudios analizados incluyen alguna variable de marketing-mix.

E.1) Producto.

La adaptación y las ventajas/diferenciación del producto son dos aspectos relacionados muy positiva y significativamente con la performance de exportación, sobre todo cuando viene representada por indicadores de tipo cuantitativo (tabla I.13).

En cuanto a la **adaptación del producto**, en general, son tres los factores que determinan la necesidad o posibilidad de que una firma adapte el producto a las exigencias de los mercados exteriores (Cavusgil y Kirpalani, 1993, p. 9):

1.- *Características inherentes al entorno del mercado.* Cuanto mayores sean las diferencias entre el mercado nacional y los internacionales, así como entre los mercados extranjeros, mayor será la necesidad de realizar adaptaciones en el producto para lograr el éxito en el desarrollo de la actividad exportadora.

2.- *Características propias del producto.* Diferencias en las condiciones de uso, percepciones sobre el mismo, etapa del ciclo de vida, importancia concedida a los atributos intrínsecos (calidad, diseño, composición, etc.) y extrínsecos (marca, envase, etc.) alertan de la necesidad de realizar adaptaciones en el producto (Shoham 1996, p. 65; 1999, p. 40). La estandarización

puede ser recomendable cuando tales diferencias no se manifiesten o el producto se encuentre en las etapas finales de su ciclo de vida (Namiki, 1994, p. 44).

3.- *Características internas de la empresa.* Ciertos factores, principalmente las percepciones directivas y recursos disponibles, ejercen una influencia notable en la necesidad de adaptar los productos a las condiciones existentes en los mercados internacionales. Desde esta perspectiva, los obstáculos percibidos para el logro de economías de escala y los costes asociados a la adaptación del producto justifican los resultados negativos obtenidos en las investigaciones de De Luz (1993) y Kaynak y Kuan (1993), respectivamente.

Tabla I.13.- Relación Producto-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Adaptación del producto			
Ventas	7	1	3
Rentabilidad	5	2	3
Crecimiento	1	-	3
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	1	-	-
Logro de objetivos	-	-	1
Escalas compuestas	3	-	2
Total casos	17	3	12
Probabilidad	53%	9%	38%
Número total de casos: 32			
Ventajas/diferenciación del producto			
Ventas	6	1	2
Rentabilidad	3	1	2
Crecimiento	2	-	4
Satisfacción	2	-	1
Éxito percibido	1	1	-
Logro de objetivos	-	-	1
Escalas compuestas	3	2	1
Total casos	17	5	11
Probabilidad	52%	15%	33%
Número total de casos: 33			

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto a las **ventajas/ diferenciación del producto**, la apuesta de la empresa por diferenciar sus productos y/o servicios, y que como tal sean percibidos por los

consumidores extranjeros, elimina los riesgos asociados (incertidumbre) a la compra de productos importados, y aumenta la satisfacción con su uso o consumo. Ello es esencial para inducir a la repetición del acto de compra, contribuyendo a mejorar las ventas, rentabilidad y crecimiento de las exportaciones (Madsen, 1989, p. 49). Por otra parte, el desarrollo de una estrategia de diferenciación a través de los atributos intrínsecos o extrínsecos del producto, tecnología, etc., permite a la empresa entrar a competir en los mercados exteriores en unas condiciones más favorables y enfocarse en segmentos no atendidos debidamente por las organizaciones locales (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997, p. 60-65; Kaynak y Kuan, 1993, p. 44; Cavuagil y Kirpalani, 1993, p. 11-12).

E.2) Comunicación. Los resultados sobre la comunicación como determinante de la performance de exportación son contradictorios, no pudiéndose afirmar la existencia de una incidencia significativa sobre el resultado de la actividad exportadora (tabla I.14).

Tabla I.14.- Relación Comunicación-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Intensidad en el empleo de la publicidad y promoción			
Ventas	3	-	1
Rentabilidad	-	-	4
Crecimiento	-	-	2
Satisfacción	-	-	1
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	1
Escalas compuestas	2	-	-
Total casos	5	0	9
Probabilidad	36%	-	64%
Número total de casos: 14			
Adaptación de la comunicación			
Ventas	2	1	1
Rentabilidad	-	1	-
Crecimiento	-	-	2
Satisfacción	2	-	-
Éxito percibido	-	2	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	2	2	-
Total casos	6	6	3
Probabilidad	40%	40%	20%
Número total de casos: 15			

Fuente: Elaboración propia.

A priori, el empleo intensivo de campañas de publicidad y promoción mejora el conocimiento de los productos exportados por los consumidores extranjeros. Además, reduce la incertidumbre asociada a la compra de productos importados. En consecuencia, repercutirá positivamente sobre el volumen de ventas. Sin embargo, el coste asociado a tales campañas de publicidad y promoción, supondrá para la empresa una carga financiera que provoque que algunas de ellas perciban a la exportación como una actividad no rentable (Beamish, Craig y McLellan, 1993, p. 133)

Por otro lado, aún reconociendo los efectos positivos que tendrían la adaptación de las campañas de publicidad y promoción a las exigencias de los mercados extranjeros, los costes inherentes a tal práctica desechan su empleo por la mayoría de organizaciones. Ello justifica los resultados contrarios obtenidos en alguna investigación, cuando se ha evaluado cómo se percibe la adaptación de las campañas de publicidad y promoción sobre el resultado de la actividad exportadora (Sriram y Manu, 1995; Styles y Ambler, 1994).

En todo caso, para algunos autores la adaptación de las variables publicidad y promoción, es la principal herramienta competitiva de las empresas exportadoras (Seifert y Ford, 1989, p. 67). Además, la adaptación de los contenidos promocionales y publicitarios, a las condiciones de los mercados internacionales, cuando la empresa cuenta con recursos disponibles para tal fin, podría mejorar los resultados financieros y la satisfacción de la empresa con los mismos (Zou, Andrus y Norvell, 1997, p. 120). Sin embargo, no sería una estrategia viable cuando el producto se encuentre en las etapas finales de su ciclo de vida (Namiki, 1994 p. 47).

E.3) Distribución.

La evolución en los últimos años del sistema comercial, con la aparición de nuevas formas comerciales (grandes superficies especializadas, amplio desarrollo de la franquicia, comercio electrónico, etc.), sitúan a la distribución comercial, y por tanto a los canales de distribución, como un factor clave del éxito empresarial. Además, es necesario tener en cuenta que el poder de negociación en el ámbito de la distribución se ha trasladado de los fabricantes a los intermediarios, lo que dibuja un panorama competitivo totalmente diferente (Díez de Castro, 1997, p. 36).

En nuestro caso, son dos los aspectos, excluyendo los intercambios relacionales, que han centrado la atención de los investigadores, en el estudio de los canales de distribución (tabla I.15).

1.- *Tipo de canal.* El tipo de canal elegido para la comercialización internacional de los productos incide positiva y significativamente sobre la performance de exportación, cuando esta es medida a través de las ventas y rentabilidad (tabla I.15), aunque su elección depende de las características de la empresa (dimensión, recursos, etc.) y del país al cual se exporta (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997, p. 64). En principio, razones de control recomiendan la aplicación de una estrategia de distribución directa (Bilkey, 1985; Koh, 1991; Koh y Robicheaux, 1988; Dominguez y Sequeira, 1993) y razones de coste una indirecta (Axinn y Thach (1990); Sriran y Manu, 1995). Además, el empleo de fuerza de venta propia mejora los niveles de servicio y la adaptación a las necesidades de los mercados extranjeros, y se configura como un elemento estratégico esencial para la consecución de los objetivos planteados en el ámbito internacional (Shoham, 1996, p. 67; Zou, Andrus y Norvell, 1997, p. 120).

Tabla I.15.- Relación Adaptación y tipo de canal-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Tipo de Canal			
Ventas	5	-	3
Rentabilidad	4	-	4
Crecimiento	-	-	2
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	1	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	2	-	-
Total casos	12	0	9
Probabilidad	57%	-	43%
Número total de casos: 21			
Adaptación del Canal			
Ventas	4	-	-
Rentabilidad	1	-	-
Crecimiento	-	-	1
Satisfacción	-	1	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	1	-	1
Total casos	6	1	2
Probabilidad	67%	11%	22%
Número total de casos: 9			

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también es recomendable incluir las decisiones relativas a las formas de entrada (tipo de canal) en el proceso de exploración sistemática de los mercados exteriores, ya que ello podría tener consecuencias posteriores sobre los resultados de la actividad exportadora (Chan, 1992, p. 23).

2.- *Adaptación del canal de distribución.* A pesar de que la adaptación, a las necesidades de los consumidores extranjeros, en la forma de comercializar el producto, puede suponer la obtención de ventajas competitivas en el ámbito internacional (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997, pág. 65), la necesidad de contar con un mayor número de estudios para generalizar esta relación, nos impide aportar conclusiones sobre la misma.

E.4) Precio.

Al ser mayor el número de variables que intervienen en un contexto internacional, la fijación de precios resulta más compleja que la efectuada en el mercado nacional (Nieto y Llamazares, 1995, p. 429). Desde esta perspectiva, los costes, tipos de cambios, las características de los mercados (situación política, económica, etc.), los objetivos de la empresa y las políticas de producto, distribución y promoción, así como la elección de la forma de entrada en los mercados exteriores, condicionarán el precio de exportación.

Por otra parte, la empresa debe resolver el dilema de mantener los mismos precios en cada uno de los mercados en los que opera o adoptar unos precios diferenciados. La heterogeneidad de mercados llevará a la diferenciación, es decir a adaptar los precios a las condiciones de cada mercado o grupos de mercados homogéneos.

En cuanto al método de determinación del precio, deben tenerse en cuenta diversos aspectos. En primer lugar, un enfoque habitual es fijar los precios de exportación en función de los precios nacionales. Una estrategia de precios competitivos supone emplear unos precios de exportación menores o similares a los domésticos. Por otra parte, la divisa en que se fija el precio, las condiciones de entrega de la mercancía (los incoterms) y formas de pago son cuestiones que se han de considerar a la hora de fijar el precio de exportación.

Respecto al tema que nos ocupa, de los tres aspectos en los que se resume el estudio del precio como determinante de la performance de exportación, sólo podemos afirmar la existencia de una relación significativa, y de signo positivo, para su adaptación a las condiciones de los mercados extranjeros (tabla I.16). En este sentido, tal práctica mejora las ventas y la rentabilidad asociada al desarrollo de operaciones de comercio exterior.

Tabla I.16.- Relación Precio-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	R. no significativa
Adaptación del precio			
Ventas	4	-	2
Rentabilidad	6	-	-
Crecimiento	1	-	1
Satisfacción	-	1	1
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	2	-	1
Total casos	13	1	5
Probabilidad	68%	5%	26%
Número total de casos: 19			
Empleo de precios competitivos			
Ventas	2	-	1
Rentabilidad	1	1	2
Crecimiento	-	-	3
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	1
Escalas compuestas	1	-	2
Total casos	4	1	9
Probabilidad	29%	7%	64%
Número total de casos: 14			
Método de determinación del precio			
Ventas	-	-	2
Rentabilidad	1	-	3
Crecimiento	-	-	-
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	1
Escalas compuestas	-	-	1
Total casos	1	0	7
Probabilidad	13%		87%
Número total de casos: 8			

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1.2- PERCEPCIONES Y ACTITUDES DIRECTIVAS.

Las actitudes y percepciones de los directivos con responsabilidades en las actividades de exportación ha sido uno de los factores que con mayor frecuencia se ha citado como

determinante potencial del resultado exportador de la organización (ver Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998, para una amplia revisión).

La expansión internacional de la empresa a través de la exportación depende en gran medida de las actitudes, percepciones y expectativas de la dirección respecto a la contribución de la misma al logro de las metas y fines empresariales (Cavusgil, 1984, p. 8; Gray, 1997, p. 390). Desde esta perspectiva, la tenencia de unas expectativas favorables hacia la exportación (motivación proactiva), repercutirá directa y positivamente en los recursos comprometidos, y en consecuencia en el resultado de la actividad exportadora, lo cual reforzará las percepciones directivas sobre la contribución de la exportación al logro de los objetivos corporativos, estableciendo un mecanismo de feed-back actitudes→compromiso→performance→actitudes. En definitiva, ello conducirá a la organización a adoptar decisiones estratégicas tendentes a lograr mejoras continuas sobre la performance de exportación, tomando como base la existencia o no de desviaciones entre resultados y objetivos (Axinn, Savitt, Sinkula y Thach, 1995, p. 54).

A) Compromiso de la dirección con la actividad exportadora: Compromiso exportador.

El compromiso adquirido por la dirección en cuanto al desarrollo de la actividad exportadora parece configurarse como el principal determinante de la performance de exportación, con independencia del indicador de resultado empleado (tabla I.17).

Las empresas exportadoras cuyos directivos están notablemente comprometidos con la actividad internacional, manifiestan un comportamiento más activo en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados exteriores y ejecución de efectivas estrategias de marketing para el logro de los objetivos empresariales (Cavusgil y Zou, 1994, p. 16-17).

Por otro lado, un mayor compromiso exportador puede traducirse en el desarrollo de algunos tipos de servicios (posventa, atención al cliente, etc.) en los mercados exteriores, lo cual puede configurarse como una fuente de ventaja competitiva internacional (Beamish, Cray y McLellan, 1993, p. 133). Asimismo, también se traducirá en mayores recursos destinados al análisis del entorno competitivo, y por tanto, incidirá positivamente en la posesión de una información fidedigna y apropiada para la ejecución de las tareas de planificación (Lim, Sharkey y Kim, 1996, p. 76).

Además, el compromiso exportador condiciona el soporte ofrecido por el exportador a sus representantes locales, afectando a los posibles intercambios relacionales, y en consecuencia al éxito de la relación exportador-distribuidores extranjeros (Rosson y Ford, 1982, p. 70).

En definitiva, podemos afirmar que el éxito en la actividad exportadora, medido cualitativa o cuantitativamente, es un efecto del compromiso adquirido por la empresa en el desarrollo de sus exportaciones.

Tabla I.17.- Relación Compromiso exportador-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	7	-	-
Rentabilidad	3	-	-
Crecimiento	4	-	-
Satisfacción	1	-	-
Éxito percibido	2	-	-
Logro de objetivos	1	-	-
Escalas compuestas	3	-	1
Total casos	21	0	1
Probabilidad	95%	-	5%
Número total de casos: 22			

Fuente: Elaboración propia.

B) Orientación internacional de la organización.

La orientación internacional de la organización puede definirse como la percepción empresarial, y por tanto directiva, de contemplar a la actividad internacional como una fuente lógica de expansión del negocio, incidiendo en la misma diversos aspectos; distancia siquímica, características objetivas y subjetivas de los directivos, actitud hacia la exportación, etc. (Dicht, Leibold, Koglmayr y Müller (1984, p. 122).

Presumiblemente, cuanto mayor es la orientación internacional de la organización más fácil resultará la identificación de oportunidades comerciales en los mercados exteriores, así como combatir las amenazas derivadas de los mismos (Zou y Stan, 1998, p. 349). Además, ayudará a comercializar internacionalmente cualquier nuevo producto fabricado por la empresa, favoreciendo su conocimiento por los consumidores extranjeros y despejando cualquier incertidumbre asociada a la compra de los mismos. Todo ello, beneficiará el posicionamiento internacional de la organización (Atuahene-Gima, 199, p. 24).

En todo caso, la orientación internacional está condicionada por la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentre la empresa, siendo superior en etapas más avanzadas del mismo al reducirse la incertidumbre en la toma de decisiones, debido, normalmente, a la mayor información disponible sobre los mercados extranjeros (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997, p. 67).

De la revisión efectuada, podemos afirmar que la orientación internacional puede considerarse una causa de la evolución favorable de la performance de exportación, cuando esta es evaluada principalmente a través de medidas de carácter financiero y/o escalas compuestas (tabla I.18).

Tabla I.18.- Relación Orientación Internacional-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	6	-	2
Rentabilidad	2	-	2
Crecimiento	2	-	4
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	1	-	-
Escalas compuestas	4	-	-
Total casos	15	0	8
Probabilidad	65%	-	35%
Número total de casos: 23			

Fuente: Elaboración propia.

C) Percepciones de ventajas y obstáculos a la exportación.

El comportamiento exportador de la organización está condicionado por las ventajas u obstáculos percibidos en la ejecución de la actividad exportadora, de forma que cuando la dirección muestra voluntad para asumir los riesgos asociados a la misma, está en mayor disposición para responder a los estímulos derivados del comercio exterior (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998, p. 90). En este sentido, las expectativas sobre la expansión del negocio a través de la actividad exportadora pueden ser importantes factores motivadores para el inicio y desarrollo del proceso de internacionalización (Gray, 1997, p. 390), al afectar directamente al compromiso exportador de la organización (Cavusgil, 1984, p. 16; Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996, p. 15).

Por otra parte, las ventajas percibidas de la exportación generan expectativas favorables para el desarrollo de la misma, que en el caso de confirmarse aumentarán la satisfacción directiva, alentando a la compañía a avanzar en su proceso de internacionalización, asumiendo mayores niveles de compromiso, riesgo, pero también rentabilidad (Patterson, Cicic y Shoham, 1997, p. 38).

En todo caso, en tales percepciones influirá la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentra la empresa, ya que en etapas avanzadas del mismo, la incertidumbre asociada a la exportación es menor, fruto de la experiencia internacional e información disponible (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997, p. 67).

En definitiva, la variable “ventajas percibidas por los directivos en cuanto al desarrollo de la actividad exportadora” es adecuada para predecir los resultados cuantitativos (ventas, rentabilidad y crecimiento), y/o cualitativos (satisfacción, éxito percibido y logro de objetivos) derivados de la exportación (tabla I.19).

Tabla I.19.- Relación Ventajas percibidas-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	8	-	1
Rentabilidad	2	-	2
Crecimiento	4	-	1
Satisfacción	1	-	-
Éxito percibido	1	-	-
Logro de objetivos	2	-	-
Escalas compuestas	-	-	2
Total casos	18	0	6
Probabilidad	75%	-	25%
Número total de casos: 24			

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las barreras percibidas a la exportación, su influencia es negativa sobre la performance de exportación, independientemente del indicador empleado para medirla (tabla I.20).

Las barreas percibidas en los mercados internacionales, derivadas del desconocimiento del entorno legal, cultural, social, económico, etc., aumentan la incertidumbre en la toma de decisiones, creando restricciones al compromiso exportador, limitando la extensión de los

objetivos internacionales, y en consecuencia, reduciendo las posibilidades de la empresa para el logro de los mismos. Ello, evidentemente, aminora los niveles de satisfacción directiva y el éxito percibido en el desarrollo de la actividad exportadora (Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994, p. 50; Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997, p. 67).

Tabla I.20.- Relación Barreras percibidas-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	-	5	1
Rentabilidad	1	-	-
Crecimiento	-	1	1
Satisfacción	-	1	-
Éxito percibido	-	1	-
Logro de objetivos	-	1	-
Escalas compuestas	-	2	1
Total casos	1	11	3
Probabilidad	7%	73%	20%
Número total de casos: 15			

Fuente: Elaboración propia.

Comparando las percepciones de ventajas y barreras a la exportación, parece más importante que los directivos se centren en las ventajas que les puede aportar la actividad internacional, adoptando una actitud positiva hacia la exportación y afrontando los obstáculos que se derivan de la misma.

3.4.1.3.- LOS INTERCAMBIOS RELACIONALES ENTRE LOS EXPORTADORES Y SUS REPRESENTANTES LEGALES EN LOS MERCADOS EXTERIORES.

La trascendencia, atribuida en las dos últimas décadas, al enfoque relacional en el ámbito del marketing, también se ha manifestado en el estudio de los determinantes del resultado exportador de la organización.

Rosson y Ford, a comienzos de la década de los ochenta (1980; 1982), ya manifestaban la necesidad, para alcanzar el éxito internacional, de que las relaciones entre exportadores y sus representantes en los mercados exteriores estuviesen basadas en la reciprocidad en la toma de decisiones, cooperación, flexibilidad, etc.

Las buenas relaciones entre los miembros del canal de distribución, configurado para la comercialización de los productos exportados, se configura como un factor estratégico para la mejora de la performance de exportación (Bello y Williamson, 1985, p. 74; Styles y Ambler, 1994, p. 31). En este sentido, el intercambio de información, la participación mutua en la toma de decisiones y la flexibilidad en las relaciones exportador-distribuidor contribuye positivamente al éxito de la relación mantenida, y en consecuencia, al de las exportaciones, debiéndose evitar el conflicto entre las partes interrelacionadas (Rosson y Ford, 1980, p. 35; 1982, p. 70; Zhang, 1993, p.121). En todo caso, la flexibilidad en las relaciones interorganizacionales no impide la aplicación de normas de control, para garantizar el cumplimiento correcto de lo pactado, y asegurar el logro de los objetivos fijados (Bello y Gilliland, 1997, p. 34).

Por otro lado, los intercambios relacionales no sólo inciden positivamente en el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones asumidas por cada parte (Bello y Williamson, 1985, p. 74), sino que además facilita la planificación y control de la actividad exportadora (Madsen, 1989, p. 50).

La revisión efectuada nos permite verificar la incidencia significativa y muy positiva de los intercambios relacionales sobre el resultado de la actividad exportadora, independientemente del indicador empleado para evaluarlo (tabla I.21).

Tabla I.21.- Relación aspectos Relacionales en el Canal-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	5	-	2
Rentabilidad	5	-	2
Crecimiento	2	-	1
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	1	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	6	-	-
Total casos	19	0	5
Probabilidad	79%	-	21%
Número total de casos: 24			

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.- FACTORES INTERNOS NO CONTROLABLES.

Los factores internos no controlables son aquellas características empresariales y directivas que no pueden cambiarse a corto plazo, aunque algunos de estos factores sean susceptibles de modificación en un horizonte temporal más amplio (Zou y Stan, 1998, p. 349).

En general, se pueden agrupar en tres grandes categorías (tabla I.22):

1. Aspectos relacionados con las características objetivas de los directivos inmersos en operaciones de exportación.
2. Factores asociados a las capacidades de la organización para el logro de ventajas competitivas en el desarrollo de su actividad exportadora.
3. Aspectos derivados de las características empresariales.

Tabla I.22.- Determinantes internos y no controlables de la performance de exportación.

Características objetivas de los directivos
1.- Experiencia internacional
2.- Educación/formación directiva
Características empresariales
1.- Dimensión de la organización
2.- Número de años en el negocio (edad)
3.- Otras características (tipo de empresa, producto exportado, etc.)
Competencias empresariales
1.- Tecnología, Gasto en I + D, etc.

3.4.2.1.- Características de los directivos.

Las características de los recursos humanos, como la edad, formación, experiencia internacional, etc., son indicadores de los conocimientos y valores del directivo que pueden condicionar su comportamiento, y desempeñar un papel vital en el inicio y desarrollo de operaciones de carácter internacional (Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1994, p. 163).

Si bien estas características pueden ser diversas (edad, formación, viajes al extranjero, empleos previos, aversión al riesgo, etc.), las que principalmente se han investigado en el estudio de los determinantes del resultado exportador de la organización hacen referencia a dos tipos:

A) Experiencia internacional de los directivos.

La experiencia internacional de los directivos se considera un factor constitutivo de su grado de orientación internacional (Bourantas y Halikias, 1991). Desde esta perspectiva, cuanto mayor es la experiencia internacional de los directivos inmersos en operaciones de comercio exterior, mayor es la tolerancia a los riesgos asociados a la actividad exportadora (Gray, 1997, p. 393). Ello, obviamente, favorece el compromiso exportador de la organización y facilita el posicionamiento internacional de la empresa (Holzmüller y Kasper, 1991, p. 66-67; Holzmüller y Stöttinger, 1996, p. 47).

Por otro lado, facilita la detección por la empresa de oportunidades comerciales y ayuda a combatir las amenazas derivadas de la actividad exportadora. Por ello, es recomendable fomentar la asistencia directiva a ferias comerciales de carácter internacional (Axinn, 1988, p. 67), los viajes al extranjero (Angelmar y Pras, 1984, p. 237), y en general cualquier acción o evento que contribuya a aumentar la experiencia internacional de los directivos de la empresa exportadora (Dimantopoulos y Schlegelmilch, 1994, p. 173).

En general, podemos afirmar que la experiencia internacional está asociada de forma positiva y significativa al resultado de las exportaciones (tabla I.23), cuando esta se mide a través de indicadores cuantitativos y/o escalas compuestas.

Tabla I.23.- Relación Experiencia internacional-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	6	1	1
Rentabilidad	2	-	-
Crecimiento	3	-	1
Satisfacción	-	-	1
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	3	-	1
Total casos	14	0	5
Probabilidad	74%	-	26%
Número total de casos: 19			

Fuente: Elaboración propia.

B) Educación/Formación directiva.

La formación recibida, en términos generales, por los directivos inmersos en actividades de exportación, y específicamente la relacionada con las áreas de marketing y/o administración internacional, son determinantes esenciales de sus percepciones y actitudes, incidiendo en su comportamiento y pudiendo afectar al rendimiento exportador de la organización (Gray, 1997, p. 393; Shlegelmilch y Ross, 1987, p. 154). Desde esta perspectiva, aumenta la confianza en los procesos de toma de decisiones, disminuyen los riesgos asociados a las operaciones de comercio exterior o aumenta la tolerancia a los mismos, y son mayores las expectativas de contribución de las exportaciones al logro de los objetivos empresariales (Holzmüller y Stöttinger, 1996, p. 44-46; Koh, 1991, p. 53; Kaynak y Kuan, 1993, p. 45). Por ello, algunos autores concluyen que es necesario incentivar, desde los poderes públicos, la instauración de programas de formación internacional, diferenciándolos según la etapa del proceso de internacionalización en la cual se encuentra la empresa (Ursic y Czincota, 1991, p. 250), ya que ello contribuirá activamente a mejorar los resultados de la firma en los mercados exteriores (De Luz, 1993, p. 102; Gomez-Mejia, 1988, p. 501).

A pesar de que los resultados deben ser interpretados con precaución, podemos generalizar una relación positiva entre la formación recibida por los directivos, especialmente en cuanto a los conocimientos de marketing y administración internacional, y la performance de exportación (tabla I.24), aunque sólo puede ser soportada para los indicadores de rentabilidad y crecimiento en los estudios analizados.

Tabla I.24.- Relación Formación internacional-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	3	-	6
Rentabilidad	3	-	1
Crecimiento	3	-	1
Satisfacción	-	-	1
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	2	1	1
Total casos	11	1	10
Probabilidad	50%	5%	45%
Número total de casos: 22			

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.2.- Las competencias empresariales y su repercusión en el ámbito internacional.

Por competencias empresariales debemos entender el conjunto de capacidades de que dispone la organización (propensión innovadora, ventajas tecnológicas, experiencia internacional, etc.) que pueda otorgarle algún tipo de ventaja competitiva en el desempeño de su actividad exterior (Aaby y Slater, 1989, p. 18).

Las competencias de la empresa, tanto generales como internacionales, se configuran como uno de los principales determinantes del resultado exportador de la organización (tabla I.25), independientemente del indicador empleado para medirlo.

Tabla I.25.- Relación Competencias/capacidades-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Competencias en el ámbito internacional			
Ventas	7	-	2
Rentabilidad	3	-	-
Crecimiento	3	-	-
Satisfacción	1	-	-
Éxito percibido	-	-	1
Logro de objetivos	1	-	1
Escalas compuestas	3	-	2
Total casos	18	0	6
Probabilidad	75%	-	25%
Número total de casos: 24			
Competencias/capacidades generales de la empresa			
Ventas	5	-	3
Rentabilidad	2	-	-
Crecimiento	4	-	2
Satisfacción	1	-	-
Éxito percibido	-	-	1
Logro de objetivos	2	-	-
Escalas compuestas	4	-	1
Total casos	18	0	7
Probabilidad	72%	-	28%
Número total de casos: 25			

Fuente: Elaboración propia.

El dinamismo en la toma de decisiones, principalmente en los aspectos relativos a la comercialización e investigación de mercados (Evangelista, 1994, p. 209; Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996, p. 23), la propiedad de patentes nacionales o internacionales (Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998, p. 390), el empleo eficiente de los recursos disponibles (Moini, 1995, p. 20;), la buena disposición y motivación de la fuerza de venta (Holzmüller y Stottinger, 1996, p. 44), el cumplimiento y puntualidad en los plazos de entrega (De Luz, 1993, p.101), y la amplitud y profundidad de la gama de productos exportados (Kaynak y Kuan, 1993, p. 44), son algunas de las capacidades empresariales que pueden llevar a la organización al logro de ventajas competitivas sostenibles en los mercados exteriores.

Entre las competencias empresariales, merece especial atención la experiencia internacional de la organización, la cual es medida habitualmente por el número de años que la empresa lleva exportando. Desde esta perspectiva, cuanto mayor es la experiencia internacional de la organización mayores serán las posibilidades de conocer adecuadamente los mecanismos de funcionamiento de los mercados internacionales (precios, competidores, etc.), creando el marco apropiado para la toma de decisiones, así como para el inicio y mantenimiento de buenas relaciones con agentes, distribuidores, y consumidores (Bodur, 1994, p. 198; Madsen, 1989, p. 51; Ursic y Czincota, p. 248).

En todo caso, aunque en general las competencias/capacidades empresariales tengan un efecto significativo sobre el resultado exportador, no se ha podido llegar a las mismas conclusiones cuando se ha analizado exclusivamente la **tecnología** como fuente de ventaja competitiva (tabla I.26). En algunos casos (De Luz, 1993, p. 102), la relación negativa ha sido justificada a través de las características del país al cual se exporta, donde la tecnología no es una fuente de ventaja competitiva, o al menos no prioritariamente, respecto a otros factores relacionados con los costes de producción y/o comercialización, precios, etc. Desde esta perspectiva, la tecnología como fuente potencial de ventaja competitiva en el ámbito internacional, depende de que el entorno tecnológico nacional e internacional no sean similares (Atuahene-Gima, 1995, p. 21-22). Cuando ello ocurre, la tecnología e I + D aplicada al producto puede generar diferenciación ante los consumidores extranjeros, aumentando la satisfacción percibida en los procesos de elección y compra de productos importados, a los cuales, normalmente, se les muestra un mayor distanciamiento psicológico (Walters y Samiee, 1990, p. 45).

Tabla I.26.- Relación Tecnología-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	1	1	4
Rentabilidad	1	-	2
Crecimiento	1	1	2
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	1	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	2	-	1
Total casos	6	2	9
Probabilidad	35%	12%	53%
Número total de casos: 17			

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.3.- Las características empresariales.

Las características empresariales hacen referencia a los rasgos definatorios del perfil empresarial, entre los que se incluye el tamaño, edad, tipo de producto exportado, etc. En general, pese a que ha centrado la atención de numerosos investigadores, los resultados empíricos no han confirmado las expectativas creadas teóricamente, en las que se consideraba a las características empresariales como uno de los determinantes esenciales de la performance de exportación.

A) Dimensión empresarial: el tamaño de la organización.

Teóricamente, se ha considerado que el tamaño de la organización es un indicador aproximado de los recursos disponibles (Buckley, 1990), y en consecuencia, una fuente potencial para el logro de ventajas financieras y economías de escala. Sin embargo, empíricamente no ha podido soportarse, en general, tal relación (Aaby y Slater, 1989, p. 21).

Medida principalmente a través del volumen de ventas y número de empleados, es la variable que mayor atención y controversia ha generado como determinante potencial de la performance de exportación. Si bien, se asume a priori que el tamaño de la firma condiciona positivamente el resultado de la actividad exportadora (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994), del análisis de los 43 estudios en los que se incluyó esta variable, parece desprenderse una relación no significativa entre la dimensión empresarial y la performance de exportación

(tabla I.27). Sólo cuando se emplean escalas compuestas pudiera confirmarse una relación de signo positivo entre ambas variables.

Por otro lado, los resultados contrapuestos de algunas investigaciones tampoco han contribuido a esclarecer la incidencia del tamaño de la empresa sobre el resultado de las exportaciones. Así, Kaynak y Kuan, (1993, p. 45) y Reid (1987, p. 344) justificaban la relación negativa entre ambas dimensiones por la mayor flexibilidad demostrada por empresas de menor tamaño en su adaptación a las características geográficas, culturales, usos y costumbres de los mercados extranjeros. Ello les estaba permitiendo el desarrollo de eficaces estrategias de enfoque o nicho de mercado, lo cual es más complejo, probablemente por las mayores necesidades de crecimiento, a medida que la dimensión aumenta (Cavusgil y Kirpalani, 1993, p. 10).

Tabla I.27.- Relación Dimensión empresarial-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	4	4	12
Rentabilidad	-	1	2
Crecimiento	2	-	5
Satisfacción	1	-	1
Éxito percibido	-	--	1
Logro de objetivos	-	-	2
Escalas compuestas	5	-	3
Total casos	12	5	26
Probabilidad	28%	12%	60%
Número total de casos: 43			

Fuente: Elaboración propia.

B) Edad de la empresa.

Definida por el número de años que la empresa lleva desarrollando su actividad, se considera que es un factor constitutivo de la experiencia general de la organización (Zou y Stan, 1998, p. 350).

Al igual que para la variable dimensión, no se puede generalizar una relación de carácter significativo entre la edad de la empresa y los resultados de la actividad exportadora. (tabla I.28), aunque existen indicios de que pudiera ser incluso negativa (Bodur, 1994; Czincota y Ursic, 1991; Das, 1994; Kaynak y Kuan, 1993).

Tabla I.28.- Relación Edad de la empresa-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	-	3	3
Rentabilidad	-	1	-
Crecimiento	-	-	3
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	-	-	2
Total casos	0	4	8
Probabilidad	-	33%	67%
Número total de casos: 12			

Fuente: Elaboración propia.

C) Otras características empresariales.

Aunque no se pueden generalizar los resultados obtenidos, existen indicios de que el tipo de empresa (fabricante, intermediario, de servicio), el producto exportado (industrial, de consumo, etc.), inciden positivamente en el éxito exportador de la organización cuando este viene medido a través de las ventas y escalas compuestas (tabla I.29).

Tabla I.29.- Relación otras Características empresariales-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	4	-	-
Rentabilidad	-	-	-
Crecimiento	-	-	-
Satisfacción	1	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	3	-	-
Total casos	8	0	0
Probabilidad	100%	-	-
Número total de casos: 8			

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3.- FACTORES EXTERNOS NO CONTROLABLES.

Los factores externos no controlables hacen referencia, principalmente, al entorno en el que opera la organización (sector, política nacional de exportación, característica de los mercados extranjeros, competitividad internacional, etc.).

Su exclusión del control directivo, es quizás el principal detonante del escaso tratamiento recibido como determinante potencial de la performance de exportación (Zou y Stan, 1998, p. 350).

A) Característica del sector en el que opera la empresa.

La mayor complejidad tecnológica del sector doméstico en el que opera la empresa le obligará a prestar una gran atención a su actividad nacional y, probablemente, a invertir activamente en I + D para lograr ventajas derivadas de la innovación tecnológica. Es decir, supondrá destinar una serie de recursos a tales menesteres. Sin embargo, ello beneficiará a la organización si decide expandir sus actividades internacionalmente, al poder constituir una fuente de ventaja competitiva internacional (Holzmüller y Kasper, 1991, p. 61). Además, ayudará a amortizar las inversiones realizadas en tecnología, factor que puede llevar a numerosas empresas a desear el inicio de su proceso de internacionalización (Ito y Pucik, 1993, p. 70). Desde esta perspectiva, la **intensidad tecnológica del sector** es un factor discriminante del comportamiento exportador de la organización (Cavusgil, 1984, p. 16), aunque depende del sector y producto que se exporte (Cavusgil y Zou, 1994, p. 17).

Aunque sería recomendable disponer de una mayor número de investigaciones al respecto, existen indicios fiables de que la intensidad tecnológica del sector repercute positiva, y significativamente, en el resultado de la actividad exportadora cuando este viene medido a través de las ventas y escalas compuestas (tabla I.30).

Por otro lado, dada la contrariedad de los resultados obtenidos y las escasas investigaciones que han incluido, como variable independiente, la **inestabilidad del sector**, no se puede anticipar el carácter y tipo de relación que guarda con la performance de exportación (tabla nº 30). Desde esta perspectiva, una elevada inestabilidad del sector, puede obligar a las empresas que en él operan a desarrollar sistemas formales de análisis del entorno, manteniéndose alerta ante cualquier oportunidad o amenaza que surgiera. Sin embargo, puede aumentar la aplicación de mecanismos de control entre las partes relacionadas para el logro de los

objetivos fijados, lo que genera tensión e inestabilidad en los intercambios relacionales, afectando negativamente a la cooperación interorganizacional, y directa o indirectamente al resultado de la actividad exportadora (Bello y Gilliland, 1997, p. 34-35; Zhang, 1993, p. 122-123).

Tabla I.30.- Relación Entorno sectorial-Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Intensidad tecnológica del sector			
Ventas	4	-	-
Rentabilidad	-	-	-
Crecimiento	1	-	1
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	3	-	1
Total casos	8	0	2
Probabilidad	80%	-	20%
Número total de casos: 10			
Inestabilidad del sector			
Ventas	2	1	-
Rentabilidad	-	-	-
Crecimiento	-	-	-
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	-	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	-	2	-
Total casos	2	3	0
Probabilidad	40%	60%	-
Número total de casos: 5			

Fuente: Elaboración propia.

B) Características de los mercados exteriores.

En cuanto a la **competitividad en los mercados exteriores**, la existencia de diferencias en las condiciones competitivas del mercado nacional e internacionales obliga a la empresa a realizar inversiones en adaptación de los elementos de marketing-mix, incidiendo negativamente sobre la performance financiera de exportación (Kaynak y Kuan, 1993, p. 39). Por el contrario, condiciones similares recomiendan el desarrollo de estrategias de

estandarización, propugnando el logro de economías de escala, y en definitiva, la mejora de los ratios de rentabilidad (Shoham, 1999, p 41).

Por otro lado, la volatilidad del entorno competitivo de los mercados extranjeros, traducida en sorpresas de la empresa exportadora ante la actuación de competidores, empresas aliadas o asociadas en el canal, etc., lleva a una mayor rigidez y menor flexibilidad en la aplicación de las normas relacionales, traduciéndose en una minoración de la cooperación interorganizacional (Zhang, 1993, p. 123). En otros casos, la competitividad internacional puede resultar positiva al generar barreras de entrada, limitando la acción de potenciales competidores (Cavusgil y Zou, 1994, p. 16-17).

En todo caso, por la escasez de estudios que han tratado la relación competitividad internacional-performance de exportación, no se puede anticipar el carácter y dirección de la relación entre ambas variables (tabla I.31).

En cuanto al **atractivo de los mercados exteriores**, no queda clara su incidencia sobre el resultado exportador de la organización (tabla I.31). Mercados extranjeros cuya demanda presenta tasas de crecimiento positivas (mercados en expansión) y/o bajos niveles de competitividad, estimularán la entrada en ellos por parte de la organización, lo cual reforzará la actitud directiva para comprometer recursos, y por tanto, alentará el aumento de las ventas de exportación (Madsen, 1989, p. 53). Sin embargo, en la medida en que los mercados exteriores sean más atractivos, un mayor número de empresas pretenderán entrar en él, lo que aumentará los niveles de competencia, pudiendo afectar negativamente las ventas internacionales (Kaynak y Kuan, 1993, p. 45). En todo caso, es importante, que la empresa plantee qué mercados le son atractivos en la actualidad y cuáles, por sus índices de crecimiento, desarrollo, etc., puedan serlo en el futuro, ya que ello contribuirá activamente a la fijación de objetivos empresariales a medio y largo plazo (Styles y Ambler, 1994, p. 40).

Finalmente, podemos afirmar la existencia de una relación negativa y estadísticamente significativa entre los **obstáculos a la exportación** (restricciones a la importación, distancia física y síquica, problemas de infraestructura, etc.) y el éxito logrado por la firma en el desarrollo de su actividad exportadora (tabla I.31). Desde esta perspectiva, las barreras a la exportación generan incertidumbre en la toma de decisiones e inciden negativamente en el compromiso directivo para el desarrollo de actividades internacionales (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997, p. 67; Shoham, 1999, p. 44).

Tabla I.31.- Relación Entorno mercados extranjeros -Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	R. no significativa
Competitividad en los mercados exteriores			
Ventas	-	1	1
Rentabilidad	-	1	-
Crecimiento	-	-	-
Satisfacción	-	1	-
Éxito percibido	1	-	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	1	1	-
Total casos	2	4	1
Probabilidad	29%	57%	14%
Número total de casos: 7			
Atractivo de los mercados exteriores			
Ventas	3	1	2
Rentabilidad	1	1	1
Crecimiento	-	-	3
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	1	-	-
Logro de objetivos	-	-	1
Escalas compuestas	2	-	-
Total casos	7	2	7
Probabilidad	44%	12%	44%
Número total de casos: 16			
Barreras a la exportación			
Ventas	-	4	3
Rentabilidad	-	1	1
Crecimiento	-	-	2
Satisfacción	-	1	-
Éxito percibido	-	1	-
Logro de objetivos	-	-	-
Escalas compuestas	-	1	1
Total casos	0	8	7
Probabilidad	-	53%	47%
Número total de casos: 15			

Fuente: Elaboración propia.

C) Características del mercado y entorno nacional.

Otro de los factores ajenos al control directivo que puede condicionar el desarrollo y resultado de las operaciones de comercio exterior es el entorno nacional (Cateora, 1995, p. 11-12). En

este factor se incluyen, los aspectos políticos, sistema legal, económico, etc. Así, la política exterior del país de origen puede ejercer un efecto directo sobre el éxito del marketing internacional de una empresa, favoreciendo el logro de los objetivos empresariales. Sin embargo, decisiones políticas de contenido económico asociadas a los tipos de cambio o fluctuaciones de la moneda nacional, generan inestabilidad en las relaciones comerciales internacionales incidiendo negativamente en el resultado de las mismas (Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996, p. 26).

De la revisión efectuada, podemos admitir, en general, que las características del entorno y mercado nacional inciden significativamente en el resultado que la empresa puede lograr en el desarrollo de operaciones de comercio exterior (tabla I.32).

Tabla I.32.- Relación Entorno nacional -Performance de exportación.

Medida	Tipo de relación/Número de estudios		
	Relación positiva	Relación negativa	Relación no significativa
Ventas	1	2	1
Rentabilidad	-	-	1
Crecimiento	2	-	2
Satisfacción	-	-	-
Éxito percibido	1	-	-
Logro de objetivos	2	-	1
Escalas compuestas	1	-	-
Total casos	7	2	5
Probabilidad	50%	14%	36%
Número total de casos: 14			

Fuente: Elaboración propia.

Resumiendo, podemos admitir que 16 de los factores analizados ejercen una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre la performance de exportación (tabla I.33), principalmente cuando esta se ha medido a través de indicadores cuantitativos y de carácter objetivo. Por su parte, el efecto es negativo y estadísticamente significativo en el caso de las barreras percibidas por los directivos inmersos en operaciones de comercio exterior y obstáculos a la exportación. Para el resto de variables, o bien no se puede admitir la existencia de una influencia estadísticamente significativa o bien es necesario contar con una mayor número de estudios para determinar el tipo de efecto sobre el resultado de la actividad exportadora.

Tabla I.33.- Resumen del tipo de efecto ejercido sobre la performance de exportación.

Efecto positivo y estadísticamente significativo	
1.- Planificación de la actividad exportadora.	9.- Ventajas percibidas en la exportación.
2.- Organización de la actividad exportadora.	10.- Intercambios relacionales.
3.- Adaptación del producto.	11.- Experiencia internacional directivos.
4.- Grado de diferenciación del producto.	12.- Formación de los directivos.
5.- Tipo de canal de distribución empleado.	13.- Capacidades en el ámbito internacional.
6.- Adaptación del precio.	14.- Capacidades generales de la empresa.
7.- Compromiso exportador de la empresa.	15.- Intensidad tecnológica del sector.
8.- Orientación internacional.	16.- Entorno nacional.
Efecto negativo y estadísticamente significativo	
1.- Barreras percibidas en la exportación.	2.- Obstáculos al comercio exterior.
Relación no significativa	
1.- Estrategia de expansión internacional	5.- Tecnología.
2.- Investigación de mercados.	6.- Tamaño.
3.- Empleo intensivo de la comunicación.	7.- Edad.
4.- Empleo de precios competitivos.	
Necesidad de contar con mayor número de estudios para determinar el tipo de efecto	
1.- Adaptación de la comunicación.	5.- Inestabilidad del sector.
2.- Método de determinación del precio.	6.- Nivel de competitividad.
3.- Adaptación de los canales de distribución.	7.- Atractivo de los mercados exteriores.
4.- Características generales de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Anexo al capítulo I: Estudios sometidos a meta-análisis

Autores	Muestra País	Sector Empresa Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Atuahene-Gima (1995)	182 Australia	- Varios sectores. - Fabricantes. - Encuesta postal.	A. fact. comp. Principales. A. de regresión A. discriminante	1.- Escala compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas/diferenciación del producto (ns). ▪ Orientación internacional (+). ▪ Tamaño empresarial (ns). ▪ Competencia internacional de la firma (+). ▪ Tecnología (+). ▪ Mercado y entorno nacional (+).
Axinn (1988)	105 EE.UU Canadá	- Maquinaria pesada - Fabricantes - Encuesta postal.	A. de regresión	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas percibidas de la exportación (+). ▪ Barreras percibidas de la exportación (-). ▪ Experiencia internacional de los directivos (+). ▪ Formación internacional de los directivos (+). ▪ Tamaño empresarial (ns). ▪ Tecnología (ns). ▪ Características empresariales (+).
Axinn, Noordewier y Sinkula (1996)	75 EE.UU	- Varios sectores - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal	A. de regresión Ecuaciones estructurales	1.- Ventas 2.- Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (ns V, ns R). ▪ Planificación de la exportación (+ V, + R). ▪ Adaptación del producto (+ V, + R). ▪ Ventajas/diferenciación producto (+ V, + R). ▪ Adaptación del precio (+ V, + R). ▪ Método de determinación precio (ns V, ns R). ▪ Intensidad de la promoción (ns V, + R). ▪ Tipo de canal (ns V, ns R). ▪ Tamaño empresarial (ns V, ns R). ▪ Orientación internacional (+ V, + R).
Axinn, Savitt, Sinkula y Thach (1995)	77 EE.UU	- Varios sectores - Fabric. de peq. y med. tamaño. - Encuesta postal	A. fact. comp. Principales ANOVA	1.- Ventas 2.- Rentabilidad 3.- Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación exportaciones (+ V, ns R, ns Cr)
Axinn y Thach (1990)	101 EE.UU Canadá	- Maquinaria pesada - Fab. pequeño, mediano y gran tamaño. - Encuesta postal	t-test	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensidad de la promoción (+). ▪ Tipo de canal (+). ▪ Actitud y compromiso exportador (+).
Beamish, Craig y McLellan (1993)	197 Reino Unido Canadá	- Varios sectores. - Fabricante de pequeño y mediano tamaño - Encuesta postal.	A. de correlación	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (+ V, ns R). ▪ Planificación de la exportación (ns V, ns R). ▪ Ventajas/difer. del producto (+ V, ns R). ▪ Intensidad de la promoción (+ V, ns R). ▪ Adaptación de la distribución (+ V, + R). ▪ Aspectos relacionales en el canal (ns V, + R). ▪ Tipo de canal empleado (+ V, ns R). ▪ Actitud y compromiso exportador (+ V, + R). ▪ Atractivo mercados exteriores (+ V, + R).
Beamish, Karavis, Goerzen y Lane (1999)	185 Australia	- Varios sectores - Fabricantes y empresas de servicios de mediano. y gran tamaño. - Encuesta postal	A. de correlación A. de regresión	1.- Ventas. 2.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de la exportación (+ V, + Cr). ▪ Actitud y compromiso exportador (+ V, + Cr).
Bello y Gilliland (1997)	160 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes. - Encuesta postal.	Ecuaciones estructurales	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos relacionales en el canal (+) ▪ Capacidades/competencias de la firma (ns) ▪ Inestabilidad del sector (-) ▪ Obstáculos a la exportación (-)
Bello y Williamson (1985)	297 EE.UU	- Varios sectores - Fabricantes, empresas de servicios e intermediarios - Encuesta postal	Test de la Ji-Cuadrado	1.- Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos relacionales en el canal (+).

Autores	Muestra País	- Sector - Empresa - Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Bijmolt y Zwart (1994)	248 Países. Bajos	- Varios sectores - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	A. Cluster Ecuaciones estructurales	1.- Escalas compuestas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de la actv. Exportadora (+). ▪ Organización de la actv. Exportadora (+). ▪ Características empresariales (+).
Bilkey (1985)	438 EE.UU	Varios sectores. - Fabricantes, empresas de servicios e intermediarios. - Encuesta postal	A. de correlación T-test	1.- Rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de la actv. Exportadora (+) ▪ Empleo de precios competitivos (-). ▪ Tipo de canal (+). ▪ Acitud y compromiso exportador (+).
Bilkey (1987)	156 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes. - Encuesta postal	ANOVA	1.- Rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de la actv. Exportadora (+). ▪ Adaptación del precio (+). ▪ Tipo de canal (+). ▪ Aspectos relacionales en el canal (+).
Bodur (1994)	88 Turquía	- Sectores: textil y alimentación. - Fabricantes e intermediarios. - Entrevista personal	A. discriminante	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (+). ▪ Planificación de la actv. Exportadora (+). ▪ Adaptación del producto (+). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (ns). ▪ Intensidad de las promociones (+). ▪ Formación de los directivos (ns). ▪ Tamaño empresarial (ns). ▪ Edad de la empresa (-). ▪ Competencia internacional de la firma (+). ▪ Características empresariales (+). ▪ Competitividad en los mdos. exteriores (ns).
Cavusgil (1984)	175 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes. - Entrevista personal	M.C.A A.I.D	1.- Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de investigaciones de mdos (+) ▪ Planificación de las exportaciones (+). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (+) ▪ Ventajas percibidas de la exportación (+). ▪ Tamaño (ns). ▪ Capacidades/competencias de la firma (+). ▪ Intensidad tecnológica del sector (+) ▪ Obstáculos a la exportación (-)
Cavusgil y Zou (1994)	202 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes de mediano tamaño. - Entrevista personal	Ecuaciones estructurales	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación del producto (+). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (+). ▪ Empleo de precios competitivos (ns). ▪ Adaptación de la promoción (-). ▪ Aspectos relacionales en el canal (+). ▪ Acitud y compromiso exportador (+). ▪ Competencia internacional de la firma (+). ▪ Intensidad tecnológica del sector (+). ▪ Competitividad en los mdos. exteriores (+). ▪ Atractivo de los mercados exteriores (ns).
Cavusgil y Kirpalani (1993)	130 EE.UU Canadá Japón Países de Europa Occident.	- Varios sectores. - Fabricantes, empresas de servicios e intermediarios - Información. Secundaria.	Test de la Ji-Cuadrado	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación del producto (+). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (+). ▪ Adaptación del precio (ns). ▪ Adaptación de las promociones (+). ▪ Aspectos relacionales en el canal (+). ▪ Tipo de canal (+). ▪ Acitud y compromiso con la exportación (+). ▪ Tamaño empresarial (+). ▪ Intensidad tecnológica del sector (ns).
Chan (1992)	122 Hong Kong Singapur	- Varios sectores. - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	A. de correlación Test de la Ji-Cuadrado.	1.- Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de canal (+).

Autores	Muestra País	- Sector - Empresa - Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Cooper y Kleinschmidt (1985)	142 Canadá	- S. electrónica. - Fabricantes. - Entrevista personal.	ANOVA Test de la Ji-Cuadrado MANOVA A. regresión ANCOVA	1.- Ventas 2.- Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac.(ns V, ns Cr). ▪ Planificación de la exportación (+ V, + Cr). ▪ Adaptación del producto (+ V, + Cr). ▪ Orientación internacional firma (+ V, + Cr). ▪ Ventajas percibidas al exportar (+ V, + Cr). ▪ Tamaño de la firma (ns V, ns Cr). ▪ Edad (ns V, ns Cr). ▪ Competencias/capacidades (+ V, + Cr). ▪ Intensidad tecnológica del sector (+ V, + Cr). ▪ Atractivo mcdos. Exteriroes (ns V, ns Cr). ▪ Mercado y entorno nacional (ns V, + Cr).
Culpan (1989)	210 EE.UU	- Varios sectores - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal	Test de la Ji-Cuadrado A. discriminante	1.- Ventas. 2.- Crecimiento. 3.- Escala compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamaño (+ V, ns Cr, ns Esc. Comp).
Czincota y Ursic (1991)	174 EE.UU	- Varios sectores - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño - Encuesta postal	ANOVA	1.- Ventas. 2.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (+ V, + Cr). ▪ Investigaciones de mercados (+ V, ns Cr). ▪ Ventajas percibidas de exportar (+V, + Cr). ▪ Barreras percibidas de exportar (-V, ns Cr). ▪ Experiencia internac. directivos (ns V, ns Cr). ▪ Formación internacional directivos (nsV, + Cr). ▪ Edad (- V, ns Cr). ▪ Competencia internacional (+ V, + Cr). ▪ Competencias/capacidades (+V, ns Cr).
Das (1994)	58 India	- Varios sectores - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño - Entrevista personal.	A. fact. comp. principales Test de la Ji-Cuadrado A. discriminante	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de las exportaciones (ns). ▪ Adaptación del precio (+). ▪ Aspectos relacionales en el canal (ns). ▪ Ventajas percibidas de las exportaciones (ns). ▪ Experiencia internacional de directivos (-). ▪ Formación internacional de los directivos (ns). ▪ Tamaño empresarial (-). ▪ Edad la empresa (-). ▪ Competencia internacional de la empresa (ns). ▪ Características empresariales (+). ▪ Nivel de inestabilidad del sector (+). ▪ Atractivo mdos. exteriores (+).
De Luz (1993)	31 Brasil	- Varios sectores. - Fabricantes. - Entrevista personal y encuesta postal.	A. de correlación A. de regresión	1.- Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (ns). ▪ investigación de mercados (ns). ▪ Adaptación del producto (ns). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (ns). ▪ Empleo de precios competitivos (ns). ▪ Intensidad de las promociones (ns). ▪ Aspectos relacionales en el canal (ns). ▪ Tipo de canal empleado (ns). ▪ Experiencia internacional de directivos (+). ▪ Formación internacional de los directivos (+). ▪ Tecnología (-). ▪ Competencias/capacidades de la firma: ✓ Sistemas de control de calidad (ns). ✓ Cumplimiento de los plazos de entrega (+). ▪ Atractivo de los mercados exteriores (ns).
Diamantopoulos y Schlegelmilch (1994)	296 EE.UU Reino Unido Alemania	- S. Electrónica. - Fabricantes. - Encuesta postal	A. fact. Comp. principales A. de regresión ANCOVA	1.- Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de las exportaciones (ns). ▪ Ventajas percibidas de la exportación (+). ▪ Barreras percibidas de la exportación (-). ▪ Formación internacional de los directivos (+). ▪ Experiencia internacional de los directivos (+). ▪ Competencia internacional de la firma (ns). ▪ Obstáculos a la exportación (ns).

Autores	Muestra País	- Sector - Empresa - Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Dominguez, y Sequeira (1993)	253 Países de América Central	- Varios sectores. - Fabricantes e intermediarios - Entrevista personal.	A. Cluster ANCOVA	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internacional. (+). ▪ Investigación de mercados (+). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (+). ▪ Método de determinación del precio (ns). ▪ Intensidad de la promoción (+). ▪ Tipo de canal (+).
Donthu y Kim (1993)	640 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricante de pequeño y mediano tamaño - Encuesta postal.	A. discriminante	1.- Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internacional(ns). ▪ Investigaciones de mercados (+). ▪ Adaptación del producto (+). ▪ Actitud y compromiso con la exportación (+). ▪ Barreras percibidas de las exportaciones (-).
Evangelista (1994)	193 Australia	- Varios sectores. - Fabricante de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	A. fact. Comp. Principales A. discriminante	1.- Satisfacción con resultados de la exportación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de las exportaciones (+). ▪ Organización de las exportaciones (+). ▪ Intensidad de la promoción (ns). ▪ Actitud y compromiso exportador (+). ▪ Experiencia internacional de directivos (ns). ▪ Formación internacional de los directivos (ns). ▪ Tamaño empresarial (ns). ▪ Competencias/capacidades de la firma (+).
Fenwick y Amine (1979)	48 Reino Unido	- Sector: Textil - Fabricantes. - Entrevista personal y encuesta postal.	A. de correlación A. discriminante Jack-Knife	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internacional (ns) ▪ Investigaciones de mercados (ns) ▪ Planificación de las exportaciones (ns). ▪ Adaptación del producto (-). ▪ Adaptación del precio (+). ▪ Empleo de precios competitivos (+) ▪ Adaptación del canal (ns). ▪ Actitud y compromiso exportador (ns). ▪ Característica de la empresa (+)
Gomez-Mejia (1988)	388 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes. - Encuesta postal.	A. de regresión	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de las exportaciones (+). ▪ Adaptación del producto (ns). ▪ Actitud y compromiso exportador (+). ▪ Orientación internacional de la firma (+). ▪ Ventajas percibidas de las exportaciones (ns). ▪ Experiencia internacional de directivos (+). ▪ Formación internacional de los directivos (+). ▪ Tamaño empresarial (ns). ▪ Edad de la empresa (ns). ▪ Tecnología (+). ▪ Características empresariales (+). ▪ Atractivo de los mercados exteriores (ns).
Gray (1997)	412 Nueva Zelanda	- Varios sectores. - Fabricantes, empresas de servicios e intermediarios de pequeño y mediano tamaño - Encuesta postal.	A. Cluster ANOVA	1.- Ventas. 2.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación internacional (+ V, + Cr). ▪ Ventajas percibidas de lexportar (+ V, + Cr). ▪ Experiencia internac. directivos (+ V, + Cr). ▪ Formación internac. directivos (ns V, ns Cr). ▪ Tamaño empresarial (+ V, + Cr). ▪ Obstáculos a la exportación (ns V, ns Cr).
Holzmüller y Kasper (1991)	103 Austria	- Varios sectores. - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño - Encuesta postal	A. de regresión Ecuaciones estructurales	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación internacional de la empresa (+). ▪ Experiencia internacional de directivos (+). ▪ Formación de los directivos (-). ▪ Tamaño empresarial (+). ▪ Competencias/capacidades de la firma (+). ▪ Intensidad tecnológica del sector (+).
Holzmüller, y Stöttinger (1996)	101 Austria	- Varios sectores. - Fabricante de pequeño y mediano tamaño - Entrevista. Personales y telefónicas.	Ecuaciones estructurales	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación internacional de la firma (+). ▪ Barreras percibidas de las exportaciones (-). ▪ Experiencia internacional de directivos (+). ▪ Formación internacional de los directivos (+). ▪ Tamaño empresarial (+). ▪ Competencias/capacidades de la firma (+). ▪ Intensidad tecnológica del sector (+).

Autores	Muestra País	Sector - Empresa - Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Ito y Pucik (1993)	271 Japón	- Varios sectores - Fabricantes de gran tamaño. - información secundaria.	A. de regresión	1.- Ventas. 2.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamaño empresarial (+ V, + Cr). ▪ Tecnología (+ V, + Cr). ▪ Competencias/capacidades firma (ns V, + Cr). ▪ Intensidad tecnológica del sector (+V, ns Cr). ▪ Mercado y entorno nacional (- V, ns Cr).
Johnston y Czincota (1982)	301 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes. - Encuesta postal.	Tablas de contingencia	1.- Éxito percibido en las exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud y compromiso exportador (+). ▪ Ventajas percibidas de la exportación (+). ▪ Tecnología (+). ▪ Competitividad de los mercados. exteriores (+).
Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996)	87 Grecia	- S. alimentación - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño - Entrevista personal	A. fact. Comp. Principales A. de regresión	1.- Logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internacional (ns). ▪ Investigaciones de mds (+). ▪ Planificación de las exportaciones (-). ▪ Organización de las exportaciones (ns). ▪ Adaptación del producto (ns). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (ns). ▪ Empleo de precios competitivos (ns). ▪ Métodos de determinación del precio (ns). ▪ Intensidad de la promoción (ns). ▪ Orientación internacional de la firma (ns). ▪ Ventajas percibidas de las exportaciones (+). ▪ Barreras percibidas de las exportaciones (-). ▪ Tamaño empresarial (ns). ▪ Competencia internacional de la firma (ns). ▪ Competencias/capacidades de la firma (+). ▪ Atractivo de los mercados exteriores (ns). ▪ Mercado y entorno nacional: ✓ Política nacional de exportación (+) ✓ Devaluación de la moneda nacional (ns)
Katsikeas, Deng y Wortzel (1997)	297 Canadá	- Varios Sectores - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	A. fact. Comp. Principales y rotación Varimax ANOVA MANCOVA	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas/diferenciación del producto (+) ▪ Tipo de canal (+). ▪ Actitud y compromiso exportador (+). ▪ Orientación internacional (+). ▪ Barreras percibidas a la exportación (-). ▪ Tamaño (ns). ▪ Competencia internacional de la empresa (+). ▪ Características de la empresa: ✓ Tipo de producto exportado (+). • Obstáculos a la exportación (-). • Mercado y entorno nacional (+).
Kaynak y Kuan (1993)	140 Taiwan	- Varios Sectores - Fabricantes. - Encuesta postal.	A. discriminante	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (+ V, ns R). ▪ Investigaciones de mercados (ns V, - R) ▪ Organización de las exportaciones (ns V, ns R). ▪ Adaptación del producto (ns V, + R) ▪ Ventajas del producto (ns V, + R, - R). ▪ Adaptación del precio (ns V, + R). ▪ Métodos para determinar precio (ns V, + R). ▪ Ventajas percibidas de exportar (ns V, + R). ▪ Experiencia internac. directivos (+ V, + R). ▪ Formación inter. de los directivos (ns V, + R). ▪ Tamaño empresarial (+ V, - R). ▪ Edad de la empresa (ns V, - R) ▪ Competencia internacional firma (+ V, + R) . ▪ Tecnología (- V, ns R). ▪ Competencias de la firma (+ V, + R). ▪ Competencia en mcdos. exteriores (- V, - R). ▪ Atractivo de los mds. exteriores (- V, - R). ▪ Obstáculos a la exportación (- V, - R).

Autores	Muestra País	Sector Empresa Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Koh (1991)	233 EE.UU	- Varios Sectores - Fabricantes. - Encuesta postal.	Test de la Ji-Cuadrado ANOVA	1.- Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones de mds (ns). ▪ Planificación de las exportaciones (+). ▪ Organización de las exportaciones (+). ▪ Adaptación del producto (ns). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (ns). ▪ Adaptación del precio (+). ▪ Método de determinación del precio (ns). ▪ Intensidad de la promoción (ns). ▪ Aspectos relacionales en el canal (+). ▪ Tipo de canal empleado (+). ▪ Formación internacional de los directivos (+).
Koh y Robicheaux (1988)	233 EE.UU	- Varios Sectores - Fabricantes. - Encuesta postal.	t-test ANOVA	1.- Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de las exportaciones (+). ▪ Adaptación del producto (ns). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (ns). ▪ Adaptación del precio (+). ▪ Método de determinación del precio (ns). ▪ Intensidad de las promociones (ns). ▪ Aspectos relacionales en el canal (ns). ▪ Tipo de canal (+).
Lee y Jang (1998)	60 Australia	- Varios sectores. - Fabric. de peq. y med. tamaño. - Encuesta postal	Análisis factorial confirmatorio Ecuaciones estructurales	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos relacionales en el canal (+).
Lee y Yang (1990)	52 EE.UU	- Varios sectores: - Fabric. De peq. y med. tamaño. - Entrv. personal.	ANOVA Test de Duncan	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad. 3.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia expansión internac (+ V, ns R, + Cr).
Lim, Sharkey y Kim (1996)	438 EE.UU	- Varios sectores - Fabric. de peq. y med. tamaño - Encuesta postal.	ANOVA A. de regresión	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones de mds(+). ▪ Actitud y compromiso exportador (+) ▪ Inestabilidad del sector (+).
Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991)	165 Holanda	- Varios sectores. - Intermediarios y fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	Ecuaciones estructurales	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (ns V, + R). ▪ Ventajas/diferenc. del producto (- V, - R). ▪ Empleo de precios competitivos (+ V, ns R). ▪ Aspectos relacionales del canal (+ V, ns R). ▪ Tipo de canal (ns V, ns R). ▪ Ventajas percibidas de exportar (+ V, + R). ▪ Barreras percibidas de exportar (ns V, + R). ▪ Formación internac. directivos (ns V, ns R). ▪ Tamaño empresarial (ns V, - R). ▪ Competencia internacional (+ V; + R). ▪ Competencias/capacidades (ns V; + R).
McGuinness y Little (1981)	82 Canadá	- Varios sectores. - Fabricantes. - Entrevista. Personal y Encuesta postal	A. Fact. comp. Principales. A. de regresión	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas/diferenciación del producto (+). ▪ Competencias/capacidades (ns). ▪ Intensidad tecnológica del sector (+). ▪ Atractivo de los mds. exteriores (ns). ▪ Obstáculos a la exportación (-)
Madsen (1989)	134 casos de 82 empresas Dinamarca	- Varios sectores. - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal	A. de regresión ANOVA	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad. 3.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de exportación (ns V, ns R, ns Cr). ▪ Planificación actv. Export. (ns V, + R, + Cr). ▪ Organización act. Export. (ns V, ns R, ns Cr). ▪ Ventajas/diferenc. producto (+ V, + R, + Cr). ▪ Precios competitivos (ns V, ns R, ns Cr). ▪ Intensidad promociones (ns V, ns R, ns Cr). ▪ Aspectos relacionales canal (+ V, + R, + Cr). ▪ Orientación internacional (ns V, ns R, ns Cr). ▪ Actitud y compromiso export. (+ V, + R, + Cr). ▪ Tamaño empresarial (ns V, ns R, ns Cr). ▪ Competencia internacional (+ V, + R, + Cr). ▪ Tecnología (ns V, ns V, ns R). ▪ Atractivo merc. exteriores (+ V, ns R, ns Cr). ▪ Obstáculos a la exportación (- V, ns R, ns Cr). ▪ Mercado y entorno nacional (- V, ns R, ns Cr).

Autores	Muestra País	- Sector - Empresa - Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Moini (1995)	102 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	ANOVA A. discriminante	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones. de mdos. (+). ▪ Planificación de la actv. exportadora (+). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (ns). ▪ Empleo de precios competitivos (ns). ▪ Intensidad de las promociones (+). ▪ Ventajas percibidas de las exportaciones (ns). ▪ Barreras percibidas de las exportaciones (ns). ▪ Experiencia internacional de directivos (ns). ▪ Formación de los directivos (ns). ▪ Tamaño empresarial (+). ▪ Edad de la empresa (ns). ▪ Competencia internacional de la firma (ns). ▪ Tecnología (ns). ▪ Competencias/capacidades de la firma (+). ▪ Obstáculos a la exportación (ns).
Munro y Beamish (1987)	116 Canadá	- Varios sectores. - Fabricante. - Encuesta postal.	A. de correlación	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad. 3.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos relacionales (+ V, + R, + Cr). ▪ Tipo de canal (ns V, ns R, ns Cr).
Naidu y Prasad (1994)	728 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricante de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	Test de la Ji-Cuadrado Reg. Logística	1.- Crecimiento. 2.- Logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (+ Cr, + Lo). ▪ Planificación de la exportación (ns Cr, ns Lo). ▪ Actitud y compromiso exportador (+ Cr, + Lo). ▪ Ventajas percibidas de exportar (+ Cr, + Lo). ▪ Tamaño empresarial (ns Cr, ns Lo). ▪ Competencia internacional firma (+ Cr, + Lo) ▪ Competencias/capacidades firma (+ Cr, + Lo). ▪ Mercado y entorno nacional (+Cr, +Lo)
Namiki (1989)	106 EE.UU	- S. electrónica. - Fabricantes de mediano tamaño. - Encuesta postal.	A. Cluster ANOVA A. de regresión ANCOVA	1.- Ventas. 2.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (+ V, + Cr). ▪ Adaptación del producto (+ V, ns Cr). ▪ Adaptación del precio (ns V, + Cr). ▪ Adaptación de la promoción (+ V, ns Cr). ▪ Adaptación de la distribución (+ V, ns Cr). ▪ Orientación internacional (+ V, ns Cr).
Namiki (1994)	99 EE.UU	- S. electrónica. - Fabricantes. - Encuesta postal.	- A. fact. Comp. principales. - A. Cluster - ANOVA	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad. 3.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación del producto (+ V, - R, ns Cr). ▪ Ventajas/diferenc. producto (+ V, + R, ns Cr). ▪ Adaptación del precio (+ V, + R, ns Cr). ▪ Precios competitivos (+ V, + R, ns Cr). ▪ Adaptación de la promoción (- V, - R, ns Cr). ▪ Orientación internacional (+ V, + R, ns Cr).
Patterson, Cicic y Shoham (1997)	181 Australia	- Varios sectores. - Empresas de servicios. - Encuesta postal.	A. de regresión	1.- Satisfacción con el resultado de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas percibidas de la exportación (+).
Piercy, Kaleka y Katsikeas (1998)	312 Reino Unido	- Varios sectores. - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	t-test	1.- Escalas compuestas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamaño de la empresa (+). ▪ Competencia internacional (+). ▪ Competencias/capacidades de la firma (+).
Raven, McCullough y Tansuhag (1994)	118 EE.UU	- Sector agrario. - Intermediarios de pequeño tamaño. - Encuesta postal.	A. de regresión	1.- Satisfacción . 2.- Escalas compuestas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreras percibidas export. (- Sat; - Esc comp.).
Reid (1987)	77 Italia	- Varios sectores. - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	A. de regresión	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internac. (ns). ▪ Planificación de las exportaciones (+). ▪ Organización de las exportaciones (+). ▪ Tipo de canal (+). ▪ Tamaño empresarial (ns). ▪ Competencia internacional de la firma (+). ▪ Tecnología (ns). ▪ Competencias/capacidades de la firma (+).

Autores	Muestra País	Sector Empresa Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Rosson y Ford (1980)	19 Canadá	- Varios sectores. - Fabricantes. - Entrevista personal	A. de correlación	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos relacionales en el canal (+)
Rosson y Ford (1982)	42 Canadá Reino Unido	- Varios sectores. - Fabricantes. e intermediarios - Entrevista personal.	A. de correlación	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos relacionales en el canal (+) ▪ Actitud y compromiso exportador (+). ▪ Experiencia internacional de los directivos (+). ▪ Inestabilidad del sector (-).
Samiee y Walters (1990)	145 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes. e intermediarios de mediano. y gran tamaño. - Encuesta postal.	t-test Test de la Ji-Cuadrado	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de las exportaciones (+ V, ns R). ▪ Organización de las exportaciones (+ V, ns R).
Schlegelmilch y Ross (1987)	51 Reino Unido	- Varios sectores. - Fabricantes. - Encuesta postal.	t-test	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad. 3.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia intern. Directivos (+ V, + R, + Cr). ▪ Formación intern. Directivos (+ V, + R, + Cr).
Seifert y Ford (1989)	65 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes de pequeño y mediano tamaño. - Encuesta postal.	ANOVA	1.- Satisfacción con resultados de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación del producto (ns). ▪ Adaptación del precio (ns) ▪ Adaptación de promoción (+). ▪ Tamaño empresarial (+). ▪ Competencia internacional de la firma (+). ▪ Características empresariales (+).
Shaw (1996)	253 EE.UU	- S. Vitivinícola - Fabricantes. - Información secundaria.	Ecuaciones estructurales	1.- Ventas. 2.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamaño (ns V, ns Cr) ▪ Edad (ns V, ns Cr) ▪ Estrategia de expansión internacional: ✓ Diversificación de mercados (- V, + Cr). ✓ Consolidación de mercados (+ V, - Cr).
Shoham (1996)	81 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes - Encuesta postal y entrevista Personal.	A. de regresión	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de las exportaciones (+). ▪ Adaptación del producto: ✓ Elementos esenciales –calidad, diseño, etc.- (-). ✓ Número de líneas (+). ▪ Adaptación del precio (+). ▪ Adaptación de la comunicación: ✓ Contenido de la publicidad y promoción (+). ✓ Presupuestos para publicidad y promoción (-). ▪ Adaptación de la distribución (+).
Shoham (1999)	98 Israel	- Varios sectores. - Fabricantes. - Encuesta postal.	Ecuaciones estructurales	1.- Satisfacción con resultados de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de las exportaciones (+). ▪ Adaptación del producto: ✓ Elementos esenciales –calidad, diseño, etc.- (+). ✓ Número de líneas (+). ▪ Adaptación del precio (-). ▪ Adaptación de la publicidad y promoción (+) ▪ Adaptación de la distribución (-). ▪ Características de los mercados exteriores: ✓ Obstáculos a la exportación (-). ✓ Competitividad (-).
Singer y Czincota (1994)	89 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes, empresas de servicios e intermediarios. - Encuesta postal.	Test de la Ji-Cuadrado. Reg. Lineal Modelos Logit	1.- Éxito percibido en la exportación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones de mercados (ns). ▪ Actitud y compromiso exportador(+). ▪ Tamaño empresarial (ns). ▪ Competencia internacional de la firma (ns).

Autores	Muestra País	Sector Empresa Datos	Técnica estadística	Medida de la Performance de exportación	Variables independientes
Sood y Adams (1984)	32 EE.UU	- Sector: Mueble - Fabricantes de mediano y ran tamaño. - Encuesta Postal	A. de correlación	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones. de mdos (+). ▪ Barreras percibidas en las exportaciones (-). ▪ Tamaño de la empresa (-).
Sriram y Manu (1995)	121 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes, empresas de servicios e intermediarios. - Encuesta postal.	A. de regresión	1.- Éxito percibido en la exportación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión internacional (-). ▪ Adaptación del producto (+). ▪ Empleo de precios competitivos (+). ▪ Adaptación de la promoción (-). ▪ Tipo de canal (+). ▪ Competencias/capacidades de la firma (ns). ▪ Mercado y entorno nacional (+).
Styles y Ambler (1994)	67 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes. - Entr. personal.	t-test	1.- Éxito percibido en la exportación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones de mercados (ns). ▪ Adaptación del producto (-). ▪ Ventajas/diferenciación del producto (+) ▪ Adaptación de promoción (-). ▪ Aspectos relacionales en el canal (+). ▪ Barreras percibidas de la exportación (-) ▪ Atractivo de los mercados exteriores (+). ▪ Obstáculos a la exportación (-).
Walters (1993)	141 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes e intermediarios. - Encuesta postal.	t-test ANOVA	1.- Ventas. 2.- Rentabilidad . 3.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación exportación (+ V, ns R, ns Cr).
Walters y Samiee (1990)	145 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes de pequeño y gran tamaño. - Encuesta postal.	t-test Test de la Ji-Cuadrado A. de regresión	1.- Ventas. 2.-Rentabilidad. 3.- Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia expansión int. (ns V, ns R, ns Cr). ▪ Investigaciones de mercados (ns V, - R, ns Cr). ▪ Planificación exportadora (+ V, ns R, ns Cr) . ▪ Organización exportadora (+ V, ns R, ns Cr). ▪ Adaptación del producto (ns V, + R, ns Cr). ▪ Diferenciación del producto (ns V, + R, ns Cr). ▪ Orientación internac. firma (ns V, ns R, ns Cr). ▪ Ventajas percibidas export. (+ V, ns R, ns Cr). ▪ Tamaño empresarial (ns V, - R, ns Cr). ▪ Tecnología (ns V, + R, ns Cr).
Zhang (1993)	250 EE.UU	- Varios sectores. - Fabricantes e intermediarios. - Encuesta postal.	Ecuaciones estructurales	1.- Escalas compuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos relacionales en el canal (+) ▪ Competencias internacional de la firma (ns) ▪ Inestabilidad del sector (-) ▪ Competitividad mercados. exteriores (-)
Zou, Andrus y Norvell (1997)	51 Colombia	- Varios sectores - Fabricantes de mediano y gran tamaño. - Encuesta postal	A. Fact. Comp. principales A. de regresión	1.- Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación del producto: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto principal (+). ✓ Productos complementarios (-). ▪ Adaptación del precio (+). ▪ Adaptación de la promoción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contenidos promocionales (+) ✓ Presupuestos promocionales (-). ▪ Adaptación de la distribución: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de servicio a los consumidores (+). ✓ Estructura de la fuerza de venta (+)

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: MODELIZACIÓN DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN

1.- INTRODUCCIÓN.

El incremento de la competitividad en los mercados debido tanto al estancamiento o declive de las ventas de productos y/o servicios tradicionales, como al aumento del número de competidores, internacionalización de las economías, acortamiento del ciclo de vida de productos y marcas, etc., ha atribuido a los procesos de toma de decisiones en el ámbito del marketing una importancia sin igual. Desde esta perspectiva, la búsqueda de una base más científica para la toma de decisiones es un objetivo prioritario de directivos e investigadores.

En este contexto, es habitual enfrentarnos a problemas o fenómenos en los que intervienen numerosas variables, con relaciones de diverso tipo entre ellas, por lo que resulta esencial disponer de instrumentos apropiados para simplificar su análisis. Desde esta perspectiva, la modelización es una de las herramientas que mayores ventajas ofrece, facilitando los procesos de toma de decisiones a partir de las explicaciones y predicciones que proporcionan dichas estructuras de análisis (Alonso Rivas, et al, 1999, p. 81).

La aplicación de la modelización a la toma de decisiones en marketing se ha visto favorecida por las siguientes razones (Lilien, Kotler y Moorthy, 1992, prefacio):

1. Progresivo desarrollo de los sistemas de soporte para la toma de decisiones. La cantidad y calidad de la información disponible, así como la posibilidad de su obtención en un menor espacio de tiempo, incentivan el desarrollo de modelos en el ámbito del marketing.
2. Paulatino cambio generacional en los equipos directivos con responsabilidad en los procesos de toma de decisiones. En este sentido, los nuevos rectores de marketing poseen una mayor formación y tendencia al empleo de información cuantitativa.
3. Consolidación de numerosos enfoques teóricos en la disciplina del marketing, que alienta la investigación en amplios y diversos ámbitos de estudio.
4. Reconocimiento por la comunidad científica del valor de la modelización como herramienta de análisis.

2.- OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

El objetivo que perseguimos en este capítulo no es otro que el de profundizar en el conocimiento de la modelización como herramienta de análisis y su aplicación al ámbito del marketing. Ello nos permitirá situarnos en una posición privilegiada para el desarrollo del trabajo empírico, cuya estructura está basada en un modelo conceptual.

Además, y de forma específica, pretendemos lograr los siguientes objetivos:

1. Analizar la evolución de la modelización como herramienta de análisis aplicada al estudio de los determinantes del resultado exportador de la organización. Desde esta perspectiva, presentaremos por orden cronológico las diferentes investigaciones, que fundamentadas en un modelo, han pretendido explicar los factores que influyen en la performance de exportación. Entendemos que el tratamiento exhaustivo de cada modelo puede resultar tedioso en cuanto a su lectura, pero lo consideramos parte esencial de nuestro trabajo de investigación, ya que puede ayudarnos a comprender el proceso operativo en cuanto al diseño, planificación y evaluación de los modelos de performance de exportación.
2. Obtener una visión de cuales son los puntos básicos en el diseño y validación de los modelos de performance de exportación, lo cual será de gran ayuda en el planteamiento del modelo conceptual.

3.- LA MODELIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y SU APLICACIÓN AL MARKETING.

El concepto de “modelo” que goza de una gran popularidad, al igual que en otras disciplinas científicas, en el ámbito del marketing, puede definirse como “cualquier representación simplificada de un sistema real, ya sea mental o física, expresada en forma verbal, gráfica o matemática, cuya finalidad es la de simular el comportamiento de un sistema en función de ciertos objetivos y considerando ciertos medios. En esencia, un modelo sirve de soporte, tanto para el conocimiento del objeto por parte del sujeto, como para la acción del sujeto sobre el objeto (sistema)” (Ortigueira Bouzada, 1984, p. 5-6).

Con frecuencia, la imagen mental y abstracta de un modelo es la de una estructura de gran complejidad, que coincide con un conjunto de relaciones, habitualmente matemáticas, entre diversos elementos, variables, factores, etc. Sin embargo, un modelo no tiene porqué ser

complejo sino simplemente una representación de las relaciones a estudiar (Hair, Anderson, Tathan y Black, 1999, p. 22).

Los modelos deben ser entendidos, en líneas generales, como representaciones, necesariamente simplificadas, de cualquier fenómeno, proceso, situación y, en general, de cualquier sistema. Desde esta perspectiva, un modelo puede ser definido como un conjunto de elementos o variables especificadas, vinculadas entre sí por ciertas relaciones, que sirve para representar total o parcialmente un sistema o proceso real (Alonso Rivas, et al, 1999, p. 82).

El propósito central de los modelos es facilitar el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, además se le atribuyen los siguientes usos:

1. Son importantes herramientas para racionalizar el análisis y transmitir una gran cantidad de información.
2. Permiten observar y medir los cambios sufridos por las variables significativas de forma continua.
3. Ayudan a identificar las variables más significativas en la explicación del fenómeno objeto de estudio.
4. Permiten contrastar la validez de las teorías propuestas.
5. Proporcionan un marco de referencia fundamental para la comprensión, conocimiento, investigación y predicción.
6. Finalmente, permiten la integración en un esquema global de hallazgos investigadores parciales.

Son numerosas las posibilidades de los modelos y por esta razón se vienen utilizando en prácticamente todos los campos de investigación y análisis. En el ámbito del marketing, son cuatro las principales disciplinas que fundamentan la modelización en los procesos de toma de decisiones (Lilien, Kotler, Moorthy, 1992, prefacio):

Comportamiento del consumidor: Las teorías sobre comportamiento del consumidor proporcionan una base teórica sobre la cual construir modelos de tamaño del mercado, crecimiento y comportamiento.

Economía: La teoría económica en el ámbito empresarial proporciona un punto de partida para el desarrollo de modelos, que puede ser empleado en la comprensión de los mecanismos de funcionamiento de los mercados y óptima orientación de los procesos de toma de decisiones.

Administración y Dirección de Empresas: La administración y dirección de empresas como ciencia permite la aplicación de teorías científicas, conocimiento empírico y métodos matemáticos a la modelización y resolución de problemas empresariales.

Estadística / Econometría: La investigación en el ámbito del marketing a menudo genera una gran cantidad de información. Disciplinas como la estadística o la econometría proporcionan los métodos apropiados para su tratamiento.

Dada la complejidad del entorno en el que se desarrollan los sistemas de marketing, lo cual dificulta la predicción y control de las acciones empresariales, se hace necesario, para directivos e investigadores, trabajar con representaciones simplificadas de tales sistemas, es decir con modelos. En este sentido, la modelización se ha aplicado a todos los campos de estudio del marketing (ver Lilien, Kotler y Moorthy, para una revisión detallada de los modelos en marketing).

A grandes rasgos, en la construcción de un modelo podemos distinguir tres etapas (Alonso Rivas, et al, 1999, p. 84):

1. En primer lugar, la construcción de un modelo parte de una teoría que se basa en una serie de conceptos y situaciones, así como en la elaboración de proposiciones sobre el funcionamiento del fenómeno objeto de estudio.
2. Posteriormente, es preciso proceder a la formulación matemática e identificación de parámetros. En esta etapa es preciso reflejar las relaciones entre variables (estructura lineal o no lineal, sistemas de ecuaciones, etc.)
3. La última fase en la construcción de un modelo implica su contrastación empírica, es decir proceder a la estimación del modelo.

4.- TIPOS DE MODELOS: CLASIFICACIÓN.

El profesor Ortigueira Bouzada (1984, p. 6) expone que, en general, es posible distinguir cuatro grandes familias de modelos:

1. **Modelos Cognitivos:** tratan de ofrecer una representación de un sistema ya existente, poniendo de relieve algunas de sus propiedades y facilitando eventualmente, la deducción de otras.
2. **Modelos Previsionales:** intentan inferir, a partir del conocimiento de un sistema en unas condiciones dadas, cual será su comportamiento en situaciones venideras.
3. **Modelos Decisionales:** tienen como función facilitar a un decisor, o representante en la toma de decisiones, las informaciones que le permitirán esclarecer una elección, entre varias alternativas, con vistas a la modificación del sistema.
4. **Modelos Normativos:** su objetivo es la representación mas o menos ideal de un sistema a desarrollar, poniendo de manifiesto algunas de sus propiedades deseables.

En el ámbito del marketing son distintas las clasificaciones que podemos encontrar. Siguiendo a Bettman (1979) y Fitzroy (1976) podemos diferenciar las siguientes categorías:

1. **Modelos de procesamiento de información:** su idea central es considerar que el ser humano recibe continua información de su entorno y la procesa para utilizarla como ayuda en sus futuras decisiones. La mayor parte de trabajos que sigue esta orientación provienen de la psicología e informática.
2. **Modelos experimentales y lineales:** se refiere a un grupo de modelos que utilizan el término en un sentido estadístico-formal y no como modelo-teoría. Esta categoría está formada por construcciones similares en su estructura matemática pero diferentes en su contenido. Desde esta perspectiva, merecen especial atención los modelos de actitudes utilizados para medir la eficacia de la publicidad, investigar la evaluación llevada a cabo por los consumidores en relación a las diferentes marcas que le ofrece el mercado, o contrastar la viabilidad de ideas generadas para nuevos productos.
3. **Modelos estocásticos:** aplicados esencialmente al ámbito del comportamiento del consumidor, consiste en la incorporación de dos elementos, una base de comportamiento

individual y una regla para agregar estos outputs individuales. Los modelos estocásticos consideran, o bien que todos los individuos se comportan similarmente, o bien que hay diferencias significativas entre ellos, por lo que habrá que proceder a su segmentación. Este grupo de modelos comprende fundamentalmente los de elección de marca y los de frecuencia de compra.

4. **Modelos perceptuales:** tratan de conocer las percepciones y preferencias de los individuos, lo cual resulta esencial a la hora del diseño de cualquier estrategia de marketing. Entre ellos se incluyen algunas técnicas multivariantes (análisis de correspondencia, ecuaciones estructurales, etc.) y especialmente el análisis multidimensional no métrico, cuyo fin principal es la elaboración de mapas perceptuales (Hair, Anderson, Tathan y Black, 1999, p. 548).

Por su parte, Lilien, Kotler y Moorthy (1992, p. 6-9) consideran que existen dos métodos básicos para la modelización en marketing:

1. **Desarrollo de modelos verbales:** en los cuales su representación gráfica se efectúa a través de la exposición teórica de argumentos y razones. La teoría del comportamiento del consumidor de Howard y Sheth (1969) y el modelo de publicidad de Lavidge y Steiner (1961) son algunos ejemplos de tales modelos verbales.
2. **Desarrollo de modelos matemáticos:** los cuales emplean una simbología para denotar las distintas variables de marketing y expresan la relación entre las mismas a través de un conjunto de ecuaciones o desigualdades.

Además, estos tres autores exponen que en cuanto a los objetivos perseguidos por el modelo cabe distinguir tres tipos:

1. **Modelos de medida:** su objetivo consiste en explicar o medir una variable dependiente en función de diversas variables independientes. La explicación de la demanda de un producto o servicio en función de las variables de marketing-mix es un ejemplo de modelo de medida.
2. **Modelos aplicados a los procesos de toma de decisiones:** su objetivo es facilitar el proceso de toma de decisiones de los responsables de marketing. Normalmente, incorporan modelos de medida para su construcción. En definitiva, se pretende alcanzar la

optimización en el proceso de toma de decisiones. La simulación o programación lineal son algunas de las técnicas empleadas en el desarrollo de este tipo de modelos.

3. **Modelos teóricos:** la proposición básica de estos modelos es explicar los distintos fenómenos integrados en el ámbito del marketing. Se trata de un conjunto de asunciones (matemáticas, teóricas, teóricas-empíricas, etc.) que describen un entorno de marketing. En ellos se puede explicitar quiénes son los actores (variables), cómo se relacionan entre ellos, cuáles son las condiciones externas que influyen en sus decisiones, cómo tales actores toman sus decisiones, etc.

5.- MODELIZACIÓN DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

Con el objeto de satisfacer los dos objetivos que específicamente nos hemos planteado en este capítulo, presentaremos los modelos que en las últimas dos décadas han pretendido explicar el resultado exportador de la organización, independientemente de que éste se mida de forma cuantitativa y/o cualitativa.

En general, los modelos de performance de exportación están enfocados a la toma de decisiones e implican el diseño y desarrollo de un modelo de medida en el que se pretende explicar una variable dependiente (performance de exportación) en función de diversas variables independientes (determinantes de la performance de exportación). Sin embargo, algunos autores (Aaby y Slater, 1989; Styles y Ambler, 1994) han centrado su atención en el diseño de modelos teóricos que de una forma general expliquen cuáles son los factores que condicionan el resultado obtenido por la empresa en el desarrollo de su actividad exportadora. La tabla II.1 presenta los modelos objeto de análisis.

Seguiremos un criterio cronológico en la presentación de cada uno los modelos de performance de exportación y para su análisis desarrollaremos el siguiente esquema:

1. Expondremos las variables incluidas en el modelo, así como la relación entre las mismas.
2. Presentaremos un cuadro resumen que refleje las escalas de medida representativas de cada concepto o variable incluida en el modelo.

3. Informaremos de los métodos seguidos para la recopilación de datos, así como de las características de la muestra (tamaño, tipo de empresas, etc.) empleada en el desarrollo de los análisis empíricos.
4. Presentaremos las hipótesis de investigación que los diferentes autores han sometido a contraste.
5. Finalmente, expondremos los resultados y conclusiones a las que llega cada autor en la modelización de la performance de exportación.

Este esquema operativo se complementará con los puntos fuertes y débiles, que a nuestro juicio, presenta cada modelo objeto de estudio.

El procedimiento seguido nos permitirá analizar la evolución en la modelización de la performance de exportación y obtener conclusiones generales sobre la misma. Ello puede resultar esencial en el desarrollo de la segunda parte de la investigación, centrada en diseñar y validar un modelo conceptual que explique el resultado exportador de la organización a partir de un conjunto de variables independientes.

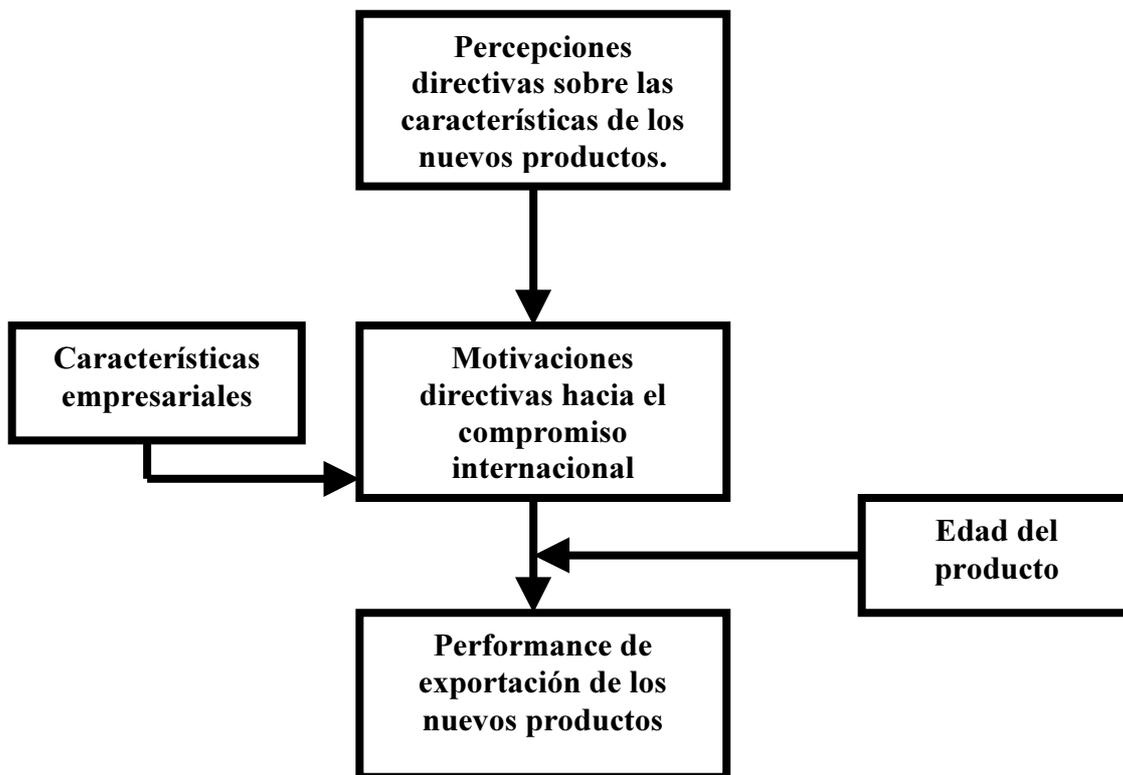
Tabla II.1.- Modelos de performance de exportación.

Modelos enfocados a la toma de decisiones y/o modelos de medida	
McGuinness y Little (1981)	Bijmolt y Zwart (1994)
Rosson y Ford (1982)	Cavusgil y Zou (1994)
Cooper y Kleinschmidt (1985)	Diamantopoulos y Schlegelmilch (1994)
Madsen (1987)	Naidu y Prasad (1994)
Axinn y Thach (1990)	Atuahene-Gima (1995)
Walters y Samiee (1990)	Moini (1995)
Holzmüller y Kasper (1991)	Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996)
Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991)	Bello y Gilliland (1997)
Koh (1991)	Lee y Jang (1998)
Donthu y Kim (1993)	Piercy, Kaleka y Katsikeas (1998)
Zhang (1993)	Shoham (1999)
Modelos teóricos	
Aaby y Slater (1989)	Styles y Ambler (1994)

McGuinness y Little ¹(1981).

El objetivo de esta investigación consiste en confirmar la incidencia de las características de la empresa y de los nuevos productos exportados sobre el resultado de la actividad exportadora. Se considera que una estrategia de marketing que enfatice sobre el desarrollo y comercialización exterior de nuevos productos, puede ser una efectiva vía para que una empresa mejore sus ventas internacionales. La figura II.1 refleja el modelo propuesto.

Figura II.1.- Modelo de performance de exportación de McGuinness y Little (1981).



Fuente: McGuinness y Little, 1981, p. 112.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Percepciones directivas relacionadas con las características de los nuevos productos, fabricados y exportados.

En esta variable se recogen dos grupos de elementos o características inherentes a los nuevos productos fabricados y exportados. En primer lugar, aquellos rasgos del producto que despiertan o eliminan la sensación de oportunidad que los directivos tienen hacia los

¹ McGuinness, N. W. y Little, B. (1981): The influence of product characteristics on the export performance of new industrial product, *Journal of Marketing*, Vol. 45, (spring), p. 110-122.

mercados internacionales. En segundo lugar, aquellas otras características que crean una sensación de necesidad, en los gestores de la compañía, para lograr aumentos de las ventas a través de los nuevos productos fabricados, no sólo en el mercado nacional, sino también en el ámbito internacional.

1.1.a.- Características de los nuevos productos relacionadas con la sensación de oportunidad.

Las primeras exportaciones pueden ser fruto de pedidos inesperados de clientes extranjeros. La llegada a la empresa de ordenes de pedidos no buscados (actitud pasiva ante la exportación), procedentes de mercados exteriores, es una de las principales formas de estímulo, desde el punto de vista de las percepciones directivas, al desarrollo del proceso de internacionalización de una firma. Tales percepciones están conformadas por la sensación de los directivos de que los nuevos productos a exportar poseen las capacidades necesarias para afrontar los requerimientos de los consumidores extranjeros. Por otro lado, los directivos también pueden investigar, de motu proprio, la existencia de oportunidades comerciales en el ámbito internacional, desarrollando un comportamiento activo en la búsqueda de las mismas. En este segundo caso, también las características percibidas de los nuevos productos pueden actuar como incentivo a la exportación.

Respecto a la primera opción, recibo de pedidos inesperados, McGuinness y Little, emplean el marco propuesto por Rogers² (1962) y, Rogers y Shoemaker³ (1971), para delimitar las variables perceptuales objeto de estudio. En este sentido, se consideran tres variables:

- 1.- **Ventajas relativas.** Percepciones de los consumidores extranjeros de que los nuevos productos exportados satisfacen mejor sus necesidades que los existentes en el mercado.
- 2.- **Incompatibilidad.** Percepciones de los consumidores extranjeros de que los nuevos productos son incompatibles con sus valores, cultura, etc.
- 3.- **Riesgos.** Tamaño e importancia de la incertidumbre que supone, para los consumidores extranjeros, la adquisición de los nuevos productos, derivados de su complejidad técnica, servicios asociados, etc.

² Rogers, E.M. (1962): *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.

³ Rogers, E.M. y Shoemaker, F. (1971): *Communication of innovations: A cross cultural approach*, 2ª Edición, The free press, New York:

En cuanto a los factores incluidos en la búsqueda activa de oportunidades comerciales exteriores, estos son tomados también de Rogers (1962).

- 1.- **Complejidad en la distribución.** Los problemas relacionados con las dificultades de distribución de los nuevos productos, en los mercados extranjeros, pueden actuar como barreras a la exportación.
- 2.- **Necesidades específicas de distribución.** Este concepto recoge variables perceptuales que miden las diferentes formas de distribución requeridas para hacer llegar los nuevos productos a distintos segmentos de población.
- 3.- **Competitividad del mercado.** Cuanto mayor sea la competitividad existente en los mercados exteriores a donde van dirigidos los nuevos productos menores serán los deseos de los directivos de entrar a competir en ellos.
- 4.- **Costes de transporte.** Refleja la importancia de los costes de transporte en la competitividad interorganizacional.
- 5.- **Restricciones a la importación.** Esta variable recoge todas aquellas medidas, principalmente gubernamentales, que actúan o pueden actuar como restricciones a la importación, y que como tal son percibidas por los directivos implicados en actividades internacionales.

1.1.b.-Características de los nuevos productos relacionadas con las necesidades de aumentos de las ventas.

Existe una amplia variedad de condiciones derivadas del mercado y entorno nacional que pueden generar en los directivos percepciones sobre la necesidad de comenzar la actividad exportadora. Entre ellas se encuentran la inestabilidad de la demanda y/o elevada competitividad nacional, necesidades de diversificación, etc.

1.2.- Características empresariales.

Cuatro son las variables empleadas para reflejar el impacto de las características empresariales sobre las motivaciones directivas relacionadas con la exportación.

- 1.- **Tamaño de la firma**, medido a través del volumen de ventas. Se considera que cuanto mayor sea la dimensión de la firma mayores serán los recursos disponibles para abordar y continuar el proceso de internacionalización.
- 2.- **Investigación y Desarrollo**. Medida de forma dicotómica, tomará el valor uno cuando el gasto en I + D esté por encima de la media del sector. En caso contrario, tomará el valor cero.
- 3.- **Origen de la empresa**. El objeto de esta variable consiste en excluir aquellas empresas, de capital extranjero, instaladas en el país. La variable tomará el valor uno cuando sea de capital nacional y cero en caso contrario.
- 4.- **Restricciones a la exportación**. Este factor recoge la presencia de condiciones restrictivas a la exportación de carácter externo. Tomará el valor uno cuando existan tales restricciones y cero cuando en caso contrario.

1.3.- Edad del producto.

La edad del producto fue incluida como variable de control. Se pretendía reflejar el efecto del tiempo sobre la exportación de nuevos productos, tratando de averiguar si en algún año, del horizonte temporal objeto de análisis, la empresa no lo exportó. La edad del producto fue medida a través del número de años transcurridos entre la fabricación y exportación del producto.

2.- VARIABLE DEPENDIENTE: La performance de exportación

Los resultados de los nuevos productos exportados se evaluaron a través de la intensidad o propensión exportadora.

La tabla II.2, resume la variables, medidas y escalas de medidas incluidas en el modelo.

Tabla II.2.- Variables, medidas y escala de medidas.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Percepciones directivas relacionadas con las características de los nuevos productos	
<i>Todos los items de este constructo se miden en una escala de cinco puntos. 1.- Muy bajo... 5.- Muy elevado.</i>	
Ventajas relativas	
1.- Grado de mejora respecto a los productos existentes.	
2.- Rasgos diferenciadores.	
<i>Continuación de la tabla II. 2.</i>	
3.- Diferenciación respecto a los productos existentes.	
4.- Grado de modernismo de los nuevos productos.	
5.- Dificultad de copiar los nuevos productos.	
Incompatibilidad	
1.- Cambios de los nuevos productos en los procesos de compra.	
2.- Cambios de los nuevos productos en los procesos de consumo.	
Riesgos.	
1.- Cantidad de servicio posventa requerido.	
2.- Tamaño relativo de la compra.	
3.- Ratio de cambio en las necesidades de consumo.	
4.- Complejidad técnica para los consumidores.	
5.- Importancia en la cesta de la compra para los consumidores.	
Complejidad en la distribución.	
1.- Número de eslabones necesarios en el canal de distribución.	
2.- Soporte necesario para la distribución del producto.	
Necesidades de distribución.	
1.- Servicios necesarios para la distribución del producto.	
2.- Requerimientos necesarios de los distribuidores.	
3.- Requerimientos necesarios en la fuerza de venta.	
4.- Necesidades de controlar la distribución del producto.	
5.- Desconocimiento del nombre de la empresa en el mercado.	
Competitividad en el mercado.	
1.- Importancia de la variable precio.	
2.- Competitividad en el mercado.	
3.- Número de compañías que operan en el mercado.	
Costes de transporte	
1.- Importancia sobre la competitividad de los costes de transporte.	
Restricciones a la importación en los mercados de destino	
1.- Existen restricciones a la exportación.	
Inestabilidad de la demanda	
1.- Inestabilidad de la demanda doméstica.	
Necesidad de diversificación	
1.- Necesidades de diversificación.	
Características de la empresa	
1.- Tamaño de la firma.	Volumen de ventas totales de la empresa
2.- Investigación y Desarrollo.	El gasto en I + D está respecto a la media sectorial: 1.- Por encima; 0.- Por debajo.
3.- Restricciones a la exportación.	¿Existen restricciones a la exportación para los productos de la empresa? 1.- Si; 0.- No.
4.- Origen de la empresa.	La empresa es: 1.- De capital nacional; 0.- De capital extranjero.
Edad del producto	
Edad del producto.	Número de años que entre 1971 y 1976 el producto fabricado se exportó.
Variable independiente: Performance de exportación	
1.- Propensión exportadora de los nuevos productos.	Ventas de exportación/ Total ventas

Fuente: McGuinness y Little, 1981, p. 114-115.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La mayor parte de la información se obtuvo durante los años 1971 y 1972 a través de un estudio realizado sobre procesos de desarrollo de nuevos productos. La población objeto de investigación eran fabricantes canadienses de diversos sectores de actividad. Los autores obtuvieron respuesta de 152 firmas de un total de 350 empresas. Entrevistas personales y encuestas postales fueron empleadas como instrumentos de captación de la información. Cinco años más tarde, 1976-1977, se volvió a tomar datos sobre el resultado exterior de los nuevos productos. En este caso, se completaron los cuestionarios en el 52,95% de los casos (82 firmas), determinando el tamaño muestral final.

4.- Hipótesis de investigación.

Las hipótesis que se van a someter a contraste no se plantean explícitamente.

1.5.- Resultados de la investigación.

Se empleó el *análisis de regresión múltiple* para evaluar la incidencia de las variables independientes sobre la propensión exportadora. Previamente se realizó un análisis factorial con extracción de componentes principales para reducir la dimensión de las variables incluidas en las percepciones directivas. Se obtuvieron seis factores, que explicaban el 62,6% de las 25 variables originales: mejora relativa (24,6%), necesidades del mercado (10,7%), importancia de la distribución (9%), competitividad del mercado (7,3%), incertidumbre asociada a la compra del producto (5,9%), servicios necesarios para la venta del producto (5,1%).

El análisis de regresión múltiple incluyendo 13 variables en la ecuación de regresión (los seis factores obtenidos del análisis factorial, las cuatro características empresariales, costes de transporte, restricciones a la importación y edad del producto) arrojó los siguientes resultados:

- El modelo de regresión tiene un aceptable poder explicativo. La cantidad de varianza explicada de la variable dependiente (R^2) alcanzaba el valor de 0.466.
- Cinco características relacionadas con los nuevos productos percibidas por los directivos ejercían una influencia significativa sobre la propensión exportadora, positiva en el caso de las mejoras relativas que suponen los nuevos productos sobre el portfolio de la firma,

edad del producto, incertidumbre asociada a la compra del producto, y competitividad en el mercado, y negativas en el caso de las restricciones a la importación.

- Dos características empresariales emergían como posibles factores condicionantes de la propensión a exportar, positiva en el caso del gasto en I + D aplicado a nuevos productos, y negativa para las restricciones a la exportación.

1.6.- Conclusiones a la investigación.

- Los resultados ofrecen evidencias de que ciertas características de los nuevos productos ejercen una influencia positiva sobre la propensión exportadora de la empresa.
- Inesperadas son las relaciones entre incertidumbre asociada a la compra, competitividad en el mercado y propensión exportadora. Los autores justifican la primera de las relaciones, incertidumbre-propensión, a través del grado de diferenciación que ofrecen los productos canadienses, cuyas percepciones por los consumidores extranjeros suelen ser positivas. Para la competitividad en el mercado, McGuinness y Little, exponen que mayores niveles de competitividad obligarán a las empresas a desarrollar estrategias de diferenciación de productos, aumentando los gastos en I + D, con un efecto positivo sobre las ventas exteriores.
- Por otro lado, también las características empresariales pueden afectar a la intensidad exportadora, principalmente en cuanto a los gastos aplicados a I + D, al otorgar ventajas competitivas a la empresa en los mercados internacionales.
- Por último, factores no controlables por la organización también inciden sobre la propensión a exportar de nuevos productos. En este sentido, la ausencia de restricciones a la exportación favorece el aumento de la misma.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables y medidas incluidas en el modelo.
- Estudio longitudinal.
- Desarrolla un tema no usual hasta ese momento en las investigaciones sobre la performance de exportación.

- Aceptable soporte del modelo inicialmente planteado.

Puntos débiles de la investigación.

- Medición unidimensional de la performance de exportación.
- No se incluyen indicadores cualitativos de evaluación de la performance de exportación.
- La propensión exportadora es considerada como una medida de evaluación del resultado exterior de la empresa.
- No se ofrecen estimaciones de validez y fiabilidad de los instrumentos de medida.
- Las hipótesis a contrastar no se plantean de forma explícita.

Rosson y Ford⁴(1982).

Los autores proponen un modelo que sugiere la existencia de un importante nexo de unión entre los aspectos relacionales de los miembros del canal y el resultado de la actividad exportadora. El objetivo del mismo consiste en determinar las mejoras que pudieran alcanzarse en los resultados exteriores de las empresas fabricantes y exportadoras, a través de la forma y el tipo de relación mantenida con los distribuidores (intermediarios) extranjeros.

El modelo conceptual posee tres componentes:

1. Interés, experiencia e incertidumbre actúan como variables Independientes (exógenas) que influyen en los aspectos relacionales de los miembros del canal.
2. Dimensión de las relaciones, que actuando como variables intermedias tratan de explicar la performance de exportación. Se compone de cinco factores: formalización, estandarización, reciprocidad, intensidad y conflicto.
3. Finalmente, el acoplamiento entre los resultados reales y percibidos de la relación entre exportadores y distribuidores extranjeros actúa como variable final a explicar (performance de exportación).

La figura II.2, representa gráficamente las relaciones entre los tres componentes.

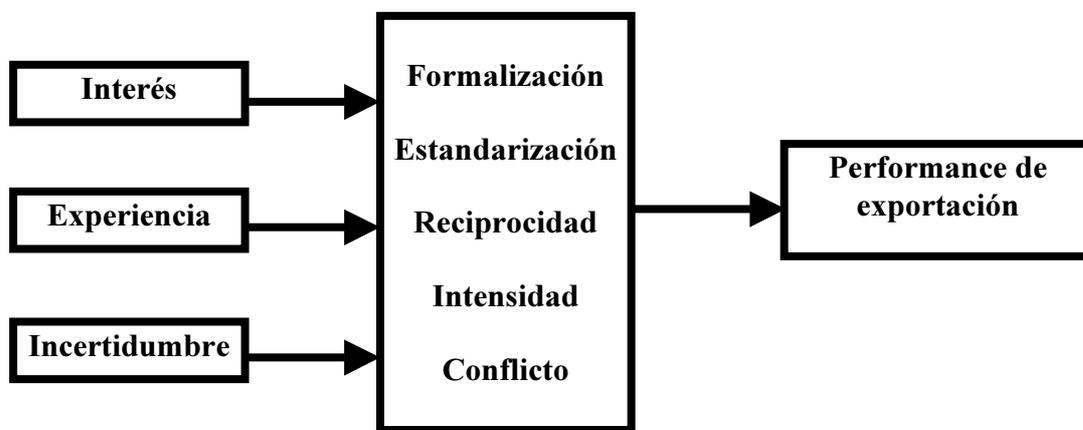
⁴ Rosson, P.J. Y Ford. I.D. (1982): Manufacturer-overseas distributor relations and export performance, *Journal of international Business Studies*, Fall (otoño), p. 57-72.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Interés.

El interés es una medida de la importancia, para cada miembro del canal, de la relación mantenida con su homónimo. Ello se evalúa a través de los perjuicios que para cada parte tendría la extinción de la relación. En consecuencia, el interés es un indicador de la dependencia de cada miembro respecto a los demás y una medida parcial del poder que posee cada organización en el canal de distribución.

Figura II.2.- Modelo de performance de exportación de Rosson y Ford (1982).



Fuente: Rosson y Ford (1982), p. 59.

1.2.- Experiencia.

La relación entre dos empresas puede verse afectada por la experiencia de ambas organizaciones y por la conducta individual de los directivos implicados en la relación. La experiencia viene determinada por el aprendizaje derivado de ciertos comportamientos en el canal de distribución, que han llevado a incrementar la cooperación entre las organizaciones, aumentar la confianza entre las partes o, por el contrario, derivar en conflictos, desacuerdos, etc., influyendo en el resultado de la actividad exportadora. Las empresas tenderán a repetir aquellas conductas que incidieron positivamente en la relación mantenida y, en consecuencia en sus resultados.

2.1.3.-Incertidumbre.

Rosson y Ford, con esta variable tratan de reflejar el ritmo de cambio en la industria o sector al que pertenecen las organizaciones involucradas en la relación, que puede afectar a los

niveles de planificación, presentes y futuros, de la actividad exportadora. Esta variable es similar a la volatilidad del mercado empleada en otras investigaciones (Zhang, 1993).

2.- VARIABLES DEPENDIENTES O ENDÓGENAS.

2.1.- Intermedias: Dimensión de las relaciones.

Son cinco (formalización, estandarización, reciprocidad, intensidad y conflicto) las dimensiones posibles que pueden derivarse de la relación entre un fabricante-exportador y su distribuidor extranjero. Las cuatro primeras fueron identificadas en su momento por Marrett⁵ (1971), justificando su inclusión en la investigación de Rosson y Ford, a través de los resultados obtenidos en estudios previos. La dimensión conflicto es justificada por la posible incidencia negativa sobre los resultados de la relación, manifestándose a través de tensión y desacuerdos en el canal de distribución.

2.2.- Final: Performance de exportación.

La performance de exportación es definida como el resultado, real y percibido, de la relación mantenida entre fabricante y distribuidor.

La tabla II.3, nos ofrece un resumen de las variables, medidas y escalas empleadas.

Tabla nº 3.- Variables, medidas y escalas empleadas por Rosson y Ford (1982).

Variables: definición, medidas y escalas
Independientes
<p>Interés</p> <p>Definición: Perjuicios ocasionados a cada una de las partes si la relación se extinguiere.</p> <p>Medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del total de las ventas de exportación que corresponden al distribuidor en el Reino Unido. • Porcentaje del total de las ventas del distribuidor que corresponde a productos del fabricante canadiense.
<p>Experiencia</p> <p>Definición: Conocimiento adquirido derivado de la observación de comportamientos actuales y pasados.</p> <p>Medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos mantenidos con agentes, distribuidores, fabricantes, pertenecientes a un país diferente al de origen. • Número de años durante los cuales se han mantenido relaciones con distribuidores, agentes, fabricantes extranjeros.

⁵ Marrett, C.B. (1971): On the specification of interorganizational dimensions, *Sociology and Social Research*, Octubre, p. 83-99.

Continuación tabla II.3.

Incertidumbre
Definición: Extensión por la cual los procesos y resultados derivadas de la actividad empresarial son impredecibles. Medidas: <ul style="list-style-type: none"> Nivel de cambio en la industria (prácticas de precios, de compras; estrategias de los competidores, desarrollo tecnológico, etc.). Escala Likert de cinco puntos (1.- Muy estable... 5.- Muy inestable). Planes futuros. Nivel de planificación en un horizonte temporal definido.
Variables dependientes intermedias
Formalización
Definición: Extensión por la cual los acuerdos sobre los diferentes aspectos que se derivan de la relación se formalizan de forma explícita. Medidas: - Formalización de los acuerdos. Escala de tres puntos (1.-Acuerdos verbales.... 3.- Acuerdos legales.).
Estandarización
Definición: Nivel de estabilidad en los roles que cada parte desempeña en la relación. Medidas: Escala de tres puntos (1.- fijos; 3.- cambiantes).
Reciprocidad
Definición: Participación en la toma de decisiones sobre aspectos que afectan a la relación. Medidas: Escala de cinco puntos aplicadas a 10 ítems (1.- Decisiones adoptadas sólo por el distribuidor, 5.- Decisiones adoptadas sólo por el fabricante)
Intensidad
De contactos
Definición: Nivel de recursos intercambiados entre las partes. Medidas: <ul style="list-style-type: none"> Número de cartas intercambiadas anualmente. Número de visitas realizadas por cada parte. Frecuencia de otros contactos mantenidos con la otra parte.
De recursos
Definición: Nivel de contactos intercambiados entre las partes. Medidas: <ul style="list-style-type: none"> Nivel de soporte material proporcionado por el fabricante. Valor de los stocks del distribuidor de productos del fabricante. Esfuerzo realizado en relación a la otra parte. Escala de cinco puntos (1.-Mucho menor que..., 5.-Mucho mayor que..).
Conflictos
Definición: Nivel de tensión y desacuerdos percibidos entre las partes. Medidas: - Frecuencia de los conflictos. Escala de seis puntos (1.-nunca....6.-muy frecuentes).
Variable dependiente final: Performance de exportación
Definición: Resultado real y percibido de la relación entre el fabricante y distribuidor. Medidas: <ul style="list-style-type: none"> Tendencias de las ventas en el Reino Unido en los últimos tres años. Escala de cinco puntos (1.-Descendiendo bruscamente....5.-Crecimiento importante). Nivel anual de ventas de productos del fabricante en el R. Unido.

Fuente: Rosson y Ford (1982), p. 60-61.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La entrevista personal fue el método elegido para la captación de los datos. Un total de 42 empresas pertenecientes a diversos sectores, 21 fabricantes canadienses y sus 21 distribuidores correspondientes en el Reino Unido, participaron en la investigación. Las entrevistas se realizaron con los responsables de las operaciones internacionales en cada compañía.

4.- Hipótesis de investigación.

El planteamiento de hipótesis se realizó a dos niveles:

1.- Hipótesis cuyo objeto es determinar la relación entre los aspectos relacionales y la performance de exportación. Desde esta perspectiva, se considera que la performance de exportación aumentará si : **aumenta**; 1.- el nivel de estandarización. 2.- la reciprocidad entre las partes. 3.- la intensidad de recursos y contactos, y **desciende**; 4.- el nivel de conflicto.

Rosson y Ford, aunque relacionan la performance de exportación con el nivel de formalización no plantean la dirección de dicha hipótesis.

2.- Hipótesis para determinar la relación entre las variables independientes (exógenas) y la dimensión de las relaciones (tabla II.4).

Tabla II.4.- Dirección de las hipótesis entre variables independientes.

Variables	Dimensión	Interés	Experiencia	Incertidumbre
Formalización		+	-	-
Estandarización		+	+	-
Reciprocidad		-	+	+
Intensidad de contacto		+	?	+
Intensidad de recursos		+	?	+
Conflicto		-	-	+

Fuente: Rosson y Ford (1982), p. 64.

5.- Resultados de la investigación.

Para la obtención de los resultados se empleó el *análisis de correlación*.

Contraste de hipótesis: dimensión de las relaciones y performance.

A) Formalización.

Se encontró una correlación positiva entre el grado de formalización de las relaciones y la performance de exportación, aunque no era estadísticamente significativa.

B) Estandarización.

Un resultado contrario a la hipótesis planteada se obtuvo en la relación estandarización-performance. Existía una correlación negativa y estadísticamente significativa entre ambas variables. Los resultados enfatizaron la importancia de adaptar los roles o papeles desempeñados por cada miembro en la relación a las circunstancias presentes en cada momento.

C) Reciprocidad.

Aunque positiva, no era estadísticamente significativa la relación entre reciprocidad y los resultados percibidos de la relación entre exportadores y sus representantes en los mercados exteriores.

D) Intensidad de contacto y de recursos.

Una relación positiva, y estadísticamente significativa, existía entre el número de cartas enviadas, el valor de los stocks mantenidos por el distribuidor y la performance de exportación. Para el resto de medidas, aunque el coeficiente de correlación era positivo, no se encontró evidencia de su significancia estadística.

E) Conflicto.

Un descenso del nivel de conflicto mejoraría los niveles de performance en la relación mantenida entre fabricante y distribuidor, aunque sólo se podía soportar estadísticamente para la tendencia de las ventas en el Reino Unido.

Contraste de hipótesis: variables exógenas y dimensión de las relaciones.

A) Interés.

Escasa significatividad estadística fue encontrada en cuanto a la relación interés y aspectos relacionales. Sin embargo, existían indicios de una relación positiva entre el interés que las

partes mantienen en la relación y la intensidad, de contacto y de recursos, aunque no se confirmaba la hipótesis planteada.

Se encontró una correlación negativa entre reciprocidad e interés, siendo estadísticamente significativa para la medida “porcentaje de las ventas del distribuidor que dependen de productos del fabricante”. Según los autores, estos resultados confirmaban la relación entre interés, dependencia y poder, en la relación mantenida. Rosson y Ford, argumentaron que un elevado interés en la relación podría implicar tolerancia al dominio y control de su homónimo, aceptando las decisiones adoptadas por el mismo. Esta dependencia confiere poder y habilita un amplio campo para su ejercicio. En esta investigación, la relación estaba dominada por los fabricantes, derivado de su menor interés (sólo una media del 6% de las ventas de los fabricantes dependía de las ventas realizadas en el Reino Unido, frente a un 21% de las ventas de los distribuidores).

Por otro lado, era negativa la asociación entre reciprocidad e interés, siendo estadísticamente significativa para la medida “porcentaje de las ventas del distribuidor que dependen de productos del fabricante”.

Aunque no era significativa la relación interés-conflicto, hay que destacar que mayores niveles de conflicto surgían cuando el interés en la relación era mayor por parte del distribuidor.

No se encontró correlación, o no era estadísticamente significativa, para las dimensiones formalización y estandarización respecto a la variable interés.

B) Experiencia.

Los niveles de conflicto eran menos frecuentes y había una mayor participación en la toma de decisiones (reciprocidad) cuando la experiencia de las partes interrelacionadas era elevada. Ello confirmaba las hipótesis planteadas, aunque con precauciones debido a que sólo era estadísticamente significativa en el caso de “el número de años de contactos personales” para ambos casos.

Todas las medidas de intensidad, de contacto y recursos, estaban correlacionadas negativamente con el número de años de contactos personales, aunque no en todos los casos la asociación era significativa. Por el contrario, existía una relación positiva entre el “número de contactos mantenidos” y, la intensidad de contactos y recursos, aunque sólo era

estadísticamente significativa para las dos primeras medidas de la intensidad de recursos. Cuando la experiencia personal era elevada las relaciones entre fabricantes y distribuidores tendían a ser menos formalizada y estandarizadas.

C) Incertidumbre.

La dimensión incertidumbre estaba asociada positivamente a la variable conflicto, estandarización y formalización, y negativamente a la reciprocidad e intensidad de recursos, aunque la consistencia estadística de tales relaciones era escasa.

2.7.- Conclusiones a la investigación.

- Los resultados sugieren que elevados niveles de la performance de exportación están asociados a ciertas características que se derivan de la relación entre exportadores y sus distribuidores extranjeros. Desde esta perspectiva, el mayor éxito en tales relaciones ocurre cuando no existen o son muy bajos los niveles de conflicto, cada parte muestra flexibilidad (no estandarización) para adaptar los papeles o roles asumidos en la relación y se comprometa firmemente en el desarrollo de las tareas encomendadas (intensidad de recurso y de contacto), facilitando la participación en la toma de decisiones (reciprocidad).
- Cuando el fabricante tiene el dominio potencial de la diada, la toma de decisiones está monopolizada por el mismo (ausencia de reciprocidad).
- Cuanto mayor sea la incertidumbre mayores serán los niveles de conflicto entre las partes interrelacionadas, tendiéndose a una mayor estandarización de los papeles o roles y a una menor participación en la toma de decisiones.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación de las variables y dimensión de las relaciones incluidas en el estudio.
- Es una de las primeras investigaciones que tratan de modelizar el comportamiento de exportación, tomando como marco de referencia la teoría relacional.

Puntos débiles de la investigación

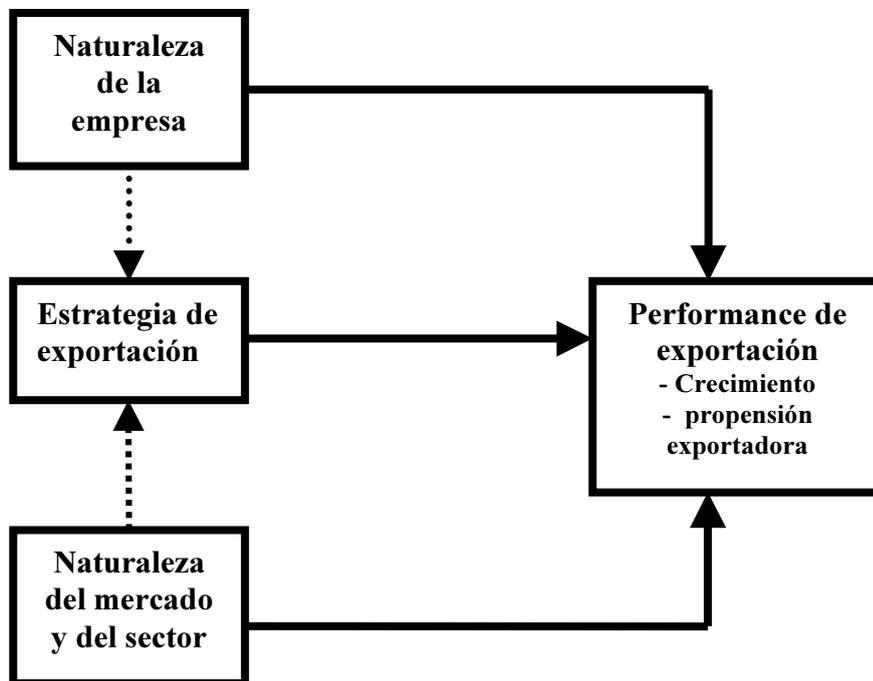
- Estudio exploratorio con escasez de consistencia estadística en los resultados obtenidos, no pudiendo contrastar la mayoría de las hipótesis planteadas.

- No se plantean las posibles relaciones o influencias indirectas entre las variables independientes exógenas y la performance de exportación.
- No se ofrecen estimaciones de validez y fiabilidad de los instrumentos de medida.
- Escasa validez de contenido de alguna de las hipótesis planteadas, por no ofrecer una dirección de la misma, como es el caso de la dimensión formalización respecto a la performance de exportación y, la variable experiencia respecto a la intensidad de contactos y de recursos.

Cooper y Kleinschmidt⁶ (1985)

El objetivo del trabajo de investigación de Cooper y Kleinschmidt, es la obtención de relaciones entre, la estrategia adoptada por la empresa para el desarrollo de la actividad exportadora y los resultados logrados en los mercados exteriores como consecuencia de la aplicación de la misma (figura II.3).

Figura II.3.- Modelo de performance de exportación de Cooper y Kleinschmidt (1985).



Fuente: Cooper y Kleinschmidt (1985), p. 39.

⁶ Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1985): The impact of export strategy on export sales performance, *Journal of International Business Studies*, Spring, 1985, p. 37-55.

Seis posibles tipos de estrategias son consideradas por Cooper y Kleinschmidt, con el objeto de confirmar su impacto sobre los resultados internacionales de la firma.

Con el modelo propuesto se pretende verificar empíricamente como la adopción de una determinada estrategia de exportación afecta a la performance o resultado de la actividad exportadora, cuando este es una función de:

- 1.- La naturaleza de la empresa.
- 2.- La naturaleza del o de los mercados en los cuales compite la organización.
- 3.- La naturaleza del sector al que pertenece la organización.
- 4.- La estrategia de exportación adoptada.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Características de la empresa, sector y mercado.

Las características de la empresa, del mercado en el cual compite la compañía y del sector al que pertenece, son agrupadas en cinco bloques de variables (tabla II.5).

Tabla II.5.- Aspectos integrados en las características de la empresa, sector y mercado.

Bloques de variables	Variables
Aspectos demográficos.	Tamaño de la empresa; edad de la empresa; experiencia exportadora; propiedad de la firma.
Condiciones del mercado percibidas por los directivos.	Nivel de competitividad; barreras a la exportación; potencial del mercado doméstico versus extranjero; intenciones de desarrollar inversiones directas en el exterior
Ventajas competitivas de la firma.	Producto; precios; comunicación; distribución.
Soporte de la actividad exportadora.	Planificación; investigación de mercados; uso de fuentes de información; I + D; nivel de visitas a los mercados extranjeros.
Objetivos y aspiraciones.	Expectativas futuras sobre: la exportación; crecimiento; recuperación de inversiones.

Fuente: Cooper y Kleinschmidt, 1985, p. 41.

1.2.- Estrategia de exportación.

La estrategia de exportación es definida a través de tres dimensiones:

1.- *Estrategia de producto*: a través de la cual la empresa puede optar por comercializar internacionalmente los mismos productos ofertados al mercado nacional, o por el contrario, ofrecer productos adaptados a las exigencias de los consumidores extranjeros, modificando atributos tales como, la marca, envase, etiquetado, embalaje, calidad, etc.

2.- *Estrategia de selección de mercados*, compuesta, a su vez, por dos dimensiones.

- a) *Número de países a los cuales se exporta y proximidad al país de origen*. Las opciones que pueden desarrollarse son: 1.- Concentrase en pocos países y cercanos al país de origen. 2.- Exportar a numerosos países, adoptando una orientación de ámbito mundial.
- b) El grado o nivel de *segmentación* efectuados en los mercados a los cuales se exporta. Cuando la empresa adapta sus productos y segmenta los mercados a los cuales exporta se dice que esta *orientada al mercado*. Cuando ocurre lo contrario se considera *orientación a la venta*. Cuando la organización desarrolla una sola de las dos opciones posibles, es decir, o bien segmenta o bien adapta, se considera *orientación cuasi al mercado*.

La combinación de las dimensiones, estrategia de producto, número de países a los que se exporta y cercanía al país de origen, y, nivel de segmentación dan lugar a seis posibles escenarios y ocho posibles estrategias de marketing a emplear (tabla II.6).

Tabla II.6.- Extrategias de marketing aplicable a los mercados exteriores.

	Orientación mundial		Orientación a países cercanos	
	Segmentación	No segmentación	Segmentación	No segmentación
Adptación del Producto	Orientación de mercado de ámbito mundial	Orientación cuasi de mercado de ámbito mundial	Orientación de mercado a países cercanos	Orientación cuasi de mercado a países cercanos
No adaptación del producto	Orientación cuasi de mercado de ámbito mundial	Orientación a la venta de ámbito mundial	Orientación cuasi de mercado a países cercanos	Orientación a la venta a países cercanos

Fuente: Adaptado de Cooper y Kleinschmidt (1985), p. 43.

Una empresa orientada a países cercanos será aquella cuya mayor parte de actividad exportadora se concentre en uno o dos países cercanos al de origen. Por su parte, organizaciones que venden a dos o más segmentos de mercado, en diferentes mercados internacionales, eran clasificadas como de orientación multi-segmento. Una estrategia de adaptación del producto era llevada a cabo por una firma, cuando sus productos sufrían modificaciones sustanciales, más allá de los requerimientos mínimos de adaptación, necesarios en cualquier producto exportado.

2.- VARIABLE DEPENDIENTE: PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

Dos medidas, una estática (propensión exportadora) y otra de carácter dinámico (crecimiento de las ventas), son empleadas para evaluar el resultado de la actividad exportadora.

Cooper y Kleinschmidt, no ofrecen los items o escalas utilizadas para medir las variables dependientes e independientes. Es por ello, que no incluimos un cuadro resumen de las variables y escalas de medidas.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Directivos de 142 empresas canadienses, pertenecientes al sector de la electrónica, fueron personalmente entrevistados para la obtención de los datos. Se les preguntó por la estrategia seguida para su empresa en el desarrollo de la actividad exportadora, debiendo indicar número de países a los cuales se exporta (señalando el volumen de exportación por país), la naturaleza y el número de segmentos atendidos, y las prácticas relacionadas con la adaptación del producto a las necesidades de los mercados extranjeros.

4.- Hipótesis de investigación.

Cooper y Kleinschmidt, justifican las hipótesis de investigación a través del concepto de marketing, el cual considera que la empresa debe segmentar su mercado y adaptar sus productos a las necesidades, gustos y preferencias del público objetivo al cual se dirige. Los autores consideran que la estrategia más recomendable para mejorar los resultados exteriores, es aquella que implique adaptación, segmentación y orientación de ámbito mundial. Ello lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H₁.- La performance de exportación depende del tipo de estrategia adoptada por la empresa para competir en los mercados exteriores, y, particularmente, está positivamente asociado a las siguientes líneas estratégicas:

H_{1a}.- Estrategia de adaptación de producto.

H_{1b}.- Estrategia de segmentación.

H_{1c}.- Orientación de ámbito mundial.

H₂.- Diferentes tipos de empresas seleccionan diferentes estrategias de exportación, y en consecuencia, pueden alcanzar diferentes resultados en el ámbito internacional.

5.- Resultados de la investigación.

Se empleó *Test de la Ji-cuadrado, ANOVA, MANOVA, ANCOVA, y análisis de regresión* para la obtención de los resultados.

5.1.- Impacto de la estrategia sobre la performance de exportación.

La estrategia de exportación estaba significativamente relacionada con la performance de exportación (nivel de significación = 0,06 en ANOVA).

5.1.1- Crecimiento de las exportaciones.

Las empresas con una orientación de mercado y de ámbito mundial, alcanzaban mejores ratios de crecimiento (media de los últimos tres años) que otras firmas con diferentes estrategias y orientaciones (tabla II.7).

Tabla II.7.- Ratios de crecimiento según estrategia de exportación.

% de crecimiento anual (media de los últimos tres años)		
Orientación	Ámbito	
	Mundial	Países cercanos
Mercado	188%	80%
Cuasi-mercado	51%	41%
Venta	28%	51%
Media	75%	51%

Fuente: Cooper y Kleinschmidt (1985), p. 44.

El crecimiento de las exportaciones estaba fuertemente relacionado tanto con la orientación de la empresa ($\alpha \leq 0.001$), como con el ámbito de actuación de la misma ($\alpha \leq 0.08$), aunque no era significativo la interacción de los efectos de ambas dimensiones.

5.1.2.- Intensidad o propensión exportadora.

La estrategia de marketing internacional también estaba asociada significativamente a la propensión exportadora, aunque sólo en el caso de la orientación empresarial ($\alpha \leq 0.05$). Una vez más, las empresas orientadas al mercado y con actuación en el ámbito mundial, eran las que alcanzaban la mayor intensidad o propensión exportadora (tabla II.8).

5.2.- Estrategias, orientación de la empresa y performance de exportación.

En este apartado, los autores, tratan de responder al siguiente interrogante: ¿Qué estrategia está asociada simultáneamente a elevados ratios de crecimiento e intensidad exportadora?

Tabla II.8.- Propensión exportadora y estrategias de exportación.

Ventas de exportación / Ventas totales de la empresa		
Orientación	Ámbito	
	Mundial	Países cercanos
Mercado	52,5%	46,5%
Cuasi-mercado	52,1%	46,6%
Venta	42,1%	29,3%
Media	49,2%	41,5%

Fuente: Cooper y Kleinschmidt (1985), p. 44.

Las organizaciones en las cuales ocurría tal circunstancia fueron clasificadas como "empresas de elevado performance", denotándose por las siglas "HH". Las siglas "LH" Y "HL" hacían referencia a empresas con bajos niveles de crecimiento y elevada propensión exportadora (LH), o empresas con altas tasas de crecimiento y reducida propensión a exportar (HL). Cuando simultáneamente concurrían escasos ratios de crecimiento e intensidad exportadora se consideraban compañías de baja performance (LL).

La tabla II.9, muestra la proporción de cada tipo de empresa, siendo significativas para $\alpha \leq 0,05$ (test de la Ji-cuadrado), de la cual se desprende que las empresas orientadas al mercado (segmentación y adaptación de sus productos), que desarrollan la actividad exportadora en el ámbito mundial eran las que lograban los mejores resultados, todo lo contrario que las orientadas a la venta y limitan su actividad exterior a países cercanos. Las tendencias observadas fueron confirmadas estadísticamente mediante el análisis múltiple de la varianza (**MANOVA**), existiendo diferencias significativas (nivel de significación = 0,007) entre los grupos estratégicos considerados, cuando se empleaban las dos medidas de la performance de exportación simultáneamente.

Tabla II.9.- Proporción de empresas "HH" y "LL" sobre el total de empresas de la muestra.

	Ámbito mundial	Ámbito países cercanos	Media por fila
Mercado	47,4% (5,3%)	18,2% (9,1%)	31,7% (7,3%)
Cuasi-mercado	22,5% (22,5%)	11,1% (27,8%)	19% (24,1%)
Venta	20% (32%)	2,9% (29,4%)	14,3% (31%)
Media por columna	27,4% (21,4%)	12,3% (21,1%)	21,3% (21,3%)

Entre paréntesis empresas "LL". Sin paréntesis empresas "HH".

Fuente: Cooper y Kleinschmidt (1985), p. 46.

Los resultados, en consecuencia, soportaban la primera de las hipótesis planteadas. Una estrategia que enfatice sobre la adaptación de productos, segmentación de mercados, y ámbito de actuación mundial, alcanzará elevados niveles de performance de exportación, representada a través de la propensión exportadora y crecimiento de las exportaciones.

5.3.- Relación entre la estrategia de exportación y, las características de la empresa, del mercado y del sector.

En orden a identificar las características empresariales asociadas a las distintas estrategias de exportación, se aplicó un ANOVA ($\alpha \leq 0,1$) y un **test de rango múltiple de Duncan**, el cual permitió identificar 10 características (de 21 posibles) en las que diferían los distintos grupos estratégicos (tabla II.10), aunque sólo para cuatro de ellas se encontraron diferencias significativas (nivel de planificación de las exportaciones, uso de fuentes de información, I + D, y objetivos de crecimiento).

Tabla II.10.- Características en las que diferían los distintos grupos estratégicos.

Variable	Variable
1.- Edad.	6.- Planificación de las exportaciones
2.- Experiencia.	7.- Uso de fuentes externas de información.
3.- Intenciones de invertir en el exterior.	8.- Investigación y Desarrollo.
4.- Percepciones de barreras a la exportación.	9.- Expectativas de crecimiento.
5.- Ventajas percibidas derivadas del precio.	10.- Objetivos de crecimiento.

Fuente: Cooper y Kleinschmidt (1985), p. 47.

5.4.- Perfiles de las empresas desde el punto de vista de la estrategia empleada.

5.4.1.- Empresas orientadas al mercado (adaptación y segmentación) y actuación en el ámbito mundial.

Eran las organizaciones que lograban mejores resultados (ratio de crecimiento e intensidad exportadora), caracterizadas por ser de corta edad (empresas jóvenes), con escasa experiencia en los mercados internacionales, las cuales dedicaban un gran esfuerzo a las tareas de planificación de la actividad exportadora e I + D. Percibían reducidas barreras a la exportación y amplias expectativas para sus negocios internacionales, traduciéndose en ventajas competitivas derivadas del producto, distribución y promoción, pero en ningún caso del precio. Finalmente, sus objetivos de crecimiento eran reducidos, quizás motivado por el elevado crecimiento experimentado en años precedentes.

En definitiva, los "world marketers", como las denominaban Cooper y Kleinschmidt, eran empresas agresivas e innovadoras, jóvenes y con poca experiencia en el ámbito internacional, que invertían ampliamente en I+D, se orientaban hacia el producto y tecnología como fuente de ventaja competitiva, y tenían elevadas expectativas internacionales, desarrollando, en consecuencia, un elevado esfuerzo en materia de planificación exportadora.

5.4.2.- Empresas orientadas a la venta (no adaptación y no segmentación) y desarrollo de actividad exportadora en países cercanos.

La descripción de las empresas integradas en este segundo grupo, denominadas "world sellers", es totalmente opuesta al caso de las "world marketers". Son las de mayor edad de la muestra y menores niveles de planificación e I + D. Sus expectativas respecto a la actividad exportadora son reducidas, con apenas objetivos de crecimiento futuro, quizás como consecuencia de los escasos ratios de años precedentes. Emplean, muy limitadamente, fuentes de información sobre los mercados extranjeros y su intensidad exportadora está muy por debajo de la media muestral.

5.4.3.- Empresas orientadas al mercado y ámbito de actuación limitado a países cercanos.

Este grupo estratégico acoge a las organizaciones de mayor experiencia, con amplias intenciones de realizar inversiones directas en el exterior, quizás provocado por la consolidación de sus exportaciones en los mercados internacionales que actualmente sirven. Invierten de forma importante en I+D, y no perciben, al igual que los "world marketers"

ventajas competitivas relacionadas con el precio. Su ratio de crecimiento está por encima de la media muestral y su propensión exportadora entorno a la misma.

5.4.4.- Empresas orientadas a la venta y ámbito de actuación en países cercanos.

Representan el 12% de la muestra, y poseen pocas características distintivas.

Son las empresas que en menor medida emplean fuentes de información externas sobre los mercados extranjeros. Perciben las mayores barreras a la exportación, y no realizan, prácticamente inversiones en I+D. Sin embargo, no son significativamente diferentes del resto de la muestra, en cuanto a la edad, experiencia exportadora, planificación de actividades, objetivos y expectativas de crecimiento.

Según Cooper y Kleinschmidt, las diferencias encontradas en los perfiles de los diferentes grupos estratégicos, soportaban, al menos parcialmente, la segunda de las hipótesis planteadas: Empresas con diferentes características eligen o desarrollan diferentes tipos de estrategias en el desarrollo de su actividad exportadora.

En todo caso, los autores reconocen que las diferencias encontradas, entre los grupos estratégicos, no son tan sustanciales como se esperaban, ya que para ciertas características como el tamaño, propiedad de la compañía, investigación de mercados, potencialidad de los mercados nacional y exteriores, ventajas percibidas derivadas del producto, comunicación y distribución, no se hallaron diferencias significativas.

5.5.- Efecto conjunto de las características de la empresa, mercado o sector, y estrategia de exportación sobre la performance de exportación.

Los resultados indican que la estrategia de exportación, entendida como una combinación de productos-mercados, estaba fuertemente relacionada con la performance de exportación. De igual forma, ciertas características de la empresa o del mercado estaban asociadas con diferentes tipos de estrategias. Cooper y Kleinschmidt, trataban de responder a la siguiente cuestión:

¿Qué estrategias permiten lograr una mayor performance de exportación teniendo en cuenta las características de la empresa o del mercado?

Análisis de la Covarianza (ANCOVA) y análisis de regresión múltiple, fueron utilizados para dar respuesta a la citada cuestión, obteniéndose los siguientes resultados:

1.- La estrategia elegida por la empresa para competir en los mercados exteriores estaba fuertemente relacionada con el crecimiento de las exportaciones. Por otro lado, la posesión de ciertas características empresariales, como el tamaño de la firma o tecnología aplicada, podían incidir positivamente, aunque en menor medida que la estrategia de exportación, en el crecimiento de las ventas internacionales.

2.- Cuando se tomaba la propensión exportadora como indicador de la performance de exportación, la estrategia empresarial estaba débilmente relacionada con la misma, todo lo contrario que ciertas características empresariales (ej: tecnología) o sectoriales (barreras a la exportación o potencial percibido del mercado doméstico), que podían mejorarla sustancialmente.

6.- Conclusiones a la investigación.

- Los resultados obtenidos muestran claramente que la estrategia de exportación aplicada está fuertemente asociada al resultado de la actividad exportadora. Los mayores ratios de crecimiento de las exportaciones se alcanzan cuando la empresa está orientada al mercado y su campo de actuación es de ámbito mundial.
- Por otro lado, a pesar del papel activo que juegan algunas características empresariales o del mercado en el que compite la empresa, la estrategia de exportación ejerce una mayor influencia sobre el crecimiento de la actividad exportadora, ocurriendo lo contrario para la propensión a exportar, cuya incidencia es manifiestamente superior en las primeras.

Puntos fuertes de la investigación.

- Estudio pionero en demostrar la relación entre estrategia de marketing internacional y performance de exportación.
- Medición multidimensional de la performance de exportación.
- Aceptable soporte del modelo conceptual planteado.

Puntos débiles de la investigación.

- Inclusión de la propensión exportadora como indicador de la performance de exportación, pudiendo generar ambigüedad en las conclusiones obtenidas.
- No se ofrecen las escalas de medidas de cada una de las variables.
- No se ofrecen estimaciones de validez y fiabilidad de los instrumentos de medidas.
- La estrategia de marketing queda limitada al producto y selección de mercados.

Donthu y Kim⁷ (1993).

Basándose en el modelo de Cooper y Kleinschmidt (1985), Donthu y Kim someten a contraste cinco hipótesis sobre una muestra de 640 pequeños y medianos fabricantes exportadores, de diversos sectores de actividad de Estados Unidos, recopilando la información a través de encuesta postal.

1.- Hipótesis de investigación.

H₁: Cuanto mayor sea el compromiso con la actividad exportadora mayor será el crecimiento de las ventas de exportación.

El compromiso exportador se midió a través de dos dimensiones (cantidad de recursos humanos y financieros destinados a la actividad exportadora).

H₂: Cuanto más positivas sean las actitudes hacia la exportación mayor será el crecimiento de las ventas exteriores.

La actitud hacia la exportación se midió a través de una escala tipo Likert de cinco puntos (1.- Nada importante...5.- Muy Importante) sobre un conjunto de 20 cuestiones relacionadas con las percepciones directivas sobre barreras y ventajas a la exportación. Alpha de cronbach fue informado con un nivel de 0.85, lo cual denota una elevada fiabilidad del instrumento de medida.

⁷ Donthu, N. Y Kim. S. H. (1993): Implications of firm controllable factors on export growth, *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, nº 1, p. 47-63.

H₃: No existe una relación significativa entre la estrategia de expansión internacional y el crecimiento de las ventas exteriores.

El número de países-mercados a los cuales la empresa exportaba era el factor para considerar que la empresa desarrollaba una estrategia de concentración o diversificación.

H₄: Cuanto mayor sea la adaptación de la política de productos a las necesidades de los clientes extranjeros mayor será el crecimiento de las ventas de exportación.

Se empleo una escala dicotómica (1.- Adaptación; 2.- Estandarización), para evaluar el grado de adaptación de la política de productos a las necesidades de los mercados exteriores.

H₅: Existe una relación positiva entre la asistencia externa recibida por la empresa para el desarrollo de su actividad exportadora y el crecimiento de las ventas exteriores.

La asistencia externa fue evaluada a través del empleo de una o varias agencias públicas o privadas sobre una lista de 20 posibles.

El crecimiento de las ventas exteriores, en los últimos tres años, fue el indicador empleado para evaluar la performance de exportación. Los autores optaron por utilizar una escala de siete puntos (1.- Crecimiento negativo...7.- Crecimiento superior al 20%), ante la incapacidad directiva de ofrecer un valor numérico capaz de determinar fiablemente el crecimiento real experimentado por las ventas internacionales.

2.- Resultados de la investigación.

Los *análisis discriminantes* efectuados confirmaron las cinco hipótesis propuestas.

3.- Conclusiones a la investigación.

- En orden a incrementar las ventas de exportación en un horizonte temporal dado, es preferible:
 1. Elevar el compromiso exportador de la organización, destinando mayores recursos materiales e inmateriales al desarrollo de la actividad exportadora.
 2. Aceptar los riesgos asociados a la exportación y mostrar una actitud positiva hacia la misma.

3. Adaptar la política de productos a las necesidades de los consumidores extranjeros frente al desarrollo de una estrategia de estandarización.
4. Utilizar los recursos y servicios externos disponibles asociados a la exportación.
5. Emplear la estrategia de expansión internacional que la organización considere más factible, según los recursos disponibles.

Puntos fuertes de la investigación.

- La investigación contribuye a dar un mayor soporte al modelo de Cooper y Kleinschmidt.
- Elevada fiabilidad de los items empleados para medir la actitud hacia la exportación.
- Justificación teórica de las variables incluidas en el modelo, sometiendo el cuestionario a la opinión de expertos (pretest).
- Muestra de elevado tamaño y procedente de diversos sectores de actividad, aumentando las probabilidades de extrapolar los resultados obtenidos.

Puntos débiles de la investigación.

- Medición unidimensional de la performance de exportación. Sólo se incluye una medida cuantitativa.
- Las escalas de medidas utilizadas en algunas variables (escalas dicotómicas) reducen los análisis estadísticos a utilizar.
- No tiene en cuenta factores contextuales o del entorno que pueden incidir sobre la performance de exportación.

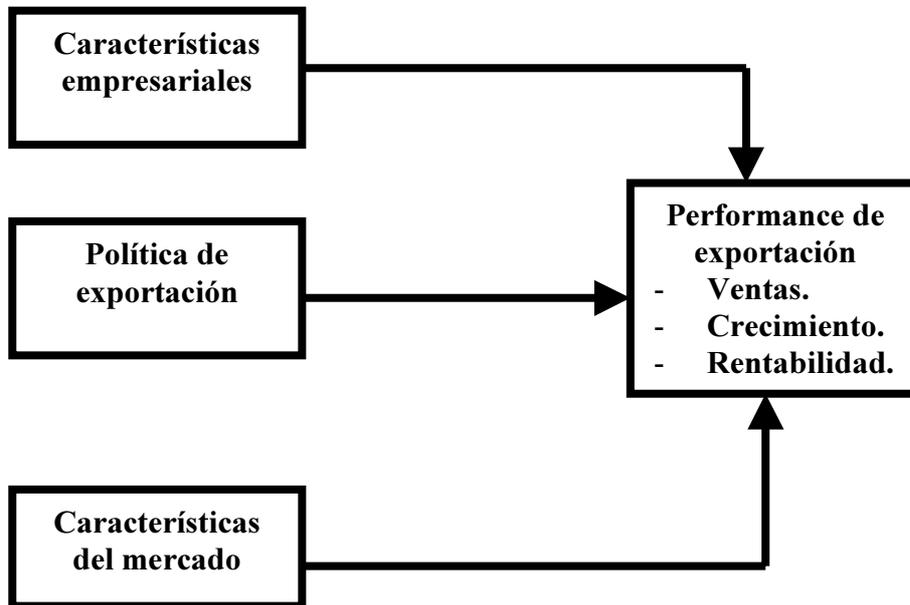
Madsen⁸ (1989).

La principal propuesta del estudio de Madsen es identificar que factores pueden ser críticos en el éxito exterior de una empresa, cuando se emplean indicadores financieros para medirlo. Madsen, considera que las variables que pueden incidir en la performance de exportación,

⁸ Madsen, T. K. (1989): Successful export marketing management: some empirical evidence, *International Marketing Review*, Vol. 6, nº 4, p. 41-57.

pueden resumirse en tres grupos: características empresariales, política de exportación y características del mercado en el que compite la organización (figura II.4).

Figura nº 4.- Modelo de performance de exportación de Madsen (1989).



Fuente: Madsen, 1989, p. 43.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Características de la empresa.

Recoge todos los aspectos inherentes a la dimensión, estructura interna y experiencia internacional de la empresa.

1.2.- Política de exportación.

En él se integran la estrategia de marketing-mix, el grado de prioridad concedida por la organización a la actividad exportadora y, el esfuerzo y recursos destinados a tareas de planificación de las exportaciones.

1.3.- Características del mercado en el que compite la empresa.

Esta variable recoge todos aquellos elementos, que fuera del control directivo, pudieran afectar a los resultados exteriores de la organización (barreras a la exportación, distancia física y psicológica, atractivo de los mercados exteriores y doméstico, etc.).

2.- VARIABLE DEPENDIENTE: PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

La performance de exportación, entendida como el éxito internacional alcanzado por la empresa como consecuencia de su actividad exportadora, se evaluó a través de tres indicadores financieros: ventas, crecimiento y rentabilidad. La tabla II.11, resume las distintas variables y escalas de medidas.

Tabla II.11.- Variables, medidas y escalas de medidas empleadas por Madsen, 1989.

Variable	Medidas y escalas de medidas
Variable independiente	
Características empresariales	
1.- Recursos generales de la empresa.	1.- Volumen total de ventas. 2.- Número de empleados.
2.- Experiencia exportadora.	1.- Número de países a los cuales la firma exporta. 2.- Propensión exportadora. 3.- Experiencia internacional de los directivos*.
3.- Soporte de la actividad exportadora.	1.- Orientación exportadora de los principales directivos*. 2.- Soporte directivo para cada combinación producto-mercado*.
4.- Estatus interno de los directivos.	1.- Prestigio en la organización*. 2.- Autoridad para cada combinación de producto-mercado*.
5.- Tecnología y conocimiento contenido en el producto.	1.- Proporción (%) de I + D sobre el total de gastos*. 2.- Contenido tecnológico de los productos exportados*. 3.- Conocimientos para la venta de los productos exportados*.
Política de exportación	
1.- Prioridad a la investigación de mercados	1.- Número de fuentes de información utilizada. 2.- Conocimiento sobre los mercados exteriores cuando se comenzó a exportar*.
2.- Intensidad en tareas de planificación y control	1.- Presupuesto para tales tareas. 2.- Grado de monitorización de los cambios en el mercado*.
3.- Internacionalización de las funciones de marketing.	1.- Selección de las formas de entrada. 2.- Influencia sobre el marketing-mix final*.
4.- Adaptación de los elementos de marketing-mix.	1.- Producto*. 2.- Distribución*. 3.- Precio*. 4.- comunicación*.
5.- Ventajas/diferenciación del producto	1.- El nivel de diferenciación de los productos exportados es muy elevado para los consumidores extranjeros*. 2.- La calidad de nuestros productos es muy elevad*.
6.- Competitividad precios.	1.- Nivel de competitividad (precios) productos exportados*.
7.- Intensidad en comunicación.	1.- Tamaño relativo de las campañas de publicidad*. 2.- Contactos con consumidores finales*. 3.- Contactos con intermediarios*.
8.- Soporte del canal.	1.- Cantidad de soporte ofrecido por la empresa a los miembros del canal para la ventas de productos*. 2.- Relaciones con los miembros del canal*. 3.- Estabilidad y cumplimiento de las funciones de distribución comercial*. 4.- Tamaño de los beneficios ofrecidos a los miembros del canal*.

Continuación tabla II.11

Características del mercado	
1.- Atractivo de los mercados exteriores.	1.- Nivel de competencia*. 2.- Tamaño del mercado*. 3.- Nivel de crecimiento del mercado*. 4.- Crecimiento económico del país comprador*.
2.- Barreras a la exportación.	1.- Barreras relacionadas con cuotas a la importación*. 2.- Otras barreras*. 3.- Soporte de los competidores locales*.
3.- Distancia física a los mercados exteriores.	1.- Distancia al mercado de destino*. 2.- Importancia de los costes de transporte*.
4.- Distancia psicológica/cultural a los mercados de destino.	1.- La cultura empresarial es muy diferente a la nuestra*. 2.- Complejidad de las relaciones interpersonales*. 3.- Las condiciones de trabajo y vida son muy diferentes a las nuestra*.
5.- Atractivo del mercado doméstico.	1.- Grado de competitividad*. 2.- Potencial de ventas para el logro de objetivos*. 3.- Potencial de crecimiento para el logro de objetivos*.
Variable dependiente: Performance de exportación	
1.- Ventas.	Ventas de exportación en los dos últimos años.
2.- Rentabilidad.	Rentabilidad del mercado de destino en relación al mercado doméstico (1.- Muy inferior... 7.- Muy superior).
3.- Crecimiento.	Crecimiento de las ventas en los dos últimos años.

* Todos estos items fueron medidos a través de una escala de siete puntos (1.- Muy bajo, ninguno o totalmente en desacuerdo... 7.- Muy elevado o totalmente de acuerdo).

Fuente: Madsen, 1989, p. 56-57.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La unidad de análisis objeto de estudio era cada combinación de productos-mercados de la empresa en el ámbito internacional. Se obtuvo información de 82 empresas fabricantes de diversos sectores de Dinamarca, conformándose 134 casos de exportación (combinaciones de productos-mercados). La encuesta postal fue la herramienta empleada para captar los datos, previo contacto telefónico para confirmar la predisposición de las diferentes empresas a participar en la investigación.

4.- Hipótesis de investigación.

Las hipótesis a contrastar no son planteadas de forma explícita por el autor, aunque se trata de verificar si la performance de exportación de cada combinación de productos-mercados era explicada por alguna de las variables incluidas en las características empresariales, política de marketing y características del mercado, o bien por una combinación de las mismas.

5.- Resultados de la investigación.

Análisis de regresión, simple y múltiple, fueron empleados para evaluar los efectos directos de las distintas variables sobre la performance de exportación. *Análisis de correlación* y *ANOVA*, fueron utilizados para estimar la interacción de efectos.

El análisis de regresión múltiple mostró que:

- El poder explicativo de cada grupo de variables era diferente según la medida de la performance de exportación utilizada.
- La política de marketing era el factor que más contribuía a explicar los resultados de la actividad exportadora.
- Cuando se consideraba las ventas de exportación, los tres grupos de variables o factores ofrecían un elevado, y cuasi idéntico, poder explicativo ($R^2 = 0,47$; $p = 0,05$).
- La variación en el crecimiento de las ventas exteriores y rentabilidad era principalmente explicada por la política de marketing de exportación. No obstante, en el caso de la rentabilidad también ejercían influencia las características empresariales. En ambos casos, rentabilidad y crecimiento, la varianza explicada era pequeña ($R^2 \leq 0,3$).

Los análisis de correlación y ANOVA mostraron que:

- Existían diferencias significativas, en cuanto a las ventas exteriores, para las variables ventajas/diferenciación del producto, experiencia exportadora y atractivo de los mercados internacionales.
- Se encontraron diferencias significativas en las tareas de planificación y control, y ventajas/diferenciación del producto, cuando se tomaba como variable dependiente el crecimiento de las ventas de exportación o la rentabilidad, incidiendo, en esta última, también significativamente la experiencia exportadora.
- Los aspectos relacionales de los miembros del canal incidían de forma indirecta sobre la performance de exportación, ya que su relación con las ventajas/diferenciación del producto era elevada. En este sentido, el grado de diferenciación percibido en los productos exportados por los consumidores extranjeros ayudaba a buscar buenos distribuidores y mantener con ellos una relación intensa y fluida. Todo lo contrario,

ocurría con los precios, es decir vender productos en los mercados extranjeros a precios inferiores al de los competidores, disminuía el grado de diferenciación percibida de los productos exportados.

- No se encontraron diferencias significativas respecto al desarrollo de una estrategia de concentración o diversificación de mercados, estrategia de precios y resto de variables.

De los análisis múltiples de regresión, para cada medida de la variable dependiente, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La experiencia exportadora ($b= 0,36$; $p= 0,001$), era la principal variable que explicaba la variación de las ventas de exportación ($R^2 = 0,34$), junto con el atractivo de los mercados exteriores ($b= 0,31$; $p= 0,001$) y las ventajas derivadas de la diferenciación de los productos ($b=0,25$; $p= 0,01$).
- Cuando se empleaba el crecimiento ($R^2 = 0,23$) como indicador de evaluación de la performance de exportación, las ventajas percibidas por los consumidores extranjeros en la adquisición de productos de origen no nacional (ventajas/diferenciación) era el principal factor explicativo ($b= 0,31$; $p=0,001$), seguido de la intensidad en las tareas de planificación y control ($b= 0,26$; $p= 0,01$).
- También las ventajas derivadas del producto ($b= 0,27$; $p= 0,01$) era el principal factor explicativo de la rentabilidad ($R^2 = 0,19$). Experiencia exportadora ($b= 0,21$; $p= 0,05$) e intensidad en las tareas de planificación y control ($b= 0,2$; $p= 0,05$) eran la otras dos variables integradas en la ecuación de regresión.

6.- Conclusiones a la investigación.

- Diferentes medidas de la performance de exportación vienen explicadas por diferentes variables independientes (características empresariales, estrategia de marketing internacional y características del mercado).
- La política de marketing de exportación es el principal factor explicativo de la variación el resultado de la actividad exportadora, independientemente de la medida que se emplee para evaluarlo. Por tanto, es posible lograr mejoras en los resultados exteriores incidiendo en factores controlables por la organización.

- La performance de exportación podrá mejorarse cuando:
 1. Se consolide la presencia de la empresa en los mercados a los que actualmente exporta, abordándose progresivamente la entrada a países-mercados más alejados física y psicológicamente.
 2. Se desarrolle un marco de relaciones con distribuidores, agentes, e intermediarios en general, que facilite el intercambio de información y la cooperación, fomentándose la idea de hacer llegar los productos, al consumidor final, en las mejores condiciones posibles. Sólo de esta manera se podrán diferenciar los productos exportados y superar las barreras mentales de los consumidores extranjeros.
 3. Apostar por la diferenciación, exportando productos de elevada calidad. Todo ello puede reducir la incertidumbre inicial que acompaña a la adquisición de productos no domésticos y favorecer el crecimiento de las ventas exteriores.
 4. Tomar precauciones para no vender los productos exportados a un precio inferior al de los competidores, sobre todo cuando la empresa ha optado por desarrollar una estrategia de diferenciación.
 5. Adaptar la estrategia de entrada en cada mercado a las condiciones presentes en él.
 6. Conceder el poder decisonal en materia de exportación a aquellos directivos que conocen los mercados exteriores, por estar implicados en la gestión internacional de la empresa.
 7. Diversificar progresivamente mercados, concentrándose inicialmente en mercados cercanos, tanto física como psicológicamente, para posteriormente abordar mercados más alejados.
 8. Elegir mercados donde las barreras a la exportación sean reducidas y las posibilidades de crecimiento elevadas.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables y medidas incluidas en el modelo.
- Medición multidimensional de la performance de exportación, así como de las variables independientes.

- Ofrece un marco normativo para el desarrollo del proceso de internacionalización, empleando una unidad de análisis (combinación de productos-mercado) muy operativa para extraer conclusiones extrapolables a otros sectores o ámbitos de actividad.

Puntos débiles de la investigación.

- No se ofrecen estimaciones de validez y fiabilidad de los instrumentos de medida.
- Empleo exclusivo de indicadores cuantitativos para evaluar la performance exportación.
- No se ofrecen conclusiones sobre el constructo performance de exportación, sino sobre cada indicador individual (ventas, rentabilidad y crecimiento) empleado para medirlo.

Aaby y Slater⁹ (1989).

Aaby y Slater, desarrollan un modelo teórico cuyo objetivo es describir, en general, cuales son los factores determinantes del resultado exportador de la organización. No se trata, por tanto, de un modelo contrastado empíricamente, anticipando su principal inconveniente, sino de un marco teórico de carácter normativo, configurado a partir de los resultados obtenidos en la revisión de 55 investigaciones empíricas desarrolladas en el periodo 1978-1988.

1.- Modelo conceptual propuesto.

El modelo conceptual propuesto (figura II.5), incluye tres variables independientes (competencias de la firma, características de la empresa y del entorno) y dos dependientes, estrategia de marketing y performance de exportación. La estrategia de marketing, además, actúa como variable intermedia y moderadora de los efectos de las características y competencias empresariales.

Gráficamente se observa que las variaciones de la performance de exportación podría ser explicada por el entorno en el cual compete la empresa, las competencias de la firma y la estrategia de marketing internacional. A su vez, sobre esta última pueden incidir las características y competencias empresariales. La tabla II.12, resume los factores incluidos en cada concepto.

⁹ Aaby, N.E. y Slater, S.F. (1989): Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988, *International Marketing Review*, Vol. 6, nº 4, p. 7-26.

Figura II.5.- Modelo de performance de exportación de Aaby y Slater (1989).



Fuente: Aaby y Slater, 1989, p. 9.

Tabla II.12.- Factores incluidos en cada constructo del modelo de Aaby y Slater, 1989.

Variables independientes		
Características empresariales	Competencias empresariales	Estrategia de marketing de exportación.
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tamaño de la firma. <input type="checkbox"/> Compromiso directivo. <input type="checkbox"/> Percepciones de la dirección hacia: <input checked="" type="checkbox"/> Incentivos financieros. <input checked="" type="checkbox"/> Grado de competitividad en los mcdos. exteriores. <input checked="" type="checkbox"/> Potencialidad de los m. exteriores y domésticos. <input checked="" type="checkbox"/> Distribución física y nivel de servicios. <input checked="" type="checkbox"/> Incentivos gubernamentales. <input checked="" type="checkbox"/> Riesgo. <input checked="" type="checkbox"/> Obtención de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tecnología. <input type="checkbox"/> Conocimiento de los mercados exteriores. <input type="checkbox"/> Planificación. <input type="checkbox"/> Política de exportación. <input type="checkbox"/> Control directivo. <input type="checkbox"/> Calidad. <input type="checkbox"/> Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Selección de mercados. <input type="checkbox"/> Uso de intermediarios. <input type="checkbox"/> Mix de productos. <input type="checkbox"/> Desarrollo de nuevos productos. <input type="checkbox"/> Promoción. <input type="checkbox"/> Precios. <input type="checkbox"/> Comunicación.
	Entorno	
	Aunque se incluye en el modelo, los autores se centran en los aspectos controlables, directa o indirectamente, por la dirección de la organización, no incluyendo ningún factor en este constructo.	
Variable dependiente: Performance de exportación.		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Propensión exportadora. <input type="checkbox"/> Ventas de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Exportación versus no exportación. <input type="checkbox"/> Crecimiento ventas exteriores 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Barreras a la exportación. <input type="checkbox"/> Percepciones directivas sobre la actividad exportadora.

Fuente: Aaby y Slater, 1989.

Puesto que el estudio no incluye análisis empírico, pasamos a comentar las conclusiones de la investigación.

2.- Conclusiones a la investigación.

1. Aaby y Slater, consideran que no existe una fórmula única y factible para el desarrollo, con éxito, de la actividad exportadora.
2. La dimensión empresarial, medida a través del volumen de ventas o número de empleados, no es un factor explicativo de los resultados exteriores de la organización, aunque puede afectar positivamente a la estructura o fortaleza financiera de la misma, o al logro de economías de escala.
3. A través de la evidencia empírica de los trabajos analizados, los autores afirman que el compromiso exportador de la organización puede mejorar los resultados de la actividad internacional.
4. Las firmas que ponen en práctica sistemas directivos y planifican el desarrollo de la actividad exportadora tienden a alcanzar un mayor éxito internacional que aquellas que no lo hacen.
5. La experiencia internacional es factor un determinante de éxito exportador de la organización.
6. Las competencias empresariales ejercen una mayor influencia en el resultado de la actividad exportadora que las características de la firma. Desde esta perspectiva, es preciso fijar objetivos coherentes en relación a los mercados exteriores, fomentar las actitudes favorables hacia la exportación, aceptando los riesgos derivados de la misma, y aumentar la disposición de la empresa para comprometer recursos materiales e inmateriales en el desarrollo de la actividades internacionales.
7. La tecnología puede ser un factor de ventaja competitiva en el ámbito internacional, aunque depende del entorno tecnológico de los mercados exteriores.
8. Las empresas que aún no han iniciado su proceso de expansión internacional perciben el comercio exterior como una actividad de elevado riesgo, la cual requiere importantes recursos, monetarios y no monetarios, para su desarrollo. Ello sostiene los argumentos de

los directivos de empresas no exportadoras que consideran indispensable la asistencia a la exportación y los incentivos financieros, principalmente gubernamentales, para el desarrollo de la misma.. En consecuencia, los programas públicos de fomento de la exportación, dirigidos a empresas no exportadoras, deberían incidir especialmente en las percepciones y actitudes hacia la exportación.

Puntos fuertes de la investigación.

- Amplio trabajo de revisión sobre los determinantes del resultado exportador de la organización, profundizando en el conocimiento de los mismos.
- Constitución de un marco teórico esencial para futuras investigaciones. Desde esta perspectiva, el trabajo de Aaby y Slater se ha convertido en una fuente de referencia obligatoria en el estudio de los factores condicionantes del resultado exportador de la organización.

Puntos débiles de la investigación.

- Su principal inconveniente es la carestía de contrastación empírica.
- También podríamos señalar que se incluyen medidas o indicadores que realmente no son validos para evaluar la performance de exportación, tales como la propensión a exportar, o la dicotomía exportación versus no exportación. Este inconveniente es la principal crítica destacada por Zou y Stan (1998) al modelo de Aaby y Slater,

Chetty y Hamilton¹⁰ (1993).

El objeto de la investigación de Chetty y Hamilton consiste en ofrecer un mayor soporte al modelo y conclusiones obtenidas por Aaby y Slater, a través del empleo de técnicas de meta-análisis (método de Hedges y Olkin¹¹). Su revisión abarca el periodo 1978-1991. Un total de 111 trabajos, principalmente artículos publicados en revistas internacionales, fueron revisados.

¹⁰ Chetty, S. K. y Hamilton, R.T.(1993): Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis, *International Marketing Review*, Vol. 10, nº 3, p. 26-34.

¹¹ Hedges, L.V. y Olkin, I. (1980), "Vote-counting methods in research synthesis", *Psychological Bulletin*, Vol. 88, nº 2, p. 359-369.

Los resultados obtenidos por Chetty y Hamilton respaldan el modelo conceptual propuesto por Aaby y Slater. Sin embargo, Chetty y Hamilton, no consideran que todas las variables incluidas en el modelo de Aaby y Slater, repercutan o lo hagan con la misma intensidad sobre el resultado de la actividad exportadora. En este sentido, se excluyen como variables explicativas de la misma, la política de precios, de promociones, los controles de calidad y el desarrollo de productos. Nuevamente, las competencias empresariales siguen siendo el principal factor de éxito internacional de las organizaciones exportadoras.

Axinn y Thach¹² (1990).

El epicentro del estudio de Axinn y Thach, no es otro que el de encontrar la posible relación entre las actividades promocionales y de distribución desarrolladas en los mercados exteriores y el éxito internacional alcanzado con las mismas. Igualmente, se trata de verificar si existen diferencias significativas en las ventas de exportación según el compromiso exportador de la organización, sector de actividad y las características del país de origen (figura II.6).

Figura II.6.- Modelo de Performance de exportación de Axinn y Thach, 1990.



Fuente: Axinn y Thach, 1990, p. 122.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1- Compromiso exportador de la organización.

Los autores argumentan que, cuanto mayor sea el interés de la organización por estar presente o continuar en los mercados exteriores, mayores serán recursos, económicos, humanos, etc.,

¹² Axinn, C. N. y Thach, S. V. (1990): Linking export performance to the marketing practices of machine tool exporters, *Advances in International Marketing*, Vol. 4, p. 117-139.

que la dirección estará dispuesta a destinar al proceso de expansión internacional. Ello se puede manifestar en ciertas actividades promocionales o específicas de distribución, que contribuyen a mejorar las ventas de exportación. El compromiso exportador se mide a través de las percepciones directivas.

1.2.- Factores específicos del país de origen y del sector al que pertenece la organización.

Basándose en las aportaciones de Schlegelmilch (1986), Denis y Depelteau (1985), y Christensen et al (1987), Axinn y Thach, consideran las prácticas promocionales y de distribución que la empresa exportadora podría poder en práctica en los mercados extranjeros, están condicionadas por el sector de actividad (estructura de la fuerza de venta, ferias comerciales, soporte promocional, etc.) y características del país de origen (grado de orientación al mercado, aplicación de sistemas de distribución en el ámbito internacional similares al doméstico, etc.).

2.- VARIABLES DEPENDIENTES.

2.1.- intermedias: actividades promocionales y de distribución.

Las actividades que la empresa desarrolle en el ámbito internacional para la promoción y distribución de sus productos y/o servicios, inciden en los niveles de venta o crecimiento exterior que aquella pudiera alcanzar en un horizonte temporal dado.

2.2.- Variable dependiente final: performance de exportación.

El indicador empleado para evaluar el resultado exportador de la organización es la propensión exportadora. La tabla II.13, resume las distintas variables e instrumentos de medida.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Para soportar el modelo propuesto, a través de encuesta postal, se envió el cuestionario a 383 empresas exportadoras de maquinaria pesada (305 en Estados Unidos y 78 en Canadá). Se recibieron, perfectamente cumplimentados, 101 cuestionarios (79 de empresas estadounidenses y 22 de firmas canadienses). Previamente a su envío, el cuestionario fue sometido a pretest, mediante entrevistas personales con 10 directores de exportación.

Tabla II.13.- Variables, medidas y escalas de medidas en Axinn y Thach, 1990.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Compromiso exportador	
El compromiso de mi empresa con los mercados extranjeros es muy elevado. 1.- Totalmente en desacuerdo... 5.- Totalmente de acuerdo.	
Factores relativos al país de origen	
Las prácticas desarrolladas en el país de origen en cuanto a sistemas de distribución, actividades promocionales, publicidad, etc., afectan a la posible implantación de tales actividades en los mercados exteriores. 1.- Totalmente en desacuerdo... 5.- Totalmente de acuerdo.	
Factores relativos al sector	
Las prácticas desarrolladas en el sector en el que compite la empresa en cuanto a sistemas de distribución, actividades promocionales, publicidad, etc., afectan a la posible implantación de tales actividades en los mercados exteriores. 1.- Totalmente en desacuerdo... 5.- Totalmente de acuerdo.	
Variables dependientes de tipo intermedio	
Actividades promocionales y de distribución.	
<i>Todos los items de este constructo son medidos en una escala de cinco puntos. 1.- Esta práctica nunca es usada...5.- Esta práctica siempre es usada.</i>	
1.- Asistencias a ferias comerciales.	8.- Implicación del Director General.
2.- Folletos publicitarios.	9.- Implicación del Dtor. de ventas o Marketing.
3.- Publicidad en revistas comerciales.	10.- Distribuidores extranjeros.
4.- Fuerza de venta doméstica.	11.- Subsidiarias comerciales.
5.- Agentes o representantes extranjeros.	12.- Vendedores de otras compañías exportadoras.
6.- Catálogos.	13.- Otras compañías exportadoras.
7.- Patrocinio.	
Variable dependiente final: Performance de exportación	
Propensión exportadora.	Ventas de exportación/ ventas totales

Fuente: Axinn y Thach, 1990, pp. 123-124.

4.- Hipótesis de investigación.

Las hipótesis propuestas para someter a contraste son las siguientes:

H₁: Cuanto mayor es el compromiso exportador de la organización mayor será la propensión exportadora.

H₂: El empleo de ciertas prácticas promocionales y de distribución podrían llevar a la empresa a mejorar su propensión exportadora.

H₃: Existen diferencias significativas en las prácticas promocionales y de distribución, desarrolladas por las organizaciones, según el grado de compromiso con la exportación.

H₄: Las empresas exportadoras, en general, tienden a emplear prácticas de marketing internacional similares a las desarrolladas en el mercado doméstico, variando en función del país de origen.

5.- Resultados de la investigación.

Los resultados obtenidos (*T-test*) mostraban que:

- Las empresas firmemente comprometidas con la actividad exportadora obtenían una mayor propensión exportadora, confirmándose H₁.
- La propensión exportadora aumenta cuando se emplean algunas prácticas específicas de marketing, promocionales y de distribución: a) folletos publicitarios; b) promuevan los productos, agentes o representantes extranjeros; c) empleo de fuerza de venta nacional, la cual conoce ampliamente los productos que vende; d) patrocinio de actividades; e) Participación en ferias comerciales; y f) implicación del director General en la actividad exportadora. En consecuencia se acepta H₂.
- Los exportadores, independientemente de su grado de compromiso con la exportación, aplican en los mercados internacionales prácticas de marketing similares a las desarrolladas en el mercado nacional. Por lo tanto, el país de origen no es un determinante esencial del tipo de actividad requerida para mejorar la propensión exportadora. Ello lo confirma la ausencia de diferencias significativas entre empresas estadounidenses y canadienses, en el ratio de exportación alcanzado según la actividades promocionales y de distribución desarrolladas. Por tanto, se rechaza H₄.
- Las empresas exportadoras, firmemente comprometidas con el desarrollo de la misma, tienden a emplear más asiduamente folletos publicitarios, fuerza de venta nacional y, agentes o representantes extranjeros, para la promoción de sus productos, que aquellas otras organizaciones menos comprometidas con la exportación. En consecuencia, existen diferencias significativas en las actividades de marketing internacional según el grado de compromiso con la exportación. Por tanto, se acepta H₃.

6.- Conclusiones a la investigación.

- El compromiso exportador de la organización juega un papel fundamental en el ámbito del marketing internacional. No sólo puede llevar a la empresa a desarrollar diferentes prácticas de marketing, sino que además puede aumentar la proporción de ventas empresariales derivadas de la actividad exportadora.
- Por otro lado, aunque el país de origen puede incidir en las prácticas de marketing desarrolladas en los mercados extranjeros, en general, no afectará significativamente al desarrollo de las mismas. Ello permite una aplicación estandarizada de tales actividades, principalmente promocionales y de distribución, facilitando el logro de economías de escala o reducción de costes de explotación.
- El hecho de que las empresas, en su proceso de expansión internacional, tiendan a emplear prácticas de marketing similares a las domésticas soporta la existencia de una incidencia significativa del sector en el que compite la empresa.

Puntos fuertes de la investigación.

- Aceptable soporte del modelo inicialmente planteado.
- Estudio realizado con empresas de más de un país, lo cual permite extrapolar los resultados obtenidos a otros países, al menos a aquellos de similares características

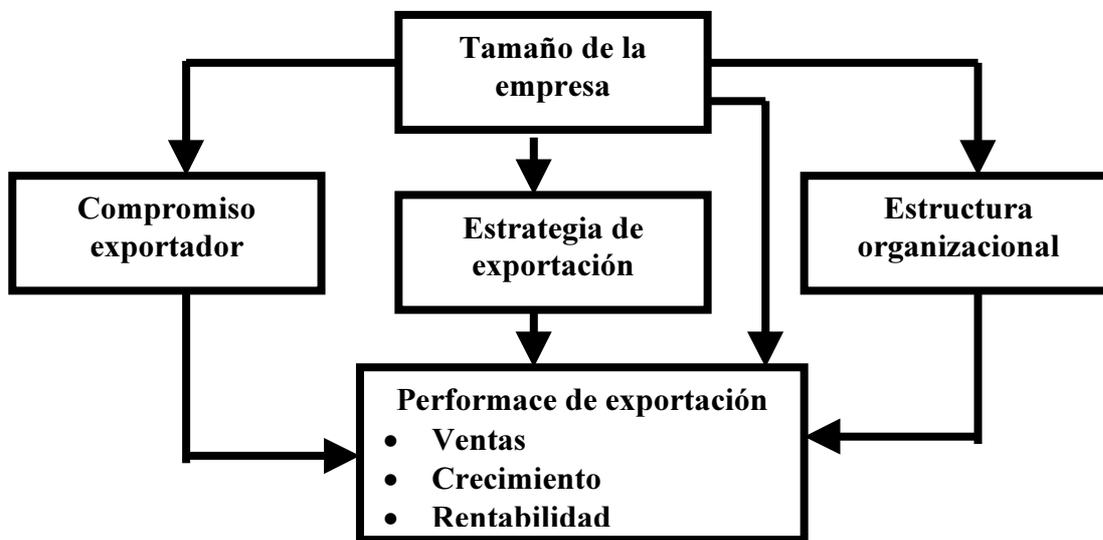
Puntos débiles de la investigación.

- Escasa justificación teórica de las variables incluidas en el modelo.
- No se ofrece validez y fiabilidad de los instrumentos de medida.
- Empleo de la propensión exportadora como indicador de la performance de exportación.
- Medición unidimensional de la performance de exportación, incluyendo sólo medidas cuantitativas para evaluarla.
- No se han podido verificar la existencia real de diferencias sectoriales en las prácticas de marketing desarrolladas.

Walters y Samiee¹³ (1990).

La proposición básica de esta investigación es determinar la incidencia de la estrategia de marketing, estructura desarrollada por la empresa para la ejecución de la misma y variables relacionadas con el comportamiento exportador sobre la performance de exportación, cuando se emplean indicadores financieros para su medición: ventas, crecimiento y rentabilidad. Además, se evalúa la influencia de la dimensión empresarial sobre los distintos constructos del modelo, el cual se representa en la figura II.7.

Figura II.7.- Modelo de Performance de exportación de Walters y Samiee, 1990.



Fuente: Walters y Samiee, 1990, p. 37.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- La Dimensión empresarial.

Se pretendía observar la existencia de diferencias significativas entre pequeñas y grandes empresas exportadoras en cuanto a, la estrategia de marketing, compromiso exportador de la organización, estructura (soporte) creada para el desarrollo de la actividad exportadora y logro de resultados exteriores. Se catalogó como empresas de pequeño tamaño aquellas cuyo número de empleados era inferior a 100 y como empresas de gran tamaño las que superaban los 500 empleados.

¹³ Walters, P. G. P. y Samiee, S. (1990): A Model for assessing performance in small U.S. exporting firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p. 33-50.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES O ENDÓGENAS.

2.1.- Intermedias:

2.1.1.- Compromiso con la exportación.

El compromiso exportador, entendido como el grado de prioridad otorgado por la empresa a la actividad exportadora, se mide a través de dos indicadores, importancia percibida de la exportación en el logro de las metas empresariales y orientación internacional de la empresa.

2.1.2.- Estrategia de exportación.

La estrategia de marketing internacional incluía aspectos relativos a la estrategia de diferenciación y adaptación de los diferentes elementos de marketing-mix, número de líneas de productos exportados, nivel tecnológico de las líneas y estrategia de expansión internacional.

2.1.3.- Estructura organizacional.

La estructura organizacional se midió a través de la dotación de un soporte específico para el desarrollo de la actividad exportadora (departamento de exportación, equipo directivo con dedicación exclusiva en tareas asociadas a la exportación, etc.).

2.2.- Variable dependiente final: performance de exportación.

Los resultados de la actividad exportadora, fruto de la estrategia de exportación desarrollada, se midió a través de tres indicadores: propensión exportadora, crecimiento de las ventas exteriores y rentabilidad de las exportaciones. La tabla II.14, resume las variables incluidas en el modelo e instrumentos de medidas.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La encuesta postal fue el método de captación de la información. Se recibieron 145 cuestionarios perfectamente cumplimentados de un total de 504 enviados. Las empresas integradas en la muestra eran exportadores estadounidenses, de diversos sectores de actividad. Previamente a su envío, el cuestionario se sometió a pretest a través de entrevistas personales con 20 directores de exportación.

Tabla II.14.- Variables e instrumentos de medidas empleados por Walters y Samiee, 1990.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Tamaño de la empresa	
Número de empleados (Pequeña: menor de 100; Grande: Mayor de 500)	
Variables dependientes de tipo intermedio	
Compromiso exportador	
1.- Orientación internacional.	1.- Muy baja...5.- Muy elevada.
2.- Importancia percibida de las exportaciones.	
Estructura Organizacional	
<i>1.- Soporte de la actividad exportadora.</i>	
¿Posee su empresa Dpto. de exportación? 1.- Si; 2.- No	
<i>2.- Planificación de las exportaciones.</i>	
La planificación de las exportaciones es una actividad formal en mi empresa	
1.- Totalmente en desacuerdo...5.- Totalmente de acuerdo.	
<i>3.- Análisis de información sobre mercados exteriores.</i>	
La cantidad de información analizada y evaluada sobre los mercados exteriores es:	
1.- Ninguna...5.- Muy elevada.	
Estrategia de exportación	
1.- Líneas de productos exportados.	Número de líneas de productos exportados.
2.- Extensión de las exportaciones.	Número de países a los que se exporta.
3.- Tecnología de los productos exportados.	1.- Baja; 2.- Media; 3.- Elevada.
4.- Líneas de productos modificadas.	Nº. de líneas de productos modificadas.
5.- Aplicación de la estrategia de diferenciación.	
La diferenciación en los componentes de marketing-mix es muy elevada	
1.- Totalmente en desacuerdo...5.- Totalmente de acuerdo.	
Variable dependiente final: Performance de exportación	
Propensión exportadora.	Ventas de exportación/ ventas totales
Crecimiento de las ventas de exportación.	Media en porcentaje de los últimos cinco años.
Rentabilidad de las exportaciones.	Rentabilidad media de los últimos cinco años.

Fuente: Walters y Samiee, 1990.

4.- Hipótesis de investigación.

Se plantearon seis hipótesis de investigación para someter a contraste:

H₁: Existen diferencias significativas en el compromiso exportador según el tamaño empresarial.

H₂: Existen diferencias significativas en la estrategia de exportación aplicada según el tamaño de la empresa.

H₃: Existen diferencias significativas en la estructura organizacional creada para el desarrollo de la actividad exportadora según el tamaño de la empresa.

H₃: Existen diferencias significativas en la performance de exportación según el tamaño de la empresa.

H₅: Cuanto mayor sea el compromiso exportador mayor será la performance de exportación.

H₆: Diferentes estrategias de exportación llevarán a diferentes niveles de la performance de exportación.

H₇: Cuanto mayor sea el soporte o estructura organizacional para el desarrollo de la actividad exportadora mayor será la performance de exportación.

5.- Resultados de la investigación.

Para contrastar las hipótesis H₁, H₂, H₃, y H₄, se realizaron *t-test* y *pruebas Ji-cuadrado*.

Los resultados encontrados determinaron que:

- No existían diferencias significativas entre pequeñas y grandes empresas respecto al compromiso exportador.
- La estructura organizacional era muy superior en empresas de gran tamaño.
- Respecto a la estrategia de exportación, sólo se encontraron diferencias significativas en el número de países extranjeros servidos, notablemente superior en firmas de mayor tamaño.
- En cuanto al resultado de la actividad exportadora, exclusivamente cuando se empleaba el indicador de rentabilidad existían diferencias según la dimensión empresarial.

En consecuencia se rechaza H₁, se aceptaba totalmente H₃ y, sólo parcialmente H₂ y H₄.

Análisis de regresión múltiple fueron aplicados para contrastar el resto de hipótesis.

Las ecuaciones y modelos de regresión obtenidos proporcionaban resultados satisfactorios para la propensión exportadora y rentabilidad de las exportaciones, pero no para el crecimiento de las ventas exteriores, ya que no era explicado por ninguna de las variables independientes consideradas.

Tres factores explicativos fueron identificados en el caso de la propensión a exportar (46% de varianza explicada): importancia percibida de la exportación ($b = 9,36$), desarrollo formal de

tareas de planificación ($b = 10,04$) y creación de una estructura específica para el desarrollo de actividades internacionales ($b = 14,09$).

Para la rentabilidad de las exportaciones (25% de varianza explicada), era el nivel tecnológico de los productos exportados ($b = 0,98$), análisis de la información sobre los mercados extranjeros ($b = -1,04$) y adaptación del producto ($b = 0,56$), los factores explicativos de la misma. El signo negativo en la ecuación de regresión del análisis de la información sobre los mercados extranjeros era justificada, por los autores, sobre la base del coste que supondría para la pequeña empresa tal actividad, mostrando una actitud reacia a su implantación.

En consecuencia, se aceptaba H_5 , H_6 y H_7 . La ausencia de incidencia del tamaño empresarial sobre la performance de exportación lleva a rechazar, definitivamente, H_4 .

6.- Conclusiones a la investigación.

- Los resultados muestran que los factores relacionados con el éxito internacional de una empresa pueden variar según los indicadores empleados para evaluarlo. Variables que afectan a la rentabilidad de las exportaciones pueden no incidir significativamente en la propensión exportadora o crecimiento de las ventas de exportación.
- Por otro lado, la dimensión empresarial ejerce una influencia muy limitada sobre los factores controlables de la organización, así como sobre los resultados exteriores (performance) que la firma podría alcanzar. En consecuencia, según Walters y Samiee, no puede aceptarse empíricamente las proposiciones teóricas que argumentan que la dimensión empresarial está asociada a mayores recursos y, por tanto, a mejores resultados.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables y medidas incluidas en el modelo.
- Medición multidimensional de la performance de exportación.

Puntos débiles de la investigación.

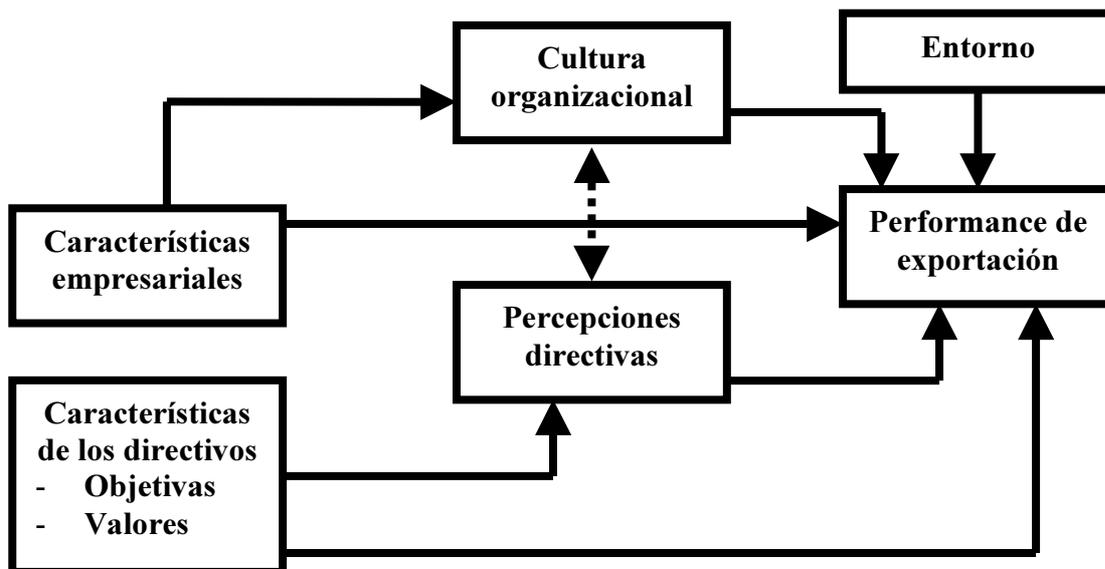
- No se ofrecen estimaciones de validez y fiabilidad de los instrumentos de medida.
- No se incluyen indicadores cualitativos para evaluar la performance de exportación.

- Se considera a la propensión exportadora como un indicador del resultado exportador .
- Las empresas de mediano tamaño no son objeto de estudio, dificultando la posibilidad de extrapolar los resultados.
- Moderado soporte del modelo planteado.

Holzmüller y Kasper¹⁴ (1991).

El objetivo del estudio de Holzmüller y Kasper, es encontrar los factores determinantes del resultado exportador de pequeñas y medianas empresas, centrándose en las características empresariales, del entorno y de los directivos presentes en la organización (figura II.8).

Figura nº 8.- Modelo de Performance de exportación de Holzmüller y Kasper, 1991.



Fuente. Holzmüller y Kasper, 1991, p. 47.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Características empresariales.

Las características demográficas de las empresas inmersas en procesos de expansión internacional, pueden ser determinantes fundamentales del logro de objetivos no domésticos,

¹⁴ Holzmüller, H. H. y Kasper, H. (1991): On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms, *Management International Review*, Vol. 31, Special Issue (número especial), p. 45-70

ya sean de tipo cuantitativo (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) o cualitativos (éxito percibido, satisfacción, etc.). Este constructo integra seis características empresariales (tabla II.15).

1.2.- Características de los directivos.

El perfil de los directivos implicados en el desarrollo de actividades de exportación, definido a través de las características demográficas (edad, formación, etc.) y, actitudes y valores (orientación internacional, toma de decisiones, etc.), afecta las decisiones de carácter internacional, y en consecuencia, al futuro éxito exportador de la organización.

1.3.- Características del entorno.

En esta variable se recogen todos los apoyos externos (públicos y privados) que la empresa pudiera recibir en materia de exportación, tales como servicios de asesoramiento, incentivos fiscales o financieros, etc.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES O ENDÓGENAS.

2.1.- Intermedias.

2.1.1.- Cultura organizacional.

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas, convicciones y asunciones que imperan en la empresa y que todos los integrantes de la misma aceptan, se va a medir en función de tres variables latentes (orientación personal, orientación funcional y orientación de poder) y ocho variables observadas (tabla II.15). La orientación personal está centrada en atender las exigencias de los distintos miembros de la organización. Por su parte, el epicentro de la orientación funcional es la consideración de los valores y actitudes directivas como elementos centrales para el logro de objetivos. Finalmente, la orientación de poder supone el ejercicio de la autoridad para la toma de decisiones.

2.1.2.- Percepciones directivas y características sicoestructurales.

Las actitudes de los directivos inmersos en actividades de exportación, aceptando los riesgos derivados de la misma, mostrando flexibilidad en la toma de decisiones, condicionan el futuro éxito de la empresa en los mercados exteriores. Además, factores de tipo psicológico (estabilidad emocional, confianza en sí mismo, tolerancia a los cambios, etc.), también pueden

repercutir, directa o indirectamente, en los resultados de la actividad exportadora.

2.2- Variable dependiente final: Performance de exportación.

La performance de exportación fue medida a través del ratio de exportación (propensión a exportar) del año 1986 y, aumento de dicho ratio entre 1982 y 1986.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La información necesaria para la obtención de resultados fueron tomadas, a través de encuesta postal, de empresas austríacas de diversos sectores de actividad, con un número de empleados comprendido entre 50 y 1000. El cuestionario iba dirigido a los directores o responsables de exportación.

4.- Hipótesis planteadas.

Holz Müller y Kasper, sometieron a contraste las siguientes hipótesis:

H₁: Existe una relación positiva entre las características empresariales y el resultado de la actividad exportadora, de tal forma que este aumentará cuanto: a) mayor sea el tamaño de la empresa; b) menor sea el grado de conocimiento técnico requerido para la venta de productos; c) menor sea el trabajo administrativo relacionado con las actividades exteriores y d) mejor sea la posición internacional de la empresa.

Tabla II.15.- Variables e instrumentos de medidas empleados por Holz Müller y Kasper, 1991.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Características empresariales	
Tamaño de la empresa.	Número de empleados.
Grado de conocimiento técnico requerido para la venta de productos.	1.- Ninguno... 5.- Muy elevado
Grado de trabajo administrativo en la empresa.	1.- Ninguno... 5.- Muy elevado
Posición en los mercados internacionales.	Nº. de países a los cuales exporta.
	Competitividad en precios (1986)
Características de los directivos	
<i>Objetivas</i>	
Edad: Número de años	
Educación.	1.- Primaria; 2.- Estudios medios; 3.- Superior.
Dominio de idiomas extranjeros: Número de idiomas.	
Experiencia laboral.	Trabajos previos en otras empresas.
Rotación en la empresa: Cargos en la empresa.	

Continuación tabla II.15.

Remuneración.	Salario anual.
Valores que orientan la toma de decisiones	
<i>Todos los items de esta variable se miden en una escala de cinco puntos. 1.- Totalmente en desacuerdo...5.- Totalmente de acuerdo.</i>	
Las tareas están perfectamente definidas.	
Es preferible la autoridad frente a la delegación.	
Existen procedimientos a seguir para el desarrollo de las distintas actividades.	
El acceso de la información para la toma de decisiones es elevado.	
Las decisiones se toman individualmente y no colectivamente.	
Los niveles de control que ejerzo sobre mis subordinados es muy elevado.	
La actividad exportadora es imprescindible para el logro de objetivos.	
Entorno	
Calidad de asistencia a la exportación 1.- Agencias federales de comercio e industria. 2.- Instituciones financieras. 3.- Gobierno.	1.- Ninguna...5.- Muy elevada.
Variables dependientes de tipo intermedio	
Cultura Organizacional	
<i>Todos los items de este constructo se miden en una escala de cinco puntos 1.- Totalmente en desacuerdo...5.- Totalmente de acuerdo.</i>	
Orientación personal	
1.- Existen normas que salvaguardan la autonomía en la toma de decisiones.	
2.- Existen normas que focalizan sobre los contactos formales e informales.	
3.- El consenso prima en mi empresa sobre la autoridad (cultura personal).	
Orientación funcional	
1.- Está claro el rol que cada miembro desempeña en la organización (rol).	
2.- Existe un compromiso personal activo de cada miembro para el logro de objetivos.	
3.- La innovación es una meta constante en la empresa.	
Orientación de poder	
1.- Mi capacidad de influenciar los comportamientos de otros miembros es muy elevada	
2.- La cooperación prevalece sobre la autoridad en mi comportamiento.	
Percepciones directivas y características sicoestructurales	
<i>Todos los items de este constructo se miden en una escala de cinco puntos 1.- Totalmente en desacuerdo...5.- Totalmente de acuerdo.</i>	
Riesgo percibido	
1.- Cualquier riesgo exterior puede afectar seriamente mi toma de decisiones	
2.- En mi empresa existe una elevada tolerancia a los riesgos de la exportación.	
3.- Asignación de recursos y barreras a la exportación no guardan ninguna relación.	
Variables psicoestructurales	
Mi perfil como persona se describe mejor como:	
1.- Tolerancia a la ambigüedad.	2.- Estable emocionalmente
3.- Flexible en la toma de decisiones.	4.- Elevado grado de autoconfianza.
5.- Tolerancia ante los cambios	
Variable dependiente final: Performance de exportación	
Cambios en el ratio de exportación entre 1982 y 1986	1.- Aumento; 2.- Igual; 3.- Descenso
Ratios de exportación en 1986	Propensión exportadora en 1986

Fuente: Holzmüller y Kasper, 1991, p. 59.

H₂: Las características empresariales inciden, directa o indirectamente en la cultura empresarial, la cual también se verá afectada por el perfil de los directivos implicados en operaciones de exportación (H₃), influyendo estas, a su vez, sobre las percepciones directivas (H_{4a}) y resultados de la actividad exportadora (H_{4b}).

H₅: Existe una asociación positiva entre las percepciones directivas y la performance de exportación, manifestada a través de las decisiones de carácter internacional.

H₆: Cuanto mayores sean los niveles de orientación personal y funcional ,y menores los de poder, mayor será la performance de exportación.

H₇: Cuanto mayor sea la asistencia externa a la exportación mayor será la performance de exportación.

5.- Resultados de la investigación.

Se empleó *análisis factorial confirmatorio* para evaluar la validez y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medida. Posteriormente, se utilizó el *análisis de ecuaciones estructurales* para validar y confirmar el modelo propuesto.

Los resultados se detallan a continuación.

- No existe efecto significativo del tamaño empresarial sobre la performance de exportación, rechazando H_{1a}.
- El resultado de la actividad exportadora aumentará cuanto menores sean las exigencias técnicas necesarias para la venta de los productos exportados y los niveles de trabajo administrativo. Se confirma las hipótesis H_{1b} y H_{1c}.
- La performance de exportación aumentará en la medida que la empresa mejore su posición competitiva en los mercados internacionales (bajo niveles de competencia en precios y presencia en un gran número de mercados). Se confirma, por tanto, H_{1d}. Por otro lado, el tamaño empresarial favorece el posicionamiento internacional de la organización.
- La cultura empresarial se torna como un determinante esencial del resultado exportador de la organización, confirmando H₆. Desde esta perspectiva, pueden articularse un conjunto de normas que favorezcan la autonomía en la toma de decisiones, la cooperación, los contactos formales e informales entre directivos, y los procesos de

intercambio de información.

- Los valores que orientan a los directivos en los procesos de toma de decisiones internacionales, y que se manifiestan en forma de una mayor flexibilidad, delegación de autoridad, acceso a la información, etc., ejercen una influencia directa y positiva sobre la performance de exportación. No ocurre así con las características objetivas (edad, formación, nivel salarial, etc.) de los ejecutivos implicados en operaciones de comercio exterior. Ello soporta parcialmente H_{4b} .
- La asistencia a la exportación no se considera como un determinante significativo del éxito que se pudiera alcanzar en el desarrollo de actividad exportadora, rechazando H_7 .
- Las percepciones directivas, a excepción de la orientación internacional que muestra una relación positiva y estadísticamente significativa, no afectan a la performance de exportación, rechazando H_5 .
- Las características empresariales sólo afectan a la cultura empresarial a través del carácter técnico requerido para la venta de los productos exportados, por lo que se puede rechazar H_2 .
- La cultura empresarial está afectada por las características de los directivos inmersos en procesos de exportación, de forma que cuanto menor sea su edad, mayor su formación y posesión de valores, basados en la tolerancia, delegación de autoridad, participación y consenso en la toma de decisiones, mayores serán las posibilidades de implantar normas, formales o informales, basadas en la cooperación, relaciones sociales y personales, etc. Estos resultados confirman H_3 .
- Finalmente, las características de los directivos inmersos en la gestión internacional de la empresa afectará a las percepciones que estos tengan sobre la actividad exportadora. En este sentido, cuanto menor sea su edad, mayor el dominio de idiomas extranjeros y, los valores que orientan la toma de decisiones estén basados en la delegación de responsabilidad, acceso a la información, participación en la toma de decisiones, etc., menores serán los riesgos percibidos en el desarrollo de la actividad exportadora. Ello aumenta la estabilidad emocional y autoconfianza en la toma de decisiones, tolerancia y flexibilidad ante los cambios, y por tanto, una actitud más positiva hacia las exportaciones. En definitiva, se acepta H_{4a} .

6.- Conclusiones a la investigación.

- Existe un conjunto de elementos intangibles en la empresa (cultura empresarial) y en los directivos integrados en la misma (perfil psicológico), que ejercen una influencia directa y significativa sobre los resultados que la firma podría alcanzar en los mercados exteriores, al afectar a los procesos de toma de decisiones en el ámbito internacional, así como a la tolerancia a los riesgos asociados a la actividad exportadora.
- La performance de exportación no sólo se puede ver afectada por aspectos “cognitivos”, tales como el conocimiento de los mercados exteriores, eficacia y eficiencia en los procesos de producción, y exportación, etc., sino también por los sistemas de valores y normas que imperan en la organización, así como por el perfil psicológico de quienes toman las decisiones en el contexto internacional. Es decir, por factores “no cognitivo”.

Puntos fuertes de la investigación.

- Amplio soporte del modelo inicialmente propuesto, a través de relaciones causa-efecto.
- Justificación teórica de las variables y escalas de medidas incluidas en el modelo.
- Se garantiza validez y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medidas.
- Introduce, como aspecto muy novedoso, factores relacionados con la cultura empresarial y perfil psicológico de los directivos, hasta ahora no incluidos en el estudio de los determinantes de la performance de exportación.

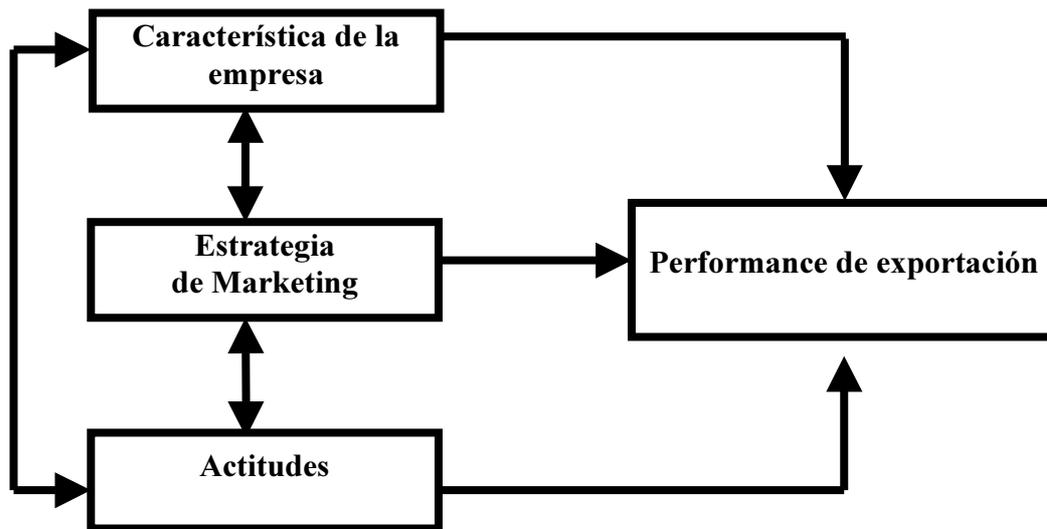
Puntos débiles de la investigación.

- Medición unidimensional de la performance de exportación. Sólo se incluye una medida cuantitativa del éxito de la empresa en los mercados exteriores.
- Se incluye la propensión exportadora como medida de la performance de exportación.
- Los factores del entorno quedan reducidos a los servicios externos de asistencia a la exportación, limitando la incidencia, sobre los resultados exteriores, de los factores no controlables por la organización.

Louter, Ouwerkerk y Bakker¹⁵ (1991).

La investigación de Louter, Ouwerkerk y Bakker tiene por objeto encontrar los factores que afectan al éxito internacional de la empresa cuando este es evaluado a través de indicadores objetivos (propensión exportadora y rentabilidad) y subjetivos (éxito percibido y logro de objetivos). El modelo propuesto queda reflejado en la figura II.9.

Figura II.9.- Modelo de Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991).



Fuente: Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991), p. 8.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.- Características de la empresa.

Los autores consideran que el tamaño empresarial, experiencia internacional, motivación y formación directiva, y sector de actividad son factores que condicionan los resultados asociados a la actividad exportadora.

1.2.- Estrategia de Marketing.

Louter, Ouwerkerk y Bakker, conciben a la estrategia de Marketing como una variable que posee dos dimensiones: 1.- *Dimensión amplitud*. Bajo esta dimensión, la empresa define su negocio y segmenta su mercado, e incluye, el número de países en los cuales la empresa está presente (alcance geográfico del negocio), así como las técnicas de segmentación empleadas

¹⁵ Louter, P.J.; Ouwerkerk, C. y Bakker, B.A. (1991): An inquiry into successful exporting. *European Journal of Marketing*, Vol. 25, nº 6, p. 7-22.

en la identificación de oportunidades comerciales en los mercados extranjeros y adaptación de los instrumentos de marketing mix a los diferentes segmentos; 2.- *Dimensión competitiva*, que hace referencia a las ventajas competitivas que se pueden lograr en el sector o industria donde opera la empresa, las cuales serán comunicadas a los consumidores de diversas formas (mejores precios, mayores servicios, etc.). También se integra en esta apartado la planificación y organización de las funciones de marketing, así como la aproximación sistemática a los mercados internacionales.

1.3.-Actitud hacia la exportación.

En esta variable, se incluyen la predisposición y el compromiso de la empresa hacia la actividad exportadora.

2.- VARIABLE DEPENDIENTE: La performance de exportación

Louter, Ouwerkerk y Bakker consideran que, el éxito internacional de una empresa no sólo debe evaluarse mediante indicadores financieros o de carácter objetivo, sino también a través de medidas subjetivas o cualitativas. Por ello se proponen como indicadores objetivos de la performance de exportación, la rentabilidad y propensión exportadora, y el grado de éxito percibido y logro de objetivos como medidas subjetivas.

Aunque se reconoce la influencia de factores situacionales (industria, entorno, etc.) sobre el resultado exportador de la organización no son incluidos en el modelo.

La tabla II.16, resume las distintas variables e instrumentos de medidas propuestos.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

El instrumento empleado para la obtención de los datos fue la encuesta postal, mediante el envío por correo de un cuestionario a 334 exportadores holandeses con menos de 100 empleados. Se recibieron 165 cuestionarios válidos (76 empresas exportadoras de bienes de consumo y 89 de bienes industriales), conformando el tamaño muestral final. Los cuestionarios iban dirigidos al director de exportaciones, de marketing o gerente de la firma.

4.- Hipótesis de investigación.

La hipótesis a contrastar no son planteadas de forma explícita.

Tabla II.16.- Variables e instrumentos de medidas empleadas por Louter, et al (1991).

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Características de la empresa	
1.- Educación de los empleados.	Número de graduados.
2.- Motivación de los empleados.	1.- Ninguna.. 5.- Muy elevada.
3.- Tamaño.	Número de empleados.
4.- Número de áreas de exportación.	Países a los que se exporta.
5.- Tipo de actividad.	Fabricante, mayorista, minorista, etc.
6.- Inicio de las actividades.	Año de comienzo de la actividad exportadora.
Estrategia de marketing	
1.-Diferenciación del producto.	1.- Ninguna...5.- Muy elevada.
2.- Precio en relación a competidores.	1.- Muy Inferior... 5.- Muy superior.
3.- Técnicas de Segmentación.	1.- Nunca se aplican...5.- Siempre se aplican.
4.- Grado de estandarización Mk-mix.	1.- Ninguna..5.- Muy elevada.
5.- Forma de entrada.	Tipo de forma de entrada empleada.
Actitud	
Hacia los mercados extranjeros.	
1.- La exportación se ha iniciado en países cercanos al de origen*.	
2.- La exportación es más arriesgada que la venta nacional*.	
Orientación de mercado.	
1.- La venta del producto exportado es más importante que la satisfacción de los consumidores extranjeros*.	
2.- Los productos deben ser adaptados a las necesidades de los consumidores extranjeros*.	
Hacia la exportación.	
1.- La exportación es una actividad prioritaria para mi empresa*.	
2.- Sin la exportación no se podrían alcanzar los objetivos planteados*.	
Hacia la planificación y control de las exportaciones.	
1.- Las decisiones de marketing internacional deben ser adoptadas por quienes estén inmersos en tales actividades*.	
2.- La exportación debe ser cuidadosamente planificada*.	
Hacia la investigación de mercados.	
1.- El desarrollo de la exportación necesita de investigaciones de mercados*.	
2.- Es muy complejo la toma de decisiones el ámbito internacional basadas en la intuición*.	
Hacia los contactos personales.	
1.- Los contactos con consumidores, distribuidores extranjeros son necesarios*.	
2.- Los aspectos relacionales son claves en el proceso de desarrollo de la exportación*.	
Hacia los productos.	
1.- El éxito internacional de la empresa depende en gran medida del producto exportado*.	
Variable dependiente: La performance de exportación.	
Propensión exportadora en 1982 y 1987	
Rentabilidad de las exportaciones. 1.- Muy baja... 5.- Muy elevada.	
La rentabilidad exterior comparada con la doméstica: 1.- Muy inferior... 5.- Muy superior.	
La contribución de la exportación al logro de objetivos es: 1.- Ninguna...5.- Muy elevada.	
Evaluación subjetiva del éxito internacional de la empresa (cuestionario abierto).	

* Todas estos items fueron medidos en una escala de cinco puntos (1.- Totalmente en desacuerdo...5.- Totalmente de acuerdo).

Fuente: Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991).

5.- Resultados de la investigación.

Los resultados del estudio pueden ser divididos en tres etapas:

- 1.- Análisis descriptivo.
- 2.- Factores de éxito percibido por los directivos implicados en la actividad exportadora.
- 3.- Análisis confirmatorio mediante LISREL.

5.1.- Análisis descriptivo.

- Se encontraron diferencias significativas entre las empresas exportadoras según el *tamaño empresarial*. Las empresas con un número de empleados entre 10 y 100, aplicaban más frecuentemente técnicas de segmentación y exploraban sistemáticamente los mercados extranjeros en comparación con las microempresas (<10 empleados). Igualmente, empleaban una mayor diversidad de canales de distribución y diferenciaban su marketing-mix según las necesidades del país al que exportasen. Sin embargo, el tamaño no era determinante del grado de éxito alcanzado en los mercados internacionales.
- *El sector* o industria en el cual operaba la organización ejercía una leve influencia sobre el comportamiento exportador (diferenciación de productos, estrategia de marketing y actitud hacia la exportación) y resultado de la actividad exportadora.
- *El número de países* (dimensión amplitud) a los cuales la empresa exporta difiere con el tipo de producto exportado. Desde esta perspectiva, productos perecederos requerían, para llegar en las mejores condiciones de consumo posibles, el desarrollo de una estrategia de concentración en mercados cercanos al de origen. Por el contrario, garantizar el éxito exportador en bienes industriales exigía estar presentes en numerosos países-mercados. Estos resultados, según los autores, soportan la aproximación situacional destacada por Piercy (1982), el cual sugería que la aplicación de una estrategia de concentración o diversificación de mercados depende del contexto específico en el que se encuentra la firma.
- Un amplio número de exportadores (72%) utilizaba *técnicas de segmentación* para abordar los mercados internacionales. El 10% de los exportadores desarrollaban, con resultados muy satisfactorios, una estrategia de enfoque (segmentación del mercado y

concentración en un solo segmento). Cuando la empresa no segmentaba su mercado, era recomendable la aplicación de una estrategia de marketing-mix estandarizada para mejorar la rentabilidad de las exportaciones. En todo caso, estas conclusiones debían ser interpretadas con precaución, debido a las diferencias sectoriales existentes.

- Las empresas exportadoras, en general, preferían adaptar su *estrategia de marketing-mix* a las necesidades de los mercados extranjeros, destacando la flexibilidad del factor precio. Sin embargo, en ciertos sectores (pescado, maquinaria agrícola) era recomendable el desarrollo de una estrategia estandarizada de marketing-mix, al incidir positivamente en la rentabilidad de las exportaciones a través del logro de economías de escala.
- La *calidad de los productos exportados* podía aumentar el éxito de las exportaciones.
- En cuanto a las *actitud hacia la actividad exportadora*, la mayor parte de los directivos encuestados consideraban a la exportación como una cuestión de supervivencia a largo plazo.

5.2.- Factores de éxito considerados por los directivos.

Los principales factores de éxito en los mercados internacionales destacados por directivos responsables de la actividad exportadora se resumen en la tabla II.17.

Tabla II.17.- Factores de éxito destacados en Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991.

Factor de éxito	Frecuencia	Factor de éxito	Frecuencia
Diferenciación de los productos	33%	Precios	9%
Calidad de los productos	18%	Flexibilidad	9%
Relaciones personales	18%	Constancia en los objetivos	8%
Nivel de servicio	16%	Investigaciones de mercados	8%
Adaptación del producto	13%	Capacidad de comunicación	8%
Intermediarios o distribuidores	9%	Cooperación en el canal	8%

Fuente: Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991, p. 16.

5.3.- Análisis confirmatorio (Lisrel).

Para el desarrollo de esta fase de la investigación se empleó *análisis confirmatorio* y *análisis de ecuaciones estructurales*.

Todos los coeficientes obtenidos a través del análisis confirmatorio eran estadísticamente significativos para el nivel $p=0,05$. La varianza explicada de la propensión exportadora era del

70%, siendo del 22% para la rentabilidad de las exportaciones, y del 32% en la rentabilidad relativa de exportación.

Los resultados del análisis confirmatorio mostraban que:

1. Los principales factores explicativos de la propensión exportadora eran la calidad del producto, contactos personales con consumidores extranjeros, prioridad otorgada a la exportación e intuición como base para toma de decisiones complejas. Sin embargo, un incremento de la diferenciación del producto (calidad), de forma contraria a lo que se esperaba, reducía la propensión a exportar, explicándose por el carácter perecedero de alguno de los productos objeto de estudio. El precio apenas ejercía influencia sobre la propensión exportadora.
2. La rentabilidad relativa de exportación se incrementaba cuando: a) la compañía era pequeña; b) la calidad del producto exportado era elevada; c) se percibía a la exportación como una actividad arriesgada; d) existía un importante compromiso con la exportación considerándose como una actividad prioritaria; e) no se concentraban las actividades exteriores exclusivamente en países cercanos al de origen; f) decisiones complejas estaban basadas en la intuición; g) la contribución de la exportación a la rentabilidad era notable.
3. La rentabilidad de las exportaciones quedaba explicada, principalmente por la contribución de la actividad exportadora a la rentabilidad empresarial y por la percepción directiva de que era una actividad más rentable que la venta nacional.

6.- Conclusiones a la investigación.

- La dimensión competitiva se revela como el principal factor determinante de la performance de exportación. Desde esta perspectiva, cualquier empresa que opere en mercados internacionales puede lograr ventajas competitivas actuando sobre la calidad (diferenciación) y atributos derivados del producto (envase, embalaje, etc.), niveles de servicios (ej: posventa, cumplimiento de los plazos de entrega, etc.) y, grado de planificación y control de las exportaciones.
- La segmentación de mercados contribuye a mejorar la rentabilidad de las exportaciones y/o propensión exportadora, de tal forma que una estrategia de enfoque podría aumentar las probabilidades de éxito internacional de la firma.

- En el caso de que la empresa exportadora no aplique técnicas de segmentación en los mercados exteriores, es recomendable el desarrollo de una estrategia de estandarización para facilitar el logro de economías de escala.
- Los resultados exteriores de una empresa, independientemente del sector, dependen en gran medida de la actitud y compromiso exportador.
- Finalmente, otros factores pueden incidir significativamente en el resultado de las exportaciones, cuando este es medido a través de indicadores de rentabilidad o propensión exportadora, tales como los aspectos relacionales del canal, frecuencia de contactos con consumidores extranjeros, conocimiento de los mercados internacionales (investigaciones de mercados) o efectivo uso de los canales de distribución.

Puntos fuertes de la investigación

- Justificación teórica de las variables e instrumentos de medidas empleados.
- La muestra objeto de estudio incluye empresas industriales y de bienes de consumo, lo que aumenta la posibilidades de generalizar los resultados.
- Validez y significancia estadística de los resultados obtenidos mediante análisis confirmatorio.
- Medición multidimensional, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, de la performance de exportación.
- Aceptable soporte del modelo propuesto.

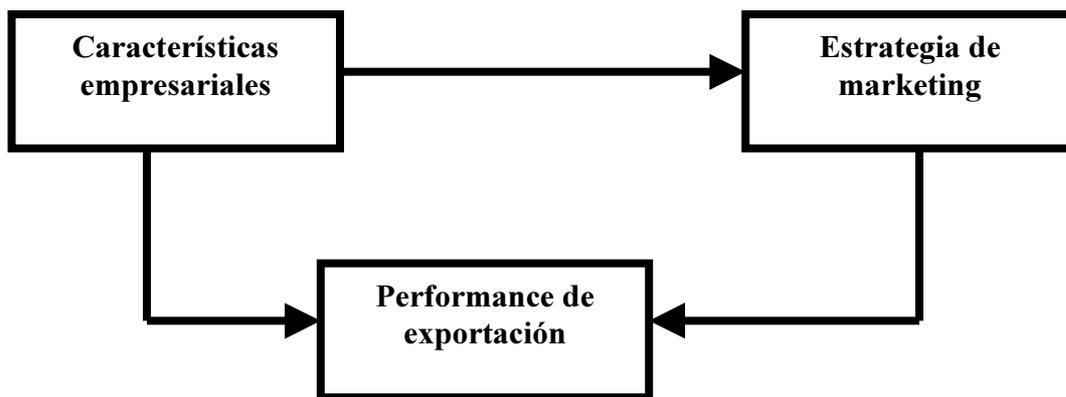
Puntos débiles de la investigación

- Inclusión de la propensión exportadora como medida de éxito internacional.
- El modelo no ha sido diseñado para la inclusión de factores situacionales (entorno), reconociéndose dicha limitación por los propios autores.
- No se ofrecen estimaciones de validez y fiabilidad de los instrumentos de medida.
- Las hipótesis de investigación no son planteadas de forma explícita.

Koh¹⁶ (1991).

El modelo conceptual propuesto por Koh (figura II.10) pretende confirmar la existencia de relación entre las características empresariales, estrategia de marketing y resultados de la actividad exportadora. En la configuración del modelo se emplea como marco teórico se parte el paradigma estructura-estrategia-performance popularizado por Thorelli en 1977.

Figura II.10.- Modelo de Performance de exportación de Koh (1991).



Fuente: Koh (1991), p. 48.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Características empresariales.

La “estructura” de la empresa afecta no sólo al diseño e implantación de la estrategia de marketing en los mercados exteriores, a través de la motivación, compromiso y experiencia internacional de los directivos, sino también al resultado exportador de la organización.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES.

2.1.- Intermedias: Estrategia de marketing.

Las decisiones adoptadas por la empresa sobre las diferentes variables de marketing-mix (adaptaciones necesarias en el producto exportado, estrategia de precios, comunicación, canales de distribución, etc.) van a incidir en el resultado alcanzado por la empresa en los mercados exteriores.

¹⁶ Koh, A.C. (1991): Relationships among organisational characteristics, marketing strategy and export performance, *International Marketing Review*, Vol. 8, nº 3, p. 46-59.

2.2- Variable dependiente final: Performance de exportación.

Siguiendo a Bilkey (1982), la performance de exportación fue definida en términos de rentabilidad, como la “percepción directiva de obtener una mayor rentabilidad con las ventas internacionales que con las realizadas en el mercado nacional”. Se empleo una escala Likert de cinco puntos para medir la “rentabilidad relativa de exportación”:

5 = La exportación es mucho más rentable(diferencia igual o superior al 8%) que la venta doméstica.

4 = La exportación es algo más rentable (diferencia superior al 3% e inferior al 8%) que la venta doméstica.

3 = La exportación es igual de rentable que la venta doméstica (diferencia $\pm 2\%$).

2 = La exportación es algo menos rentable que la venta domestica (diferencia igual o superior al 8%).

1 = La exportación es mucho menos rentable que la venta doméstica (diferencia igual o superior al 8%).

La tabla II.18, resume las variables, medidas y escalas de medidas.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

El instrumento empleado para la obtención de los datos fue la encuesta postal, mediante el envío por correo de un cuestionario a 1000 exportadores de Estados Unidos, pertenecientes a cuatro industrias: maquinaria agrícola, maquinaria de construcción, instrumentos científicos y, equipamiento médico y de hospitales. El número de cuestionarios devueltos y validos fue de 233 (ratio de respuesta del 24,5%).

4.- Hipótesis de investigación.

Koh, propone las siguientes hipótesis de investigación:

H₁: Empresas con diferentes características organizacionales diferirán en la estrategia de marketing internacional, afectando al resultado exportador de la organización.

Tabla II.18.- Variables, medidas y escalas de medidas empleadas por Koh, 1991.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Características de la empresa	
Motivación exportadora.	1.- Reactiva; 2.- Sostenida; 3.- Proactiva
Experiencia o formación internacional de los directivos	1.- Sin formación o experiencia. 2.- Elevada formación o experiencia.
Compromiso con la actividad exportadora	1.-Esporádico; 2.- Elevado
Percepciones directivas sobre el grado de diferenciación de los productos exportados.	1.- No diferenciado; 2.- Ligeramente diferenciado; 3.- Muy diferenciado
Política de exportación.	1.- Sin política de exportación; 2.- Menor prioridad que el mercado nacional; 3.- Igual prioridad que el mercado nacional; 4.- Mar prioridad que el mercado nacional.
Frecuencia de las investigaciones de mercados en el ámbito internacional.	1.- Ninguna; 2.- Una en periodos superiores al año; 3.- Una al año; 4.- Más de una al año.
Amplitud de las investigaciones de Marketing internacional realizadas por la dirección.	1.- Ninguna; 2.- No definido exactamente el objetivo de la investigación; 3.-Inv. perfectamente planificadas.
Variables dependientes de tipo intermedio	
Estrategia de Marketing	
Grado de modificación del producto.	1.- Productos similar al doméstico; 2.- Producto modificado..
Precio de exportación versus domésticos.	1.- Menores, 2.- Iguales; 3.- Superiores.
Divisa empleada en las transacciones internac.	1.- Dólar; 2.- Moneda del mercado de destino; 3.- Moneda de un tercer país.
Determinación del precio de exportación.	1.- Precios domésticos. 2.- Según costes. 3.- Fijación de precios por otros criterios.
Frecuencia de contactos personales.	1.-Nunca; 2.- Una o dos veces cada cinco años; 3.- Una o dos veces al año; 4.- Una o más veces cada trimestre.
Estrategia de marca.	1.- Marca propia; 2.- Marca ajena.
Nivel de soporte del distribuidor, agente, etc.	1.- Ninguno. 2.- Moderado. 3.- Elevado.
Forma de venta en los mercados de destino.	1.- Venta a consumidores finales. 2.- A través de intermediarios. 3.- Uso de agentes exportadores.
Estrategia de canales de exportación.	1.- Departamento de exportación; 2.- Dpto. de marketing doméstico. 3.- Empleo de agentes exportadores.
Estimación del precio de exportación.	1.- F.O.B / F.A.S. 2.- C.I.F./ C.F.R .
Variable dependiente final: Performance de exportación	
Rentabilidad relativa de exportación.	1.- Muy superior ...5.- Muy inferior.

Fuente: Koh (1991).

H₂: La dirección de la empresa estará más dispuesta a modificar su estrategia de marketing de exportación, cuando exista un mayor compromiso y conocimiento de la actividad exportadora.

H₃: Cuanto mayor sea el compromiso exportador y conocimiento de la empresa sobre los mercados exteriores, mayor será la rentabilidad percibida de la actividad exportadora.

H₄: Cuanto mayor sea el grado de adaptación del producto exportado a las necesidades de los consumidores extranjeros mayor será la performance de exportación.

H₅: Cuanto mayores sean los contactos mantenidos con distribuidores, agentes, consumidores, etc., mayor será la rentabilidad percibida de las exportaciones.

H₆: La performance de exportación puede aumentar cuando el precio de exportación sea superior al doméstico, se adapte a las condiciones de cada país-mercado, y se determine empleando el método C.F.I.¹⁷ (Cost Insurance Feight)

H₇: Se espera que la venta a consumidores finales obtenga una rentabilidad percibida de exportación superior a cualquier otro método de venta.

5.- Resultados de la investigación.

Para la obtención de los resultados se emplearon dos técnicas estadísticas:

1.- *Análisis Chi-Cuadrado* para investigar las asociaciones entre las características empresariales y la estrategia de marketing.

2.- *ANOVA*, para determinar las relaciones entre las características organizacionales, la estrategia de marketing y la performance de exportación. La hipótesis nula sería rechazada si el p-valor asociado a un estadístico particular era significativo al nivel 0,05. En aquellas variables donde se rechazó la hipótesis nula se empleó el *test de Duncan* para ver si existían diferencias significativas entre los distintos niveles o medidas.

¹⁷ C.I.F. es una de las condiciones posibles (Incoterms) para el envío de mercancía, en el que el exportador encarga y paga el transporte principal, así como todas las actividades relacionadas con el envío hasta el punto o puerto de destino. Además, el exportador se hace cargo del seguro de transporte.

5.1.- Relaciones entre las características organizacionales y la estrategia de marketing.

- No existe relación entre el perfil de la empresa exportadora y el grado de adaptación del producto. La mayoría de los exportadores (81,8%) ofrecían a los mercados extranjeros un producto estandarizado, similar al vendido en el mercado nacional.
- Se encontró una correlación positiva, y estadísticamente significativa, entre la estrategia de precios internacionales, el compromiso con la actividad exportadora, la política de exportación y, la frecuencia y amplitud de las investigaciones de marketing internacional. Los precios de exportación eran superiores a los domésticos cuando la empresa mostraba una actitud proactiva, y por tanto firmemente comprometida, hacia la exportación, desarrollando de forma frecuente investigaciones de mercados. No existía relación, sin embargo, entre los precios internacionales y la formación de los principales directivos, así como respecto al grado de diferenciación de los productos exportados.
- En cuanto al método de determinación del precio de exportación, se pudo constatar que aquellos exportadores que vendían en el exterior productos diferenciados y desarrollaban investigaciones de mercados, tendían a configurar el precio de acuerdo a las condiciones presentes en los mercados extranjeros. Es decir, se empleaba una estrategia de discriminación de precios.
- La formación en negocios internacionales de la alta dirección aumentaba la probabilidad de considerar a la exportación, frente a la venta doméstica, como un vía prioritaria para la expansión del negocio. Como consecuencia, se destinaban amplios recursos para el desarrollo de la actividad exportadora.
- Los exportadores firmemente comprometidos con la exportación, que realizan con cierta regularidad investigaciones de mercados en el ámbito internacional y cuyos directivos han recibido formación en negocios internacionales, muestran una mayor predisposición a mantener contactos personales con intermediarios, agentes, consumidores, etc., y resolver problemas de forma participativa, que otras empresas con características diferentes.
- Cuando la actividad exportadora se considera prioritaria y los productos exportados son percibidos con un elevado grado de diferenciación, las empresas prefieren el empleo de marcas propias para el desarrollo de su proceso de internacionalización.

- La formación en negocios internacionales, el compromiso exportador y el desarrollo de investigaciones de mercados son factores determinantes del grado de soporte (ayudas promociones y financieras, formación, etc.) que la empresa exportadora está dispuesta a conceder a sus representantes en los mercados de destino. También condiciona la dotación de una estructura específica interna (ej: Dpto. de exportación) para la ejecución de las operaciones de comercio exterior.
- Las investigaciones de mercados lleva a las empresas exportadoras a preferir la venta a consumidores extranjeros como método de venta.

5.2.- Características empresariales y performance de exportación.

- El estudio reveló que, los exportadores cuyos directivos habían recibido formación en negocios internacionales y mostraban elevados niveles de compromiso y prioridad hacia la actividad exportadora, percibían una rentabilidad relativa de exportación superior al de otras empresas con diferentes características.
- Para el resto de características empresariales no existía relación alguna con la performance de exportación.

5.3.- Estrategia de marketing y performance de exportación.

- Las empresas exportadoras perciben una mayor rentabilidad relativa de exportación cuando venden los productos exportados directamente al consumidor final, a un precio superior al doméstico, y emplean una estructura interna específica (Dpto. de exportación) para el desarrollo de la actividad exportadora.

5.4.- Consecuencias de las relaciones entre las características empresariales, la estrategia de marketing y la performance de exportación.

- La rentabilidad percibida de la exportación está significativamente asociada a dos variables de marketing-mix: 1.- precio, la cual puede modificarse a corto plazo; 2.- distribución comercial (canales y formas de venta), cuyas decisiones comprometerán a la firma estructuralmente. También, la rentabilidad percibida de exportación depende de dos características organizacionales: formación recibida por los directivos en negocios internacionales y compromiso exportador.

- Por otro lado, la estrategia de marketing, está afectada por el perfil de la empresa exportadora, de tal forma que el compromiso exportador, la política de exportación y, la frecuencia y extensión de las investigaciones de mercados, afectarán a la estrategia de precios internacionales. De la misma manera, la estrategia de distribución se podrá ver afectada por la frecuencia y amplitud de las investigaciones de marketing internacional, el compromiso exportador y la formación en comercio exterior de los directivos inmersos en operaciones de exportación.

6.- Conclusiones a la investigación.

- Se acepta directamente las hipótesis H_1 , H_2 , H_3 , y H_7 , e indirectamente H_4 , H_5 , y H_6
- La investigación sugiere tres conjuntos de interrelaciones directas entre estructura, estrategia y performance:
 - 1.- El resultado de la actividad exportadora depende la estrategia de precios internacionales empleada por la empresa, la cual está influenciada por la formación y orientación de la dirección, así como por el compromiso exportador de la organización.
 - 2.- El resultado de la actividad exportadora está relacionado con la estrategia de distribución desarrollada por la empresa, la cual puede variar en función del compromiso exportador, investigaciones de marketing internacional y formación en comercio exterior de los directivos implicados en operaciones de comercio exterior.

En consecuencia los resultados confirman el paradigma estructura-estrategia-performance.

- Koh, concluye exponiendo que, los exportadores con un elevado nivel de compromiso y amplios conocimientos en actividades internacionales, adoptan estrategias de exportación con elevadas probabilidades de éxito. Estas empresas exportadoras, que perciben una mayor rentabilidad relativa de exportación, están dispuestas a discriminar precios, adaptándolos a las condiciones de cada país-mercado, son partidarios de la venta directa como método de venta, así como de crear una estructura específica para la exportación (Dpto. de exportación). Además, focalizan en los aspectos relacionales como elemento clave de gestión del canal. La sinergia de todos estos aspectos puede mejorar, y notablemente, la performance de exportación.
- Finalmente, como corolario a su investigación, el autor destaca la importancia de los

programas de formación en negocios internacional para el diseño, implantación y ejecución de la estrategia de marketing de exportación, ya que ello puede incidir positivamente en el éxito internacional futuro de la organización.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables incluidas en el modelo.
- Elevado soporte del modelo planteado.
- El estudio multisectorial desarrollado facilita la generalización de los resultados.
- Se aportan conclusiones de contenido normativo para el diseño y ejecución de la estrategia de marketing internacional.

Puntos débiles de la investigación.

- No se ofrecen estimaciones de validez y fiabilidad de los instrumentos de medidas propuestos.
- Medición unidimensional de la performance de exportación.
- Empleo exclusivo de indicadores cuantitativos para evaluar el resultado exportador de la organización.

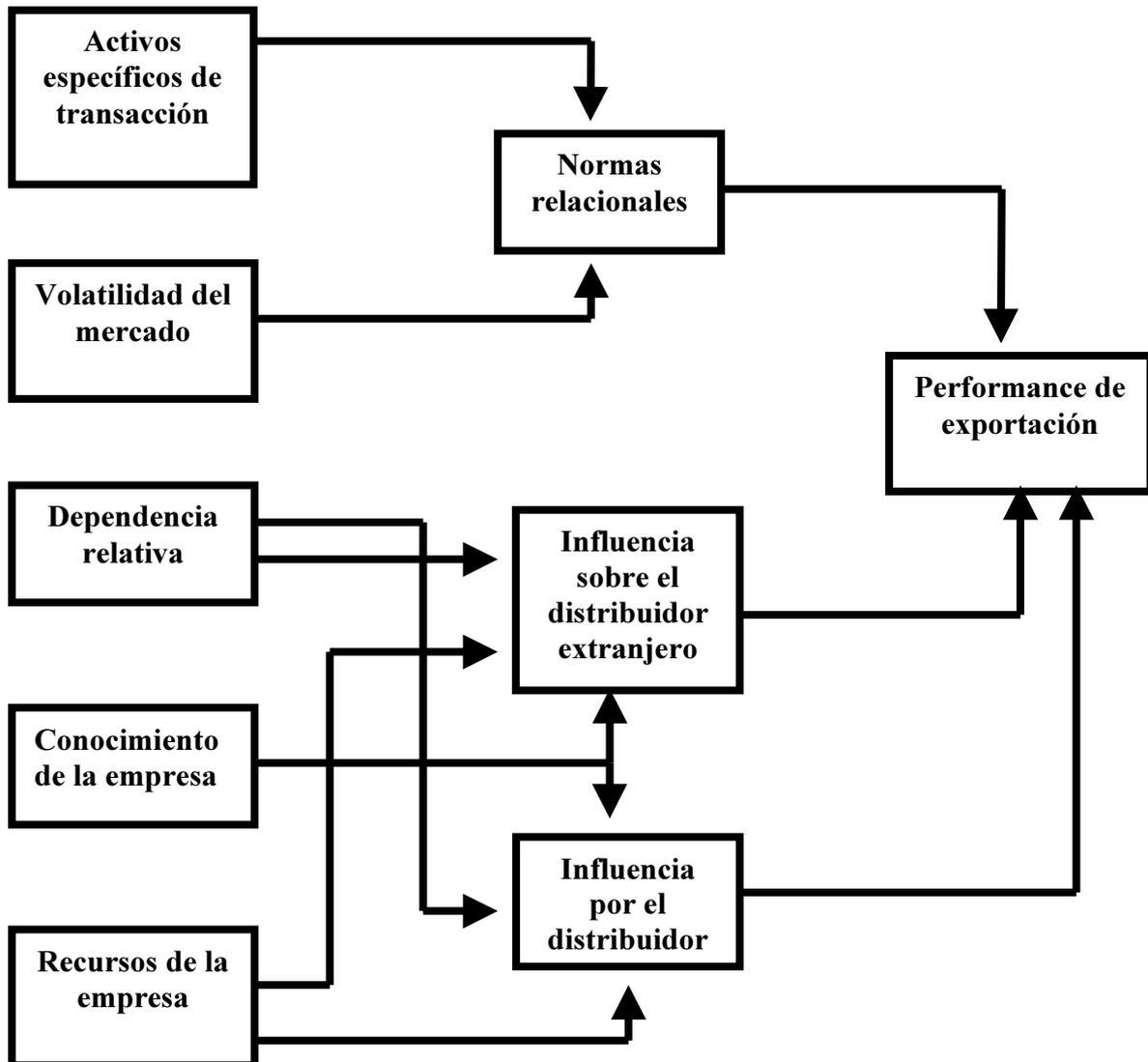
12.- Zhang¹⁸ (1993).

La proposición de esta investigación es examinar la incidencia sobre el resultado de la actividad exportadora de los intercambios relacionales entre fabricantes-exportadores y sus representantes legales (distribuidores o intermediarios extranjeros) en los mercados exteriores. Concretamente, se analizará el impacto sobre la performance de exportación de las normas relacionales (configuradas bilateralmente por exportadores e intermediarios extranjeros) y procesos de influencia unilateral ejercida por una de las partes sobre el otro miembro de la díada.

¹⁸ Zhang, L. (1993): Performance in the exporter-foreign distributor marketing channel, *Tesis doctoral por la Universidad de Georgia State*. Copia autorizada a través de la University Microfilms International (UMI).

El modelo propuesto queda reflejado en la figura II.11.

Figura II.11.- Modelo de performance de exportación de Zhang (1993).



Fuente: Zhang (1993), p. 96.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Activos específicos de transacción.

Los activos específicos de transacción son los recursos invertidos en la relación por cada miembro y se mide a través de dos indicadores: características del producto (nivel tecnológico, complejidad, etc.) e inversiones de capital humano (cantidad de conocimiento y formación requerida para la venta del producto). Los ítems empleados para evaluar las características del producto exportado son adaptados de Gatignon y Anderson (1988).

1.2.- Volatilidad del mercado.

La volatilidad del mercado hace referencia al ritmo de cambio de los mercados extranjeros y se evalúa a través de dos indicadores: entorno nacional e internacional. Los ítems empleados en estos dos indicadores son adaptados de Klein (1989).

1.3.- Dependencia relativa.

La dependencia relativa es la percepción de exportadores y distribuidores extranjeros respecto a las consecuencias que podrían tener para cada uno de ellos la extinción de la relación. Esta variable es conceptualmente equivalente a las ventajas de poder planteadas por Emerson (1962) y los ítems empleados son tomados de Anderson y Narus (1990).

1.4.- Conocimiento de la firma.

Esta variable incluye el conocimiento del exportador y su experiencia en el ámbito internacional. La información poseída sobre valores, cultura, prácticas financieras, etc., de los mercados extranjeros condicionan el futuro éxito internacional de la empresa, principalmente en cuanto al diseño y ejecución de la estrategia de marketing.

1.5.- Recursos de la firma.

Se incluyen en este constructo los recursos financieros y humanos asignados por el exportador al desarrollo de la actividad exportadora.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES.

2.1.- Intermedias.

Las normas, formales o informales, que imperan en la relación exportador-distribuidor, y los procesos de influencia recíproca entre ambos miembros del canal actuarán como variables intermedias, a través de las cuales se canalizará la influencia de los factores exógenos sobre el resultado de la actividad exportadora.

2.1.1.- Normas relacionales.

Las normas relacionales son las expectativas de comportamiento establecidas mutuamente entre exportadores y distribuidores extranjeros, y se hace operativa a través de tres dimensiones: solidaridad, flexibilidad e intercambio de información. La definición e ítems

incluidos en las normas relacionales son adaptados de Heide y John (1992).

La solidaridad es el factor determinante del mantenimiento de la relación a largo plazo. La base de esta norma relacional es la cooperación y mutuo beneficio, de tal forma que cualquier problema que pudiera surgir en el canal sea tratado conjuntamente, esperando cada parte un comportamiento correcto de su homónimo.

La flexibilidad es la actitud mostrada por cada parte para que se realicen ajustes o modificaciones en alguna de las funciones asignadas, siempre en favor de la mejora de los resultados en el canal.

El intercambio de información es la percepción de cada miembro del canal respecto a la transmisión continua de información entre las partes.

2.1.2.- Influencia del exportador sobre el distribuidor extranjero.

La influencia sobre el distribuidor extranjero representa el grado de control y dominio que el fabricante-exportador ejerce sobre las decisiones adoptadas por el distribuidor. Por tanto es una manifestación del poder de los exportadores en la relación mantenida. Los ítems representativos de este concepto son también tomados de Anderson y Narus (1990).

2.1.3.- Influencia de los distribuidores extranjeros sobre los exportadores.

La influencia del distribuidor extranjero mide el grado de control (poder) que el distribuidor extranjero tiene sobre el proceso de toma de decisiones del fabricante-exportador.

2.2.- Variable dependiente final: performance de exportación.

En este estudio, la performance de exportación es concebida como el grado de cumplimiento de los objetivos económicos y estratégicos planificados respecto a la actividad exportadora, e incluye indicadores cualitativos (satisfacción con el distribuidor por el desarrollo de actividades relacionadas con la venta de los productos exportados) y cuantitativos (ventas, crecimientos, etc.).

La tabla II.19, resume las diferentes variables e instrumentos de medidas propuestos por Zhang (1993).

Tabla II.19.- Variables e instrumentos de medidas empleados por Zhang (1993).

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Activos específicos de transacción	
a) Característica del producto	Escala de semántica diferencial 1.- Técnico versus no técnico. 2.- Sofisticado versus no sofisticado. 3.- Complejo versus simple.
b) Capital Humano.	
<i>Escala: 1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo.</i>	
1.- Un elevado grado de conocimiento es requerido para la venta de nuestros productos.	
2.- La comprensión de las necesidades de nuestros clientes potenciales exige un gran esfuerzo.	
3.- La venta de nuestros productos requiere una elevada formación.	
Volatilidad del mercado	
Sector.	
1.- Ritmo de cambio.	Lento versus rápido.
2.- Evolución futura.	Certeza versus incertidumbre.
3.- Estabilidad de la industria.	1.- Ninguna...7.- Muy elevada.
Entorno competitivo.	
<i>Los tres ítems de esta variable se miden en una escala de siete puntos.</i>	
<i>1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo.</i>	
1.- Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de los intermediarios.	
2.- Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de los competidores.	
3.- Los intermediarios actúan a menudo de forma inesperada.	
Dependencia relativa	
<i>Los cuatro ítems de esta variable son medidos en una escala Likert de siete puntos.</i>	
<i>1.- El distribuidor mucho más que nosotros..7.- Mi empresa mucho más que el distribuidor.</i>	
¿Quién tiene mayor dificultad de reemplazar a la otra parte?	
¿Quién incurriría en mayores costes si se tuviese que cambiar de miembro en la relación?	
¿Quién podría ser más reactivo a cambiar de socio en la relación?	
En tanto en cuanto se busca a nuevo socio ¿qué ventas se pueden ver más perjudicadas?	
Conocimiento de la firma	
<i>El conocimiento de estos aspectos no plantea 1.- ningún problema...7.- Grandes problemas</i>	
Conocimiento de la cultura	
1.- Cultura del país.	
2.- Costumbres y valores de la gente.	
3.- Modos de vida y de trabajo.	
Conocimiento de economías.	
1.- Prácticas bancarias.	
2.- Fluctuaciones de la moneda.	
3.- Procedimientos y métodos de pago.	
Recursos de la firma	
<i>Escala: 1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo.</i>	
1.- Mi empresa destina una gran cantidad de recursos financieros para la exportación.	
2.- La mayoría de nuestros recursos son destinados al mercado doméstico.	
3.- Las limitaciones de recursos monetarios restringe el crecimiento a través de la exportación.	
4.- Nuestra expansión exportadora está limitada por el tiempo y esfuerzo que nuestros directivos pueden dedicarle a la exportación.	

Continuación tabla II.19.

Variables dependientes de tipo intermedio
Normas relacionales
<i>Escala: 1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo.</i>
Solidaridad
Los problemas en esta relación son tratados de forma conjunta y no individual.
Ambas partes estamos comprometidas a conseguir mejoras de beneficio mutuo.
La cooperación frente al individualismo predomina en la relación con mis distribuidores.
Intercambio de información
En esta relación, se espera que cualquier información que pudiera ayudar a la otra parte pudiera ser proporcionada.
Se espera que ambas partes proporcionen información de su propiedad si ello ayudase a la otra parte.
Se espera que ambas partes mantenga informado sobre cambios o eventos que pudieran afectar a la otra parte.
Flexibilidad
La flexibilidad predomina en la relación.
Cada parte se muestra abierta a modificar aspectos contemplados en previos acuerdos.
Cuando una situación inesperada ocurre, ambas partes están abiertos a alcanzar nuevos acuerdos frente a mantener ya establecido.
Influencia sobre el distribuidor extranjero
<i>Escala: 1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo.</i>
El distribuidor aplica cualquier recomendación realizada por nosotros relativa a la venta de nuestros productos en el mercado extranjero.
Ante nuestros requisitos el distribuidor podría modificar su procedimientos de venta de nuestros productos.
El distribuidor satisface nuestras demandas respecto a como nuestros productos deben ser vendidos.
El distribuidor otorga a nuestros productos un esfuerzo y soporte muy amplios.
Influencia por el distribuidor extranjero
<i>Escala: 1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo.</i>
1.- La presión sobre los precios tarifa de mi distribuidor es muy elevada.
2.- La presión sobre las actividades promocionales de mi distribuidor es muy elevada.
3.- El distribuidor vende mis productos empleando sus propios métodos y no los recomendados por mi empresa.
4.- No hay más remedio que atender todas las peticiones de mi distribuidor.
5.- El distribuidor posee capacidad para cambiar decisiones adoptadas por mi empresa.
Variable dependiente final: Performance de exportación
<i>Todos los items incluidos en los dos primeros indicadores de Performance se miden mediante una escala de siete puntos.</i>
<i>Mi empresa está en relación a los distribuidores 1.- Muy insatisfecho...7.- Muy satisfecho.</i>
Aspectos comerciales
1.- Visitas y contactos con consumidores finales.
2.- Servicio posventa.
3.- Búsqueda de nuevos clientes.
Otras funciones de marketing realizadas por el distribuidor
Proporcionar información sobre cambios en el producto para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Continuación tabla II.19.

Recomendaciones para el desarrollo de la estrategia promocional en el mercado.
Estrategia de distribución implantada.
Recomendaciones para el desarrollo de la estrategia de precios en el mercado.
Económicos
<i>1.- Mi empresa ha logrado en un porcentaje inferior al 10% el objetivo planteado.</i>
<i>7.- El objetivo ha sido alcanzado al 100%.</i>
Objetivos logrados de ventas para este mercado extranjero.
Objetivos logrados de crecimiento para este mercado extranjero.
Otros objetivos económicos logrados para este mercado extranjero.

Fuente: Zhang (1993), p. 88-92.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Se desarrollaron entrevistas personales con 20 directores de exportación o responsables de marketing internacional, para determinar que cuestiones debían formar parte del cuestionario final. Configurado un primer cuestionario, se sometió a un pretest, mediante entrevistas personales con 73 directivos de otras tantas empresas exportadoras. Validado inicialmente el cuestionario definitivo, se envió por correo a 402 empresas fabricantes que exportaban productos industriales y utilizaban como canal de distribución intermediarios independientes localizados en los mercados extranjeros. Las empresas fueron elegidas aleatoriamente del Journal of Commerce Exporters Directory U.S.A (1993). 250 empresas respondieron el cuestionario (ratio de respuesta del 62%).

4.- Hipótesis de investigación.

Zhang, plantea tantas hipótesis de investigación como relaciones existen en su modelo.

H₁.- Cuanto mayores sean los niveles de normas relacionales entre los miembros del canal mayor será la performance de exportación.

H₂.- Cuanto mayor sea la influencia ejercida por el fabricante-exportador en el proceso de toma de decisiones del distribuidor mayor será la performance de exportación.

H₃.- Cuanto mayor sea la influencia del distribuidor extranjero sobre el proceso de toma de decisiones del fabricante-exportador menor será la performance de exportación.

H₄.- Cuanto mayores sean los activos específicos de transacción invertidos en la relación fabricante-intermediario mayor será el nivel de normas que regulará la relación entre ambos (normas relacionales).

H₅.- Cuanto mayor sea la volatilidad del mercado (elevado ritmo de cambio, incertidumbre e inestabilidad del sector) más necesaria serán las normas relacionales (solidaridad, intercambio de información y flexibilidad) establecidas en la díada exportador-distribuidor, para el éxito de las actividades comerciales.

H₆.- Cuanto mayor sea la dependencia relativa del exportador respecto al distribuidor menor será la posible influencia ejercida en su proceso de toma de decisiones.

H₇.- Cuanto mayor sea la dependencia relativa del exportador respecto al distribuidor mayor será la influencia que el distribuidor puede ejercer sobre el proceso de toma de decisiones del exportador.

H₈.- Cuanto mayor sea el conocimiento que posee el exportador sobre los mercados extranjeros más elevada podrá su influencia sobre el proceso de toma de decisiones del distribuidor.

H₉.- Cuanto mayor sea el conocimiento que posee el exportador sobre los mercados extranjeros menor podrá su influencia sobre el proceso de toma de decisiones del exportador.

H₁₀.- Cuanto mayores son los recursos que posee el exportador mayor será su influencia sobre el proceso de toma de decisiones del distribuidor.

H₁₁.- Cuanto mayores son los recursos que posee el exportador menor podrá ser la influencia que el distribuidor puede ejercer sobre el proceso de toma de decisiones del exportador.

5.- Resultados de la investigación.

Para la obtención de los resultados se desarrollaron dos etapas:

1.- *Análisis factorial confirmatorio* con el objeto de verificar la validez y fiabilidad e los diferentes instrumentos de medidas propuestos para medir los distintos conceptos latentes. Desde esta perspectiva, se empleó LISREL 7.0 para la depuración de las escalas de medidas. Se eliminaron progresivamente aquellos ítems que no cumplían las restricciones de partida (cargas factoriales no significativas, niveles no permisibles de Alpha de Cronbach, mal ajuste del modelo a los datos, etc.). Concretamente, se eliminaron los tres indicadores que evaluaban

las características del producto y los tres ítems que median la competencia del entorno en el que actuaba la empresa.

2.- *Análisis de ecuaciones estructurales*, para validar y contrastar el modelo propuesto, en el cual se había eliminado las características del producto y volatilidad del entorno competitivo. Los resultados obtenidos se detallan a continuación.

1. Se acepta H_1 , por tanto cuanto mayor sea el nivel de normas relacionales establecidas mutuamente por las partes interrelacionadas mayor será la performance de exportación obtenido (carga factorial = 0,665 ; t-value = 7,102).
2. No existe relación entre los procesos de influencia ejercidos por exportadores o distribuidores sobre la toma de decisiones de su homónimo, lo cual hace rechazar H_2 y H_3 .
3. Aunque se confirma la dirección de las hipótesis H_6 , H_7 , H_8 , H_9 , H_{10} y H_{11} , no existe relación significativa entre las variables independientes y las influencias ejercidas por exportadores y distribuidores.
4. Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre los activos específicos de transacción y las normas relacionales, aceptándose H_4 (carga factorial = 0,413).
5. Existe una relación contraria a la inicialmente esperada, asociación negativa y estadísticamente significativa, entre la volatilidad del mercado y las normas relacionales (Carga factorial = - 0,372), siendo justificadas a partir de las conclusiones aportadas en otros estudios. En consecuencia se rechaza H_5 .
6. Existe relación positiva y estadísticamente significativa, aunque no contemplada en el modelo de partida, entre las normas relacionales y las influencias mutuas ejercidas por exportadores y distribuidores sobre su homónimo.

Estos resultados nos conducen al modelo ajustado representado en la figura II.12.

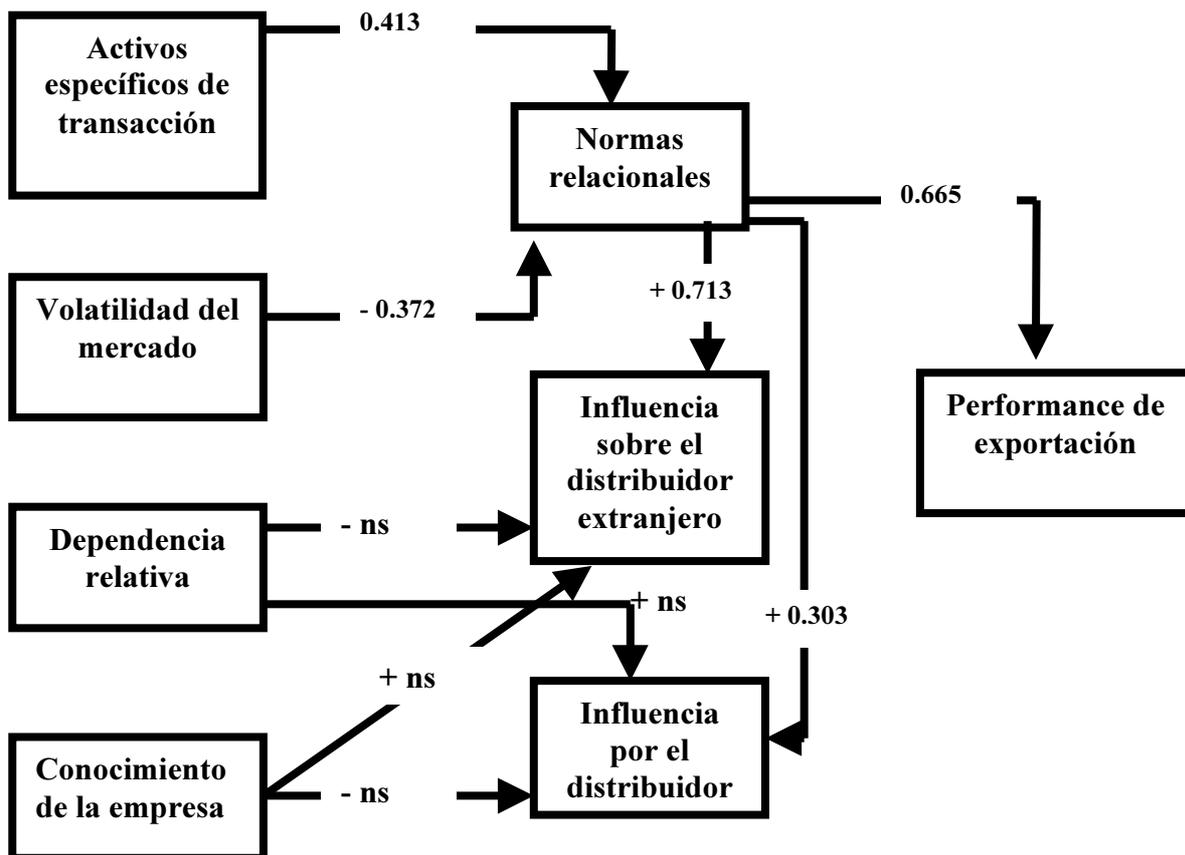
6.- Conclusiones a la investigación.

- Las normas relacionales (intercambio de información mutuo, compromiso y flexibilidad mostrada en la relación) son mecanismos fundamentales para la mejora de los intercambios entre exportadores y distribuidores extranjeros, incidiendo positivamente en el logro de los objetivos internacionales de la empresa exportadora. En consecuencia, es

de vital importancia establecer estándares y normas que les sirvan a los miembros para evaluar sus respectivos comportamientos. Sólo de esta forma se asegura la continuidad a largo plazo de las relaciones exportador-distribuidor.

- Las influencias unilaterales ejercidas por un miembro de la díada sobre los procesos de toma de decisiones de la otra parte, no tienen impacto alguno sobre el resultado de la actividad exportadora. Desde esta perspectiva es recomendable fomentar las relaciones basadas en la flexibilidad y libertad de los miembros relacionados (ausencia de coacción) en los procesos de toma de decisiones, evitando la aplicación de exhaustivos mecanismos de control. La autora, en todo caso, expone que los procesos de influencia recíproca pudieran afectar a la performance de exportación en función del tipo de influencia ejercida (coercitiva o no coercitiva).

Figura II.12.- Modelo ajustado de Performance de exportación de Zhang (1993).



“ns: relaciones de carácter no significativo”

Fuente: Zhang, (1993), p. 100.

- Los activos específicos de transacción y la volatilidad del mercado son importantes antecedentes de las normas relacionales. En este sentido, las normas relacionales actúan como escudos que protegen a las empresas relacionadas de comportamientos oportunistas cuando los activos específicos de transacción son elevados. La volatilidad del mercado, sin embargo, conduce a las empresas a desear la existencia de un menor nivel de normas relacionales en el canal, lo cual sugiere que los miembros de la diada se reserven la posibilidad de cambiar de “socio” cuando el entorno es incierto o turbulento.
- Las normas relacionales inciden positivamente sobre las influencias unilaterales ejercidas por exportadores y distribuidores extranjeros, actuando como mecanismos que salvaguarda el desarrollo de comportamientos abusivos de carácter unilateral. Desde esta perspectiva, cuando las normas relacionales son elevadas las partes relacionadas muestran una mayor voluntad para renunciar al control unilateral o aceptar una mayor flexibilidad en los procesos de control.

Puntos fuertes de la investigación.

- Validación preliminar de las variables e ítems incluidas en la investigación,
- Se confirma la validez (convergente y discriminante) y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medidas propuestos.
- Medición multidimensional de variables endógenas y exógenas del modelo.
- La performance de exportación se evalúa a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Elevado tamaño muestral, de empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad, aumentando las probabilidades de generalizar los resultados.
- Validez y significancia estadística de los resultados obtenidos a través del análisis de ecuaciones estructurales, con ajustes aceptables del modelo de partida a los datos muestrales.

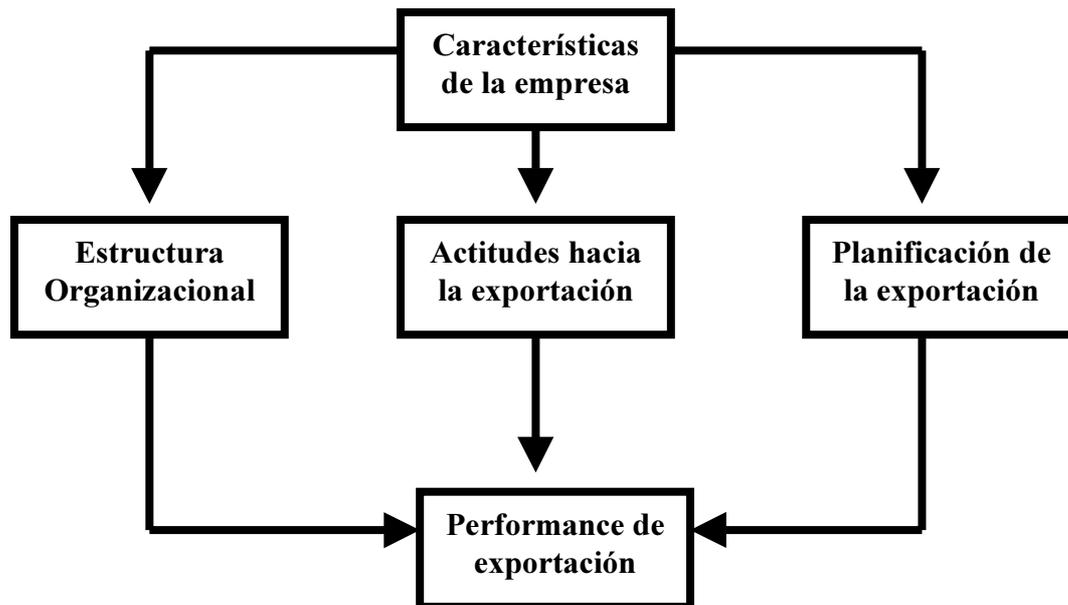
Puntos débiles de la investigación.

- Moderado soporte del modelo conceptual inicialmente planteado.

Bijmolt y Zwart¹⁹ (1994).

El modelo propuesto por Bijmolt y Zwart (figura II.13), considera que los factores que condicionan el resultado exportador de la organización son de carácter interno, entre los que se incluye la actitud directiva hacia la exportación o los procesos de toma de decisiones. Se trata de una simplificación del diseñado por Aaby y Slater (1989).

Figura II.13.- Modelo de Performance de exportación de Bijmolt y Zwart (1994).



Fuente: Bijmolt y Zwart, 1994, p. 73.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Características empresariales.

Las características de la empresa (tamaño, experiencia internacional, etc.) inciden en el éxito internacional de la empresa a través de la política de exportación. Por tanto, su efecto sobre el resultado de la actividad exportadora es de carácter indirecto. Cuatro son los indicadores representativos de las características empresariales (tabla II.20).

2.- VARIABLES DEPENDIENTES.

2.1.- Intermedias: Política de exportación.

¹⁹ Bijmolt, T.H.A. y Zwart, P. S. (1994): The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms, *Journal of Small Business Management*, April, p. 69-83.

Considerado elemento central del modelo, ejerce una influencia directa sobre el éxito exportador de la organización. Contiene tres factores latentes: estructura organizacional, actitud y planificación de las exportaciones.

Estructura Organizacional: hace referencia a los medios destinados por la empresa para dar soporte al desarrollo de la actividad exportadora. Es medida a través de cuatro indicadores (tabla II.20).

Actitud hacia la exportación: entendida como el grado de prioridad concedido por la empresa al comercio exterior y las percepciones (ventajas o riesgos) asociadas al mismo. Tres indicadores son empleados para medirla (tabla II.20).

Planificación de las exportaciones: evaluada mediante la formalización de proyectos para el desarrollo de las diferentes tareas que implica la actividad internacional, es medida a través de once ítems (tabla II.20).

2.2.- Variable dependiente final: Performance de exportación.

El éxito exportador de la empresa va a ser evaluado a través de indicadores cuantitativos (ventas y rentabilidad) y cualitativos (satisfacción con los resultados de la actividad exportadora). La tabla II.20, resume las variables e instrumentos de medidas propuestos por Bijmolt y Zwart (1994).

Tabla II.20.- Variables e instrumentos de medidas empleadas por Bijmolt y Zwart, 1994.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Características de la firma	
1.- Tamaño empresarial.	Número de empleados
2.- Nivel de independencia.	1.- Empresa independiente. 2.- Pertenece a otra empresa nacional. 3.- Pertenece a otra empresa internacional.
3.- Nivel de planificación formal en la firma.	La empresa tiene planes formales (por escrito) en un horizonte temporal dado. 1.- Si; 2.- No.
4.- Experiencia internacional.	Número de años exportando.
Variables dependientes de carácter intermedio: Política de exportación	
Planificación de la actividad exportadora	
<i>Las escala de medida de este constructo es dicotómica.</i>	
<i>0.- La empresa no realiza esta actividad; 1.- La empresa si realiza esta actividad.</i>	
1.- Capacidad para describir los mercados de destino.	
2.- Capacidad para dar una descripción numérica de los países a los que exporta.	
3.- Análisis de los competidores.	
<i>Continuación tabla II.20.</i>	
4.- Define objetivos para la exportación.	
5.- Evalúa los canales de distribución.	
6.- Evalúa las relaciones con los intermediarios.	
7.- Planifica la política de precios de exportación.	
8.- Planifica las campañas de promoción.	
9.- Investiga las necesidades de los consumidores extranjeros.	
10.- Realiza ajustes en la estructura de la Organización.	
11.- Formula planes de largo plazo.	
Estructura Organizacional	
1.- Existencia de un director de exportaciones.	1.- Si; 2.- No
2.- Existencia de un Dpto. de exportación.	
3.- Número de personas y años dedicados a la export.	Persona y años.
4.- Inversiones realizadas por la empresa en cursos de formación a sus directivos en negocios internacionales.	Gasto (unidades monetarias) en formación internacional
Actitud hacia la exportación	
1.- Prioridad dada por la empresa a la exportación sobre otros negocios de la firma.	Escala Likert de cinco puntos 1.- Mucho menor... 5.- Mucho mayor.
2.- Riesgo percibido en la venta exterior frente a la venta doméstica.	
3.- Riesgo percibido por la distancia física.	1.- Muy elevado...5.- Mucho más bajo
Variable dependiente final: Performance de exportación	
1.- Propensión exportadora (últimos años).	Ratio ventas de exportación/ total ventas
2.- Rentabilidad percibida de la exportación comparada con la doméstica.	1.- Mucho menos rentable.... 5.- Mucho más rentable.
3.- Evolución de las ventas de exportación en los últimos cinco años.	Crecimiento de las ventas en los últimos cinco años.
4.- Satisfacción con los resultados logrados en los mercados exteriores.	1.- Muy insatisfecho... 5.- Muy satisfecho.

Fuente: Bijmolt y Zwart, 1994, p. 74.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Para el trabajo de campo se seleccionaron empresas exportadoras holandesas que tenían entre 5 y 200 empleados, es decir de pequeño y mediano tamaño, pertenecientes a diversos sectores industriales. Se enviaron un total de 2.200 cuestionarios por correo, recibándose 691 cuestionarios válidos, aunque sólo 248 (tamaño muestral) reunían los requisitos exigidos.

4.- Hipótesis de investigación.

Aunque no se plantean de forma explícita las hipótesis a contrastar, los autores pretenden confirmar la incidencia positiva y directa de la política de exportación sobre el éxito alcanzado por la firma en los mercados exteriores, y además, verificar la influencia directa de las características empresariales sobre la política de exportación e indirecta sobre el resultado de la actividad exportadora.

5.- Resultados de la investigación.

La obtención de los resultados fue realizada en dos etapas diferenciadas.

1.- Se realizó un *análisis cluster* para tratar de encontrar grupos de empresas con características homogéneas. Se identificaron cuatro cluster o grupos de empresas, que diferían significativamente en los cuatro indicadores empleados para evaluar la performance de exportación.

El primer cluster (n=76) incluía a las organizaciones de menor éxito, las cuales exportaban una pequeña parte de su producción, no progresaban en el ámbito internacional, sus ventas habían descendido en los últimos cinco años y percibían una rentabilidad exterior inferior a la doméstica. Además, no se encontraban satisfechos con los resultados alcanzados. Se caracterizaban por ser empresas independientes, que recientemente habían comenzado su proceso de expansión internacional, las cuales no consideraban a la actividad exportadora como prioritaria, percibiéndola de forma muy arriesgada, y en consecuencia, dotando escasos recursos para el desarrollo de la misma.

Las empresas incluidas en el segundo cluster (n=53) exportaban una reducida fracción de sus ventas totales y su rentabilidad exterior era inferior a la doméstica. Sin embargo, presentaban una evolución muy positiva en los últimos cinco años en el ámbito internacional. Además, se encontraban satisfechos con los resultados logrados en los mercados extranjeros. Respecto a

las características empresariales, el perfil de las firmas incluidas en este cluster venía definido por una elevada experiencia internacional y por la concesión de una prioridad absoluta a la actividad exportadora, aunque las tareas de planificación eran escasas y no estaban dotadas de una estructura acorde a los requerimientos de la actividad internacional.

El cluster número tres (n=79) incluía a las compañías de mayor éxito en el ámbito exportador, con una elevada propensión exportadora, rentabilidad exterior superior a la doméstica, y una evolución muy positiva en los últimos cinco años; encontrándose, en consecuencia, muy satisfechos con los resultados de las exportaciones. Se caracterizaban, por ser organizaciones integradas en grupos empresariales, principalmente de carácter internacional, y de mayor tamaño que el resto de empresas de la muestra. Mostraban una actitud muy positiva hacia el comercio exterior, considerándolo como prioritario, y poseían una experiencia contrastada en los mercados extranjeros. Todo ello les hacía concebir grandes expectativas respecto a la actividad exportadora. Finalmente, estaban dotadas de una importante estructura para el desarrollo de actividades internacionales y los niveles de planificación formal eran muy elevados.

El último cluster (n=40), integraba a empresas de elevada propensión exportadora, rentabilidad exterior similar a la doméstica, y cuyas ventas de exportación habían descendido de forma continua en los últimos cinco años, no encontrándose, en consecuencia, satisfechos con los resultados logrados. Se trata de organizaciones con elevada experiencia en los mercados internacionales, que consideran a la exportación como una actividad prioritaria y realizan ajustes en su estructura organizacional para el desarrollo de la misma. Además, realizan tareas de planificación, aunque rara vez ajustan sus programas de marketing-mix a las exigencias de los mercados exteriores.

Paralelamente al empleo del análisis cluster, se realizaron dos *análisis discriminantes*, los cuales confirmaron la existencia de diferencias significativas en las características empresariales y éxito exportador de las empresas incluidas en cada cluster..

2.- Para verificar el modelo propuesto se utilizó *análisis factorial confirmatorio* (PRELIS) y *análisis de ecuaciones estructurales*, todo ello a través del paquete estadístico LISREL 7.0. Desde esta perspectiva, el modelo inicialmente propuesto, en el cual se asumía que la política de exportación tenía un efecto directo y significativo sobre la performance de exportación, y las características empresariales ejercían una influencia indirecta, sufrió modificaciones, ya

que las correlaciones entre constructos eran notablemente elevadas, lo cual ponía de manifiesto la existencia de multicolinealidad, y en consecuencia la ausencia de validez discriminante.

El modelo ajustado llevó a considerar la política de exportación como un único factor o constructo, el cual nuevamente también era influenciado por las características de la firma, y a su vez afectaba a la performance de exportación.

El ajuste del nuevo modelo era significativamente elevado (AGFI= 0,909, RMSR= 0,0819) y la fiabilidad o consistencia interna apropiada (los valores de Alpha de Cronbach tomaba valores, en todos los casos, por encima de 0,7).

Los resultados mostraban que las características empresariales ejercían una influencia directa y positiva (carga factorial = 0,878, $t= 14,5$), tal como se esperaba, sobre la política de exportación. En este sentido, las empresas de mayor tamaño, con elevada experiencia internacional, integradas en grupos empresariales (nacionales o internacionales), que desarrollaban formalmente tareas de planificación, ejecutaban una política de exportación de una magnitud muy diferente al de otras empresas exportadoras con diferente perfil. Ello se manifestaba en frecuentes ajustes en su estructura organizacional, elevado esfuerzo directivo en tareas de planificación y control, y actitud muy positiva hacia la actividad exportadora. Adicionalmente, la política de exportación afectaba, significativa y positivamente (carga factorial= 0,617; $t= 9,01$), a la performance de exportación, cuya varianza era explicada en un 38%, siendo la planificación de las exportaciones y soporte (estructura) de la misma las principales variables explicativas.

6.- Conclusiones a la investigación.

- La política de exportación es una de las causas que explican el efecto de las variaciones en el resultado de la actividad exportadora de una organización. La relación entre ambas variables puede ser mayor según la etapa del proceso de internacionalización en el cual se encuentre la empresa.
- El perfil organizacional de la empresa exportadora incide significativamente en la política de exportación desarrollada, y por tanto, indirectamente, en el éxito internacional de la firma.

- Los ajustes realizados en la estructura organizacional y la planificación de la actividad exportadora se revelan como determinantes más importantes, para el logro del éxito en los mercados exteriores, que la actitud directiva hacia la exportación.
- La experiencia no es un factor que condicione el éxito futuro de la organización en el ámbito internacional, aunque puede incidir significativamente en el diseño y ejecución de la estrategia de marketing de exportación.
- Las empresas de mayor éxito exportador son aquellas de elevado tamaño, con una experiencia contrastada en los mercados extranjeros, las cuales están integradas en grupos empresariales, principalmente de carácter internacional. Además, muestran una actitud muy positiva hacia la exportación, considerándola como prioritaria frente a otras formas de negocio de la compañía. Finalmente, también se caracterizan por ofrecer un amplio soporte al desarrollo de las operaciones de comercio exterior y elevados niveles de planificación formal en el ámbito internacional. Todo ello puede traducirse en aumentos de la propensión exportadora, rentabilidad percibida de las exportaciones, y crecimientos de las ventas exteriores, y en consecuencia, en mayores niveles de satisfacción directiva con los resultados internacionales.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables y medidas incluidas en el modelo.
- Medición multidimensional de la performance de exportación, no sólo incluyendo indicadores cuantitativos, sino también cualitativos.
- Elevado soporte empírico del modelo ajustado.
- El empleo de relaciones causales permite sustentar las relaciones causa-efecto planteadas.
- Elevada fiabilidad de los constructos utilizados.

Puntos débiles de la investigación.

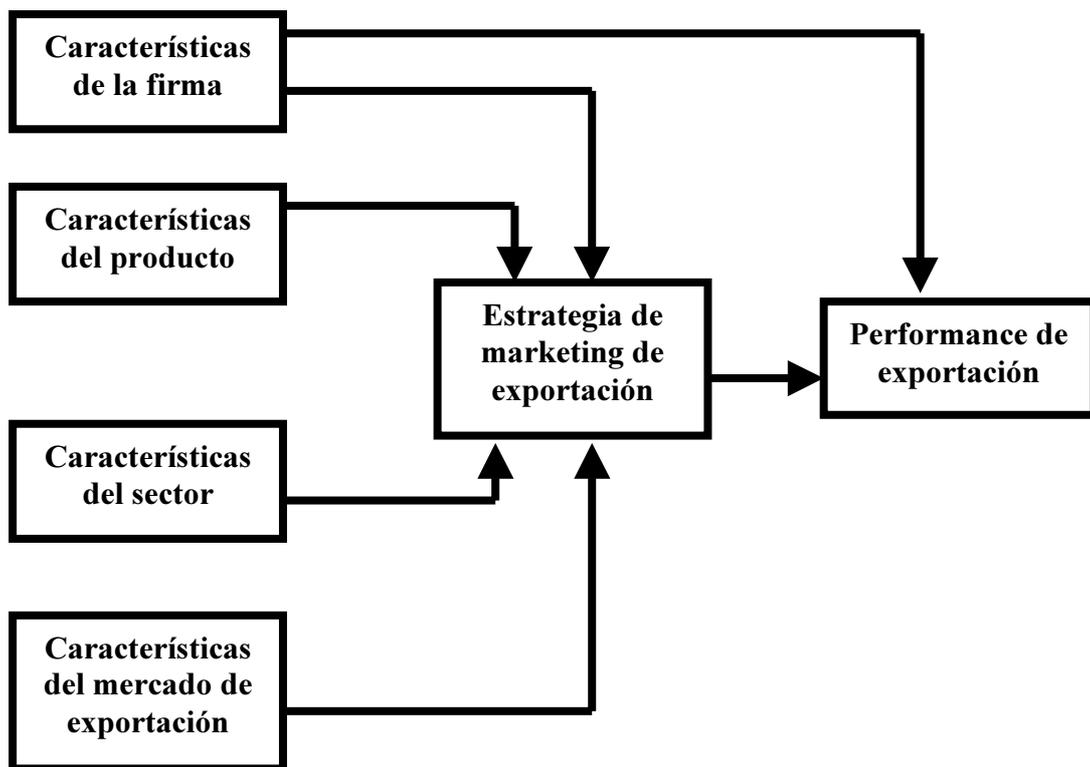
- No se aportan datos sobre la validez convergente de las escalas de medidas, quizás motivado por el empleo de diferentes escalas.
- La utilización de escalas dicotómicas reduce notablemente los posibles análisis a realizar.

- Ausencia de un ajuste adecuado de los datos en el modelo inicialmente planteado, derivado de la existencia de multicolinealidad.
- Inclusión de la propensión exportador como medida de la performance de exportación.

Cavusgil y Zou²⁰ (1994).

El modelo que fundamenta la investigación de Cavusgil y Zou (figura II.14), establece que el resultado de la actividad exportadora depende de las características de la empresa y estrategia de marketing desarrollada en los mercados extranjeros, la cual está condicionada por factores de carácter interno (características del producto y de la empresa) y externos (características del sector y mercado al que se exporta).

Figura II.14.- Modelo de performance de exportación de Cavusgil y Zou (1994).



Fuente: Cavusgil y Zou, 1994, p. 3.

²⁰ Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994): Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the

Cavusgil y Zou pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

1. Sustentar empíricamente la relación entre estrategia de marketing internacional y performance de exportación.
2. Profundizar en el conocimiento de los factores que condicionan el éxito de la empresa en el desarrollo de su actividad exportadora.
3. Proponer un marco normativo que oriente futuras investigaciones.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES O EXÓGENAS.

1.1.- Internas.

Hace referencia a factores controlables, directa o indirectamente, por parte de la organización.

1.1.1.- Características de la firma.

En esta variable se recogen las capacidades y restricciones que tiene la empresa para el desarrollo de su actividad exportadora, tales como el tamaño, experiencia internacional, etc.

1.1.2.- Características del producto exportado.

Se incluyen todos aquellos factores relacionados con el producto exportado, tales como su grado de diferenciación, características técnicas, etc.

1.2.- Externas.

Esta dimensión integra factores ajenos al control directivo.

1.2.1.- Características del sector.

La intensidad de la actividad exportadora y la naturaleza de la estrategia de marketing de pueden variar considerablemente según el sector de actividad en que compite la empresa.

1.2.2.- Características del mercado de exportación.

El entorno competitivo de los mercados extranjeros pueden promover o inhibir los deseos de entrada de competidores no domésticos.

empirical link in export market ventures, *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 1 (Enero), p. 1-21.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES O ENDÓGENAS.

2.1.- Intermedias: Estrategia de marketing aplicada a las exportaciones.

La estrategia de marketing desarrollada por la empresa en sus operaciones de comercio exterior se concibe como la respuesta estratégica de la organización a la interacción de factores internos y externos, los cuales pudieran afectar al alcance de los objetivos planteados en los mercados exteriores. Incluye decisiones relativas a las diferentes variables de marketing-mix (precio, producto, distribución y comunicación), así como en cuanto a la estrategia de expansión internacional (selección de mercados y formas de entrada).

2.2.- Variable dependiente final: La performance de exportación.

La performance de exportación es definida como la extensión por la cual los objetivos asociados a la actividad exportadora, tanto estratégicos como económicos son alcanzados, a través del diseño, implantación y ejecución de la estrategia de marketing asociada a la actividad exportadora. La tabla II.21, resume las variables e instrumentos de medidas considerados por Cavusgil y Zou.

Tabla II.21.- Variables e instrumentos de medidas empleados por Cavusgil y Zou, 1994.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes de tipo interno	
Características de la firma	
1.- Número de empleados a tiempo completo.	
2.- Volumen de ventas (media de los últimos tres años)	
3.- Posición relativa de la empresa en el sector	1.- Minoritaria...5.- Dominante
4.- Experiencia internacional.	Número de años exportando.
5.- Propensión exportadora.	
6.- Beneficios de exportación como porcentaje del total de beneficios de la empresa.	
7.- Número de mercados extranjero a los que la empresa exporta regularmente.	
<i>Los cuatro ítems restantes se miden en una escala: 1.- Ninguno...5.- Muy elevado.</i>	
8.- Recursos destinados a la actividad exportadora.	
9.- Amplitud de las tareas de planificación relacionadas con la exportación.	
10.- Compromiso directivo con la actividad exportadora.	
11.- Recursos destinados al desarrollo de la actividad internacional.	
Características del producto	
1.- Tipo de producto	1.- De consumo. 2.- Industrial. 3.- Otros.
2.- Fortaleza de la patente.	1.- Muy débil...5.- Muy fuerte
3.- Precio unitario en dólares del producto exportado	
<i>Los ítems 4 a 8 son medidos en una escala de cinco puntos 1.- Ninguna..5.- Muy elevada.</i>	
4.- Formación requerida para la venta del producto	
5.- Grado de introducción del producto en el mercado.	
6.- Grado de diferenciación.	

7.- Contenido cultural del producto.	
8.- Mantenimiento y servicios posventa requeridos por el producto.	
9.- Año en el que comenzo a fabricarse el producto.	
Variables independientes externas	
Características del sector	
1.- Sector en el que compite la empresa.	
2.- Orientación tecnológica del sector	1.- Ninguna...5.- Muy elevada
3.- Competencia en precios	
Entorno competitivo en los mercados extranjeros	
1.- País mercado al que se exporta	
<i>Continuación tabla II. 21.</i>	
2.- Demanda potencial en el mercado ext.	1.- Muy baja... 5.- Muy elevada
3.- Entorno cultural exterior versus doméstico.	1.- Muy diferente...5.- Muy similar
4.- Desarrollo del marketing.	1.- Muy bajo...5.- Muy elevado.
5.- Intensidad competitiva.	
6.- Conocimiento de los productos exportados.	
7.- Familiaridad de los productos exportados por los consumidores extranjeros	
8.- Obstáculos a la exportación.	
Variables dependientes de tipo intermedio: Estrategia de marketing	
<i>Escala de medida del constructo: 1.- Ninguno o muy pocos...5.- Muy elevado.</i>	
1.- Grado de especificación del mercado objetivo.	
2.- Número de clientes en los mercados exteriores.	
3.- Nivel de objetivos de ventas en conjunto para el negocio.	
4.- Grado de adaptación inicial del producto.	
5.- Grado de adaptación del producto una vez que se ha entrado en el mercado.	
6.- Extensión por la cuál la etiqueta del producto debe estar en el lenguaje local.	
7.- Grado de adaptación de la estrategia de posicionamiento del producto.	
8.- Grado de adaptación del embalaje.	
9.- Grado de adaptación de la estrategia promocional.	
10.- Nivel de soporte al distribuidor/subsidiaria en el mercado de destino.	
11.- Formación de la fuerza de venta del distribuidor/subsidiaria en el mercado de destino.	
12.- Amplitud del soporte promocional proporcionado al distribuidor/subsidiaria.	
13.- Grado de competitividad de precios en los mercados de exportación.	
14.- Tipo de canal usado en los mercados de exportación.	1.- Distribuidor local independiente 2.- Oficina de la empresa en un distribuidor local independiente 3.- Subsidiaria propia de la empresa
Variable dependiente final: La performance de exportación	
Logro de objetivos	
<i>¿Cuáles eran los objetivos estratégicos iniciales establecidos por la dirección en este mercado? Distribuya 100 puntos entre dichos objetivos proporcionalmente a su importancia.</i>	
1.- Estar presente en el mercado de exportación	
2.- Incrementar el conocimiento/notoriedad de nuestra empresa/productos.	
3.- Respuesta a presiones competitivas del mercado doméstico	
4.- Mejorar la cuota/posición de nuestra empresa en el exterior.	

5.- Expandirnos extratégicamente a través de los mercados exteriores.	
6.- Incrementar la rentabilidad/beneficio de la compañía a través de la exportación.	
7.- Respuesta a las necesidades de nuestros productos en el exterior.	
8.- Otros (especificarlos)	
<i>¿Cuáles de los objetivos anteriores fueron logrados en los pasados cinco años?. Señalar los que corresponda.</i>	
<i>¿Cómo podría describir los resultados (performance) en los pasados cinco años?. Responda en una escala de 1 a 10. 1.- Total fracaso...10.- Total éxito.</i>	
<i>Indique el ratio de crecimiento del negocio en los pasados cinco años (para cada año)</i>	1.- Negativo; 2.- Nulo; 3.- Entre el 1-5%. 4.- 6-10%; 5.- 10-15%; 6.- Superior al 20%
<i>¿Fue rentable el negocio de exportación en los pasados cinco años?(para cada año)</i>	1.- Si 2.- No.

Fuente: Cavusgil y Zou (1994), p. 17-19.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Se realizó un pretest (entrevistas personales con 15 directores de exportación) al objeto de conformar el cuestionario para la captación de datos.

Los datos necesarios para el trabajo de campo fueron obtenidos mediante entrevistas personales con directores o responsable de exportación de las diferentes empresas objeto de estudio. Se obtuvo información de 202 casos (unidades estratégicas de negocios) de 79 empresas correspondientes a 16 industrias. De las 202 unidades estratégicas de negocios, el 47,5% eran empresas de bienes de consumo, siendo el resto de productos industriales (42,6%) o de otro tipo (9,8%). La unidad de análisis era cada combinación de productos-mercado.

4.- Hipótesis de investigación.

Se plantean 24 hipótesis, estructuradas en cinco bloques.

H₁- La performance de exportación de una unidad estratégica de negocio se incrementará cuando:

Aumente	Aumente
a) El grado de adaptación del producto.	d) Competitividad en precios.
b) Adaptación de la promoción.	e) Competencia internacional de la firma.
c) Soporte al distribuidor/subsidiaria.	f) Compromiso exportador.

H₂- El grado de adaptación del producto se incrementara cuando:

Aumente	Descienda
a) Competencia internacional de la firma.	e) Experiencia productiva de la empresa.
b) Diferenciación del producto.	f) Orientación tecnológica del sector.
c) Especificaciones culturales del producto.	
d) Competitividad en el mercado extranjero.	

H₃- El grado de adaptación de la promoción se incrementará cuando:

Aumente	Descienda
a) Competencia internacional de la firma.	d) Experiencia productiva de la empresa.
b) Diferenciación del producto.	e) Orientación tecnológica del sector.
c) Competitividad en el mercado extranjero.	f) Familiaridad con el producto exportado por los consumidores extranjeros

H₄- El soporte al distribuidor por parte del fabricante se incrementara cuando:

Aumente
a) El compromiso exportador.
b) Competitividad en el mercado extranjero al que se exporta.
c) Orientación tecnológica del sector.

H₅- La competitividad de precios se incrementa cuando:

Aumente
a) El compromiso exportador.
b) Competitividad en el mercado extranjero al que se exporta.
c) Orientación tecnológica del sector.

5.- Resultados de la investigación.

Se desarrollaron tres etapas para la obtención de los resultados.

Etapa n° 1. La muestra de 202 unidades estratégicas de negocios se dividió en dos submuestras de igual tamaño (101 casos). En cada una de las submuestras se realizó un *análisis factorial exploratorio*, con extracción de componentes principales y rotación varimax, con el objeto de descubrir la estructura de factores principales de cada categoría de variables explicativas. Se obtuvieron 17 factores agrupados en cinco bloques (tabla II.22).

Tabla II.22.- Análisis factorial exploratorio en Cavusgil y Zou, 1994.

Bloque/factores	Bloque/factores
Estrategia de marketing de exportación.	Características del producto
1.- Soporte al distribuidor/subsidiaria.	1.- Experiencia productiva de la empresa.
2.- Adaptación de la promoción.	2.- Complejidad tecnológica del producto.
3.- Estrategia de distribución.	3.- Rasgos del producto.
4.- Adaptación del producto.	4.- Especificaciones culturales.
5.- Estrategia de precios.	Características del sector
Características empresariales	1.- Entorno sectorial.
1.- Competencia internacional de la firma.	Características mercado extranjero.
2.- Compromiso exportador.	1.- Atractivo del mercado extranjero.
3.- Prioridad a los negocios internacioanles.	2.- Similitud cultural/legal del m. Extranjero.
	3.- Intensidad competitiva del m. Extranjero.
	4.- Familiaridad con productos/marca.

Fuente: Cavusgil y Zou, 1994, p. 8-9.

Etapa n.º 2: Se realizó un *análisis factorial confirmatorio* sobre cada submuestra para asegurar la validez y consistencia interna (fiabilidad) de los diferentes factores obtenidos mediante componentes principales. Cinco factores se consideraron no significativos, siendo excluidos del modelo (estrategia de distribución, prioridad de los negocios internacionales, complejidad tecnológica del producto, atractivo del mercado de exportación, similitud cultural y legal de los mercados extranjeros).

Etapa n.º 3: Finalmente, mediante *análisis de regresión múltiple* se contrastaron las hipótesis planteadas, obteniéndose los siguientes resultados:

1. La performance de exportación está fuerte y positivamente afectada por la competencia internacional de la firma y adaptación del producto a las necesidades de los consumidores extranjeros. Moderada y positivamente por el compromiso de la unidad estratégica de negocio con la actividad exportadora y soporte ofrecido a los distribuidores en cada país-mercado. Por último, débil y positivamente por la competitividad en precios, y, moderada y negativamente por la adaptación de la promoción.
2. Diversos factores internos y externos ejercen una influencia inmediata, aunque indirecta a través de la estrategia de marketing, sobre el resultado de la actividad exportadora:
 - a) . En primer lugar, el grado de adaptación del producto está relacionado fuerte y positivamente con la competencia internacional de la firma y las especificaciones culturales del producto; moderada y positivamente con la diferenciación del producto y compromiso exportador de la organización; y fuerte, pero negativamente con la experiencia productiva de la firma y orientación tecnológica del sector.
 - b) En segundo lugar, el grado de adaptación de la promoción está asociado fuerte y positivamente con la diferenciación de productos, la experiencia productiva de la empresa y competitividad en el mercado de exportación; débil y positivamente con la competencia internacional de la organización; y fuerte, aunque negativamente, con la orientación tecnológica del sector. Finalmente, la adaptación de la promoción está débil y negativamente relacionada con la familiaridad de los productos/marcas por parte de los consumidores extranjeros.
 - c) En tercer lugar, el soporte ofrecido a los distribuidores en cada país-mercado está

fuerte y positivamente asociado con la orientación tecnológica de la industria y compromiso exportador de la unidad estratégica de negocios; y, moderada y positivamente con la competitividad existente en el mercado de exportación.

d) Por último, la competitividad en precios está relacionada fuerte y positivamente con la orientación tecnológica del sector; y, débil y positivamente, con el compromiso exportador de la unidad estratégica de negocios y la competitividad del mercado de exportación.

– En consecuencia, de las 24 hipótesis planteadas, se rechazan H_{1b} y H_{3d} , no pueden soportarse, a pesar de verificar la dirección de la hipótesis planteada, H_{1d} ; H_{3a} ; H_{3e} ; H_{5a} y H_{5b} , y son aceptadas las restantes.

6.- Conclusiones a la investigación.

- Las variaciones de la performance de exportación pueden ser perfectamente explicadas por la estrategia de marketing asociada al desarrollo de la actividad exportadora.
- Factores internos (características de la firma y del producto) y externos (características sectoriales y del mercado extranjero) afectan a la estrategia de marketing asociada a la actividad exportadora, y en consecuencia, inciden indirectamente, sobre el éxito internacional de la organización.
- Los principales factores determinantes del resultado alcanzado por la empresa en los mercados extranjeros son las competencias empresariales (tecnología, conocimiento del mercado de exportación, planificación, etc.) y el compromiso directivo con la actividad exportadora. Ello soporta el argumento de que el éxito exportador de una organización depende de factores controlables por la dirección de la empresa, como son el diseño, implantación y ejecución de la estrategia de marketing de exportación, así como su grado de compromiso, planificación y control de las actividades exteriores.

Puntos fuertes de la investigación

- El método de investigación seguido por los autores permite validar teóricamente el modelo conceptual propuesto, a través de la revisión de la literatura y opiniones de expertos.

- Se asegura la validez (convergente y discriminante) y fiabilidad de las variables e ítems incluidos en el modelo. Alpha de Cronbach es informado con niveles aceptables.
- Convergencia del modelo conceptual propuesto, verificándose la mayoría de la hipótesis planteadas.
- Se incluye, tanto a empresas industriales como de bienes de consumo, facilitando la generalización de resultados.
- Medición multidimensional de las variables exógenas y endógenas.
- Se emplean indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar la performance de exportación.

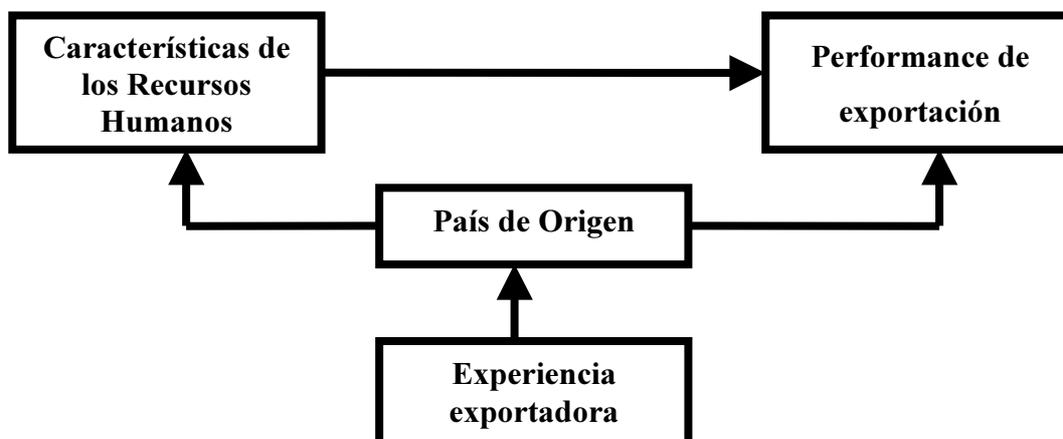
Puntos débiles de la investigación

- No se consideraron aspectos negativos dignos de mención.

Diamantopoulos y Schlegelmilch²¹ (1994).

El epicentro del trabajo de Diamantopoulos y Schlegelmilch es determinar la incidencia del perfil de los recursos humanos inmersos en operaciones de exportación sobre el resultado logrado por la empresa en el desarrollo de su actividad exportadora. El modelo propuesto se refleja en la figura II.15.

Figura II.15.- Modelo de Diamantopoulos y Schlegelmilch (1994).



²¹ Diamantopoulos, A. Y Schlegelmilch, B. B. (1994): Linking export manpower to export performance: a canonical regression analysis of European and U.S. data, *Advances in International Marketing*, Vol. 6,

Fuente: Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1994, p. 166.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Experiencia internacional.

El número de años que la empresa lleva operando en los mercados internacionales puede afectar a las características o perfil de los recursos humanos implicados en actividades de exportación, y ello en función de la orientación internacional del país de origen.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES.

2.1.- Intermedias.

2.1.1.- El país de origen.

El país al cual pertenece la empresa y su entorno competitivo condicionan el proceso de internacionalización de cualquier organización, y por tanto la estructura (recursos humanos) que da cobertura a la actividad exportadora. Con esta variable se pretende medir la existencia de diferencias significativas, según el país al que pertenece la empresa exportadora, en el perfil de los directivos y empleados implicados en operaciones de comercio exterior.

2.1.2.- Características de los recursos humanos.

La formación, orientación y percepciones de los directivos, y empleados asociados al desarrollo de la actividad exportadora, las cuales pueden variar en función del país de origen, pueden incidir en el porcentaje de ventas totales logrados en los mercados extranjeros, productividad de sus funciones y futuro compromiso exportador.

2.2.- Variable dependiente final: La performance de exportación.

Los autores emplean tres tipos de indicadores para evaluar la performance de exportación:: propensión exportadora, productividad de la mano de obra en el desarrollo de funciones relacionadas con el ámbito internacional y percepciones sobre el aumento futuro del compromiso exportador. La tabla II.23, resume las variables e instrumentos de medidas representativos de los conceptos latentes.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La información para el análisis empírico se obtuvo mediante encuesta postal dirigida a empresas del sector de la electrónica del Reino Unido, Alemania y Estados Unidos. De un total de 2.250 fabricantes-exportadores se recibieron 296 cuestionarios validos (136 del Reino Unido, 96 de Alemania y 67 de Estados Unidos). El cuestionario, previo a su envío, fue validado mediante un pretest realizado a directores de exportación de empresas de los tres países.

Tabla II.23.- Variables e instrumentos de medidas en Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1994.

Variables	Meidas y escalas de medida
Variables independientes	
Experiencia exportadora	
Número de años desarrollando actividad exportadora.	
Variables dependientes de tipo intermedio	
Características de los Recursos Humanos	
1.- Directivos implicados en la exportación.	Porcentaje sobre el total directivos.
2.- Empleados implicados en la exportación.	Porcentaje sobre el total empleados.
3.- Export manager con estudios superiores	Porcentaje sobre el total export manager.
4.- Export manager con estudios medios.	Porcentaje sobre el total export manager.
5.- Directivos implicados en la exportación que han realizado cursos de comercio exterior	Porcentaje sobre el total directivos implicados en la exportación, para los últimos tres años.
6.- Visitas al extranjero de los directivos implicados en la exportación.	Media anual del número de visitas al extranjero del total de directivos de export.
7.- Asistencia a ferias internacionales de los directivos implicados en la exportación.	1.- Mucha frecuencia...5.- Nunca.
8.- Actitudes hacia la exportación: <i>Todos los ítems incluidos en las actitudes hacia la exportación se miden en una escala de cinco puntos. 1.- Totalmente en desacuerdo...5.- Totalmente de acuerdo.</i>	
8.1.- Las ventas de exportación son más arriesgadas que las domésticas.	
8.2.- Las divisas crean grandes problemas en los intercambios comerciales.	
8.3.- La exportación implica más gastos que las ventas domésticas.	
8.4.- Los acuerdos contractuales son más importantes en el comercio exterior que en el doméstico.	
8.5.- La escasez de información es un gran obstáculo para exportar.	
8.6.- Las dificultades del lenguaje impiden desarrollar buenas relaciones con los clientes extranjeros.	
8.7.- Investigar y evaluar los mercados extranjeros es muy difícil.	
8.8.- Sin las ventas de exportación la empresa no podría sobrevivir a largo plazo.	
8.9.- La distancia geográfica no actúa como barrera para el incremento de las export.	
País de origen	
El país de origen de la empresa exportadora es 1.- Reino Unido. 2.- Alemania. 3.- EE.UU.	
Variable dependiente final: Performance de exportación.	
1.- Propensión exportadora.	Ventas de exportación/ total ventas
2.- Ventas de exportación por empleado.	Ventas de exportación/ número de empleados
3.- Venta de exportación por export manager.	Ventas de exportación/ export manager
4.- Amplitud de productos exportados	Proporción de productos exportados sobre el total de productos fabricados.
5.- Proyecciones directivas sobre el incremento del compromiso exportador en un horizonte temporal de tres años.	1.- Aumento muy significativo... 5.- Descenso muy significativo.

Fuente: Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1994. p. 169.

4.- Hipótesis de investigación.

H₁.- Cuanto mayor sea la formación y orientación de los recursos humanos inmersos en operaciones de exportación, y más positivas sean sus percepciones, y actitudes hacia la actividad exportadora mayor será la performance de exportación.

H₂.- Existen diferencias significativas, según el país de origen, en las características de los recursos humanos y performance de exportación.

H₃.- Existen diferencias significativas en la experiencia exportadora según el país al que pertenece la empresa exportadora.

5.- Resultados de la investigación.

Las técnicas estadísticas empleadas para la obtención de los resultados fueron el *análisis de regresión* y *análisis de la covarianza (ANCOVA)*.

5.1.- Análisis de regresión.

Los análisis de regresión efectuados mostraban que:

- La propensión exportadora y las proyecciones sobre el incremento del compromiso exportador son los indicadores a través de los cuales mejor queda representado el concepto latente “performance de exportación”.
- Respecto a las características de los recursos humanos, inciden positiva y significativamente sobre el resultado de la actividad exportadora, la productividad de los directivos implicados en tareas de exportación, la cual era explicada, principalmente, por la importancia atribuida a las exportaciones, formación recibida en comercio exterior y la asistencia a ferias comerciales internacionales. Por tanto, se acepta H₁.

5.2.- Análisis de la covarianza (ANCOVA).

El objetivo del análisis de la covarianza era encontrar diferencias significativas en las muestras de cada país respecto a las características de los recursos humanos, performance de exportación y experiencia exportadora. Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos mostraban que:

- Existían diferencias significativas, por países, en cuanto a la amplitud de productos exportados y, productividad de empleados y directivos implicados en operaciones de exportación. En este sentido, era Alemania el país en el que mejores resultados obtenían las empresas exportadoras.
- También, existían diferencias significativas en las tres submuestras en cuanto a la proporción de directivos con estudios superiores (mayor en Estados Unidos), asistencia a ferias comerciales internacionales (superior en Alemania), y riesgo percibido en la actividad exportadora (superior en Alemania). Todo ello confirma H_2 .
- No se encontraron diferencias significativas, según el país, en la experiencia exportadora, rechazando H_3 .

6.- Conclusiones a la investigación.

- Las características de los recursos humanos afecta al resultado de la actividad exportadora, tanto de forma cualitativa como cuantitativa. Así, cuanto mayor es la formación, orientación internacional y predisposición para aceptar los riesgos asociados a la exportación de los directivos inmersos en operaciones de comercio exterior, mayor será la productividad de los mismos y la amplitud de los productos exportados.
- Diferentes características de los recursos humanos inciden sobre distintas medidas de la performance de exportación.
- El perfil requerido para los empleados o directivos inmersos en actividades de exportación pueden variar en función de factores contextuales (país o sector).
- La experiencia exportadora no determina las características exigibles a los directivos y empleados con responsabilidades en el ámbito internacional, ni afecta al resultado derivado de sus tareas o funciones.
- El país de origen condiciona las características de los recursos humanos implicados en operaciones de exportación y la forma de actuar de las empresas en los mercados extranjeros, afectando, en consecuencia, al resultado de la actividad internacional de la organización.

- Finalmente, diferentes características directivas pueden ser requeridas para la aplicación de distintas estrategias de exportación.

Puntos fuertes de la investigación.

- Medición multidimensional de la performance de exportación.
- Estudio llevado a cabo en diferentes países, con distintos entornos competitivos y formas de actuar, lo cual facilita la generalización de los resultados.
- Estudio en profundidad de las características de los recursos humanos y su relación con los resultados de la actividad exportadora.
- Introduce un aspecto novedoso en el estudio de los determinantes de la performance de exportación: el perfil de los recursos humanos inmersos en actividades internacionales.

Puntos débiles de la investigación.

- Escasa justificación teórica de las variables incluidas en el modelo.
- No se ofrecen estimaciones de la validez y fiabilidad de los instrumentos de medidas propuestos.
- Estudio exploratorio que necesita de mayores aportaciones empíricas para aceptar con cierto grado de confianza las conclusiones extraídas.
- Se incluye como medida de la performance de exportación la propensión exportadora.

Naidu y Prasad²² (1994).

Los autores, basándose en diversas aportaciones realizadas en el campo de la dirección estratégica, proponen un modelo (figura II.16) en el cual la estrategia de marketing y los recursos disponibles afectan significativamente a los resultados logrados por la empresa en los mercados exteriores. El propósito central de esta investigación es evaluar la incidencia de la estrategia de exportación, desarrollada por empresas de pequeño y mediano tamaño, sobre el éxito internacional de la organización.

²² Naidu, G. M. y Prasad, K. V. (1994): Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms, *Journal of Business Research*, Vol. 31, p. 107-115.

1.1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Recursos disponibles para el desarrollo de la actividad exportadora.

Tomando como punto de referencia la teoría de los recursos y capacidades, con este constructo se pretende medir el impacto de los recursos disponibles por la organización sobre su proceso de internacionalización. Desde esta perspectiva, cuanto mayores son los recursos disponibles para el desarrollo de actividad exportadora, mayores serán las probabilidades de que una empresa realice exportaciones regularmente, afectando a su estrategia de exportación.

Figura II.16.- Modelo de Performance de exportación de Naidu y Prasad, 1994.



Fuente: Naidu y Prasad, 1994, p. 110.

1.2.- Competencias y capacidades empresariales.

En esta variable se integran diversos aspectos relacionados con las capacidades de producción, de marketing, estructura organizativa, etc., que posee la firma para el desarrollo

de su actividad exportadora. Se considera que cuanto mayor sea la disponibilidad empresarial de tales capacidades mayores serán las probabilidades de exportar regularmente.

1.3.- Percepciones directivas.

Las percepciones o creencias de los directivos inmersos en actividades de ámbito internacional condicionan la estrategia de exportación elegida para competir en los mercados exteriores. En este sentido, cuanto mayor es la orientación de la firma hacia los mercados extranjeros, y las ventajas asociadas a la exportación, mayores serán las probabilidades de exportar regularmente.

1.4.- Entorno internacional.

En esta variable queda reflejado el grado de competitividad derivado del entorno internacional en el que opera la empresa.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES O ENDÓGENAS.

2.1.- Intermedias: Estrategia de exportación.

Este constructo recoge la orientación estratégica de la empresa y su aplicación a los mercados internacionales.

Los autores consideran exportadores de carácter esporádico aquellos que muestran un comportamiento pasivo en el ámbito internacional. Por el contrario, son exportadores activos aquellos que desarrollan comercio exterior regularmente y manifiestan un comportamiento activo y dinámico en el ámbito internacional.

Naidu y Prasad, emplean la tipología de Miles y Snow (1978) para definir los grupos estratégicos. A tal efecto, se consideran cuatro tipos:

1. *Prospectores*: son empresas centradas en la innovación de producto y de mercado, atentos a los cambios en el entorno (monitorización) con el objeto de detectar nuevas oportunidades comerciales.
2. *Defensores*: son organizaciones reacias a los riesgos y cambios derivados del entorno, centrados en la eficiencia de operaciones, planificación formal de actividades y mantenimiento de los negocios actuales.

3. *Analizadores*: son una especie de híbrido de los dos tipos anteriores, los cuales tratan de mantener los negocios actuales pero se muestran activos y dinámicos ante los cambios del entorno, vigilando continuamente a los competidores, y explorando cualquier oportunidad rentable de negocio.
4. *Reactivos*: son aquellos que difícilmente podrán sobrevivir a largo plazo, por su incapacidad de adaptación ante cualquier cambio en el entorno.

2.2.- Variable dependiente final: Performance de exportación.

Ventas, rentabilidad, crecimiento y logro de objetivos van a ser los indicadores empleados para evaluar el resultado de la actividad exportadora en un horizonte temporal dado (últimos tres años). La tabla II.24, resume las distintas variables e instrumentos de medidas representativos de los conceptos latentes.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La información necesaria para el contraste de hipótesis se obtuvo a través de encuesta postal. Un total de 728 empresas exportadoras (muestra) de pequeño y mediano tamaño, de diversos sectores de actividad, respondieron de forma efectiva al cuestionario enviado.

Tabla II.24.- Variables e instrumentos de medidas empleados por Naidu y Prasad, 1994.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes o exógenas	
Recursos disponibles para la exportación	
1.- Capacidad productiva.	Evaluación a través de una escala de 10 puntos. 1.- Ninguno.... 10.- Muy importante o muy elevado.
2.- Conocimiento en términos de marketing.	
3.- Asesoramiento.	
4.- Servicios de apoyo.	
5.- Responsabilidades asignadas para el desarrollo de la exportación.	
6.- Departamento de exportación.	
7.- Presupuesto para la exportación.	
Competencias y capacidades para la exportación	
1.- Empleo de empresas de trading.	Evaluación a través de una escala de 10 puntos. 1.- Ninguno o no se utiliza... 10.- Muy importante o utilización muy elevada.
– 2.- Método de venta en los mercados exteriores (consumidores finales, agentes, distribuidores, etc.)	
3.- Oficinas de ventas exterior.	
4.- Empresas de logística internacional.	
5.- Inversiones directas/joint ventures.	
6.- Concesión de licencias de explotación.	
7.- Otras formas de compromiso internacional	
8.- Experiencia exportadora.	Número de años exportando.
9.- Tamaño empresarial.	Número de empleados.
Percepciones directivas	
<i>Escala cinco puntos 1.- Muy baja...5.- Muy elevada.</i>	
1.- Grado de prioridad concedida a la actividad exportadora.	
<i>Continuación tabla II. 24.</i>	
2.- Percepciones sobre la contribución de las exportaciones al logro de objetivos de la firma.	
Entorno internacional	
1.- Grado de competencia internacional.	1.- Muy baja...5.- Muy elevada.
Variable dependiente de tipo intermedio: Estrategia de exportación.	
1.- Orientación estratégica (tipología de Miles y Snow).	1.- Esporádicos exportadores. 2.- Exportadores regulares.
2.- Expansión internacional	1.- Estrategia de concentración (exportación a dos o tres países). 2.- Concentración - diversificación (exportación entre 4 y 10 países) 3.- Diversificación (exportación a más de 11 países).
Variable dependiente final: La Performance de exportación	
1.- Volumen de ventas.	Tendencia en los últimos tres años: 1.- Creciendo; 2.- Estable; 3.- Decreciendo
2.- Propensión exportadora.	
3.- Rentabilidad de las exportaciones.	
4.- Logro de objetivos en los últimos tres años: – Rentabilidad. – Penetración de mercado. – Crecimiento de las ventas exteriores. – Imagen en el exterior.	Escala Likert de cinco puntos. 1.- Los objetivos alcanzados están muy por debajo de mis expectativas.... 5.- Los objetivos alcanzados están muy por encima de mis expectativas

Fuente: Naidu y Prasad, 1994.

4.- Hipótesis de investigación.

Las probabilidades de exportar regularmente aumentarán:

H₁: Cuanto mayor sea los recursos asociados al desarrollo de actividad exportadora.

H₂: Cuanto mayor sea las capacidades poseídas por la empresa.

H₃: Cuanto mayor sea la experiencia de la empresa en los mercados exteriores.

H₄: Cuanto mayor sea el tamaño empresarial.

H₅: Cuanto mayor sea la prioridad dada por la empresa a la actividad exportadora.

H₆: Cuanto menor sea el nivel de concentración de la empresa en los mercados extranjeros.

H₇: Cuanto mayor sea el nivel de competencia de la firma en los mercados internacionales.

H₈: Cuando la empresa esté incluida en el grupo estratégico de los prospectores.

H₉: Existen diferencias significativas en la performance de exportación según la empresa exporte regular o esporádicamente, siendo superior en los primeros.

H₁₀: Las empresas que exportan regularmente alcanzan un mayor porcentaje de objetivos que aquellas otras que lo hacen esporádicamente.

5.- Resultados de la investigación.

Se empleo el *test de la Ji-cuadrado* para verificar la relación entre las variables. Todas las relaciones fueron significativas para $\alpha = 0,01$.

Para encontrar los determinantes del desarrollo regular de actividades de exportación se realizó una *regresión logística*, para lo cual hubo que catalogar a los exportadores en dos grupos excluyentes (1.- Exporta regularmente; 2.- No exporta regularmente). 331 empresas fueron incluidas en el primer grupo y 397 en el segundo.

Los resultados mostraban que la regularidad y continuidad en el desarrollo de la actividad exportadora dependía de los siguientes factores:

- Que la empresa no emplease una estrategia de concentración en los mercados extranjeros

($b = -0,9883$; $p = 0,000$). Se acepta H_6 .

- Se disponga de una amplia capacidad o competencia para el desarrollo de las operaciones de comercio exterior ($b = 0,5746$; $p = 0,0008$). Se acepta H_2 .
- Que la organización otorgue una elevada prioridad a la exportación en su porfolio de negocios ($b = 1,0538$; $p = 0,000$). Se acepta H_5 .
- Experiencia contrastada en el ámbito internacional ($b = 0,6291$; $p = 0,0000$). Se acepta H_3 .
- Entorno muy competitivo en los mercados a los cuales la empresa exporta ($b = 0,2853$; $p = 0,0106$). Se acepta H_7 .
- No son determinantes del desarrollo regular de actividad exportadora; los recursos destinados a la exportación, el tamaño de la firma y la inclusión en el grupo estratégico de los prospectores. En consecuencia, se rechazan las hipótesis H_1 , H_4 y H_8 .

También, a través de regresión logística los autores trataron de encontrar los determinantes de la performance de exportación, para lo cual hubo que recodificar en una escala dicotómica (0.- Tendencia desfavorable; 1.- Tendencia favorable) las tendencias de los últimos tres años de las ventas, rentabilidad y propensión exportadora.

La tendencia en los últimos tres años de las ventas, propensión exportadora y rentabilidad eran positivas cuando:

- La dirección consideraba como prioritaria la actividad exportadora ($b = 1,0947$; $p = 0,000$).
- Las operaciones de comercio exterior eran percibidas de forma atractiva frente a la venta exclusivamente nacional ($b = 0,4438$, $p = 0,0026$).
- Existía una elevada competencia en los mercados extranjeros ($b = 0,2235$; $p = 0,241$).

De estos resultados se desprende la existencia de diferencias significativas en el resultado de la actividad exportadora según la empresa exportase regular o esporádicamente, aceptándose H_9 .

Finalmente, a través de *ANOVA* se encontraron diferencias significativas en los objetivos logrados en los últimos tres años en el ámbito internacional, según la empresa exportase

regular o esporádicamente. Desde esta perspectiva, eran los exportadores regulares los que alcanzaban una mayor porcentaje de objetivos, aceptándose, en consecuencia H_{10} .

6.- Conclusiones a la investigación.

- El desarrollo regular de actividad exportadora depende de factores controlables por la organización, como pueden ser la estrategia de expansión internacional, posesión y empleo de competencias, y capacidades en el ámbito internacional o el grado de prioridad concedida por la firma a las operaciones de comercio exterior. Sin embargo, también depende de factores ajenos al control directivo como son la experiencia internacional o el grado de competitividad en los mercados extranjeros.
- Por otro lado, la regularidad y constancia en el desarrollo de actividades de exportación, incidirá positivamente en las ventas y rentabilidad derivadas de los mercados exteriores, así como en las percepciones directivas sobre el alcance de objetivos internacionales.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables y medidas incluidas en el estudio, ya que se emplea un modelo de dirección estratégica ampliamente aceptado en la administración internacional.
- Elevado soporte del modelo planteado.
- Medición multidimensional de la performance de exportación, incluyendo medidas cualitativas y cuantitativas.
- Incluye factores del entorno, no usualmente tratados en los modelos de performance de exportación.

Puntos débiles de la investigación.

- No se ofrece estimaciones de validez y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medida.
- No se analizan las posibles diferencias entre empresas que exportan regularmente o entre distintos grupos estratégicos, no cumpliendo con uno de los objetivos inicialmente planteados.

- Inclusión de la propensión exportadora como medida de la performance de exportación.

Styles y Ambler²³ (1994).

Styles y Ambler, desarrollan una investigación centrada en los intercambios relacionales asociados al desarrollo de la actividad exportadora, que culminará con la proposición de un modelo teórico en el que se pretende representar los factores que condicionan el éxito exportador de la organización.

Los autores justifican su estudio sobre la emergencia de un nuevo paradigma en el ámbito del marketing: el “paradigma relacional” que se propone como alternativa al paradigma “neoclásico” o de “marketing-mix”. Desde esta perspectiva, se parte del modelo de Aaby y Slater (1989) y se propone la inclusión de una serie de variables que recojan los aspectos positivos del enfoque relacional. Estas nuevas variables serán identificadas a través de un cuestionario enviado por correo a directivos que, en su empresa, asumen responsabilidades relacionadas con el desarrollo de operaciones de exportación. En este sentido, el cuestionario está dividido en seis grupos de cuestiones las cuales pasamos a comentar.

1.- VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.- Factores de éxito en los mercados internacionales.

Sobre una lista de 26 factores, los directivos encuestados debían ponderar la importancia de cada factor (1.- Nada importante... 5.- Muy importante) sobre el éxito internacional de la empresa (tabla II.25).

²³ Styles, C. y Ambler, T. (1994): Successful export practice: the U.K. experience, *International Marketing Review*, Vol. 11, nº 6, p. 23-47.

Tabla II.25.- Factores de éxito en el ámbito internacional según Styles y Ambler, 1994.

Factor
<i>Todos los factores son medidos en una escala Likert de cinco puntos. 1.- Nada importante...5.- Muy importante.</i>
1.- Calidad de los productos/servicios.
2.- Reputación de la empresa.
3.- Puntualidad en la entrega de productos o desarrollo de servicios.
4.- Asesoramiento a clientes o consumidores finales.
5.- visitas, contactos personales con clientes, distribuidores, agentes, etc.
6.- Servicios posventa.
7.- Frecuencia en los intercambios de información.
8.- Capacidad de negociación.
9.- Boca oreja positivo entre consumidores del producto o usuarios de los servicios.
10.- Empleo de tecnología avanzada.
11.- Mantenimiento de buenas relaciones con distribuidores.
12.- Nivel de competitividad de los productos o servicios ofertados.
13.- Valor relativo de la divisa de intercambio.
14.- Capacidades de comunicación.
15.- Nivel de motivación de la fuerza de venta del distribuidor.
16.- Intensidad de las demostraciones y exhibiciones sobre productos o servicios.
17.- Precios inferiores a la competencia.
18.- Publicidad.
19.- Crédito o aplazamiento de pago concedido a clientes o consumidores.
20.- Descuentos promocionales, por volumen de compra, pronto pago, etc.
21.- Proximidad física a los mercados a los que se exporta.
22.- Incentivos, cualitativos o cuantitativos ofrecidos a los distribuidores.
23.- Surtido ofertado.
24.- Servicios de garantía y mantenimiento.
25.- Asistencias o ayudas financieras, principalmente gubernamentales, a la exportación.
26.- Otros apoyos externos, gubernamentales o no gubernamentales, a la exportación

Fuente: Styles y Ambler, 1994, p. 32.

1.2.- Estrategia de productos y comunicación.

Las cuestiones incluidas en la estrategia de productos y comunicación (tabla II.26) trataban de medir el grado de adaptación de los productos a las exigencias de los consumidores extranjeros, las áreas de mercado en las que competía la empresa y el tipo de comunicación (publicidad y promoción) desarrollada en tales áreas.

Tabla II.26.- Items y escala de medidas en la estrategia de productos y comunicación.

Item o factor	Escala de medida
Adaptación del producto (comparado con el doméstico el producto exportado es...)	1.- Exactamente el mismo. 2.- Producto más sofisticado. 3.- Producto menos sofisticado.
Las áreas de mercado (Europa occidental... India) son para la empresa...	1.- Muy importante. 2.- Algo importante. 3.- Nada importante.
La publicidad y promoción desarrollada en cada área respecto a la doméstica es...	1.- Exactamente la misma. 2.- Muy diferente. 3.- Algo diferente. 4.- No se realiza ningún tipo de comunicación en esta área.

Fuente: Styles y Ambler, p. 34-36.

1.3.- Mercados internacionales.

En este bloque de preguntas se les indicaba a los directivos que manifestarán la importancia actual y futura de una serie de áreas de mercados (11 áreas) en la cual su empresa desarrollaba, o podía hacerlo, actividad exportadora. El objetivo de tales cuestiones no era otro que el de identificar las posibles orientaciones estratégicas de la organización respecto a los mercados extranjeros a medio y largo plazo. Se empleó una escala de tres puntos (1.- Muy importante; 2.- Algo importante; 3.- Nada importante).

1.4.- Problemas de infraestructura de marketing.

En este apartado, los encuestados debían indicar en que medida diferentes tipos de problemas habían sido encontrados en los mercados a los cuales se exportaba (tabla II.27) y su grado de incidencia sobre la actividad exportadora, aunque discriminando en función del grado de desarrollo de las economías inmersas en cada área (desarrollada, en vías de desarrollo y subdesarrollada). Se empleó una escala de tres puntos (1.- Muy significativos; 2.- Algo significativos; 3.- Nada relevantes).

Tabla II.27.- Barreras u obstáculos a la exportación en Styles y Ambler, 1994.

Problema de infraestructura de Marketing	
1.- Problemas internos relacionados con la moneda o divisas del país.	
2.- Diferentes prácticas competitivas.	3.- Problemas culturales.
4.- Renta per-capita muy inferior.	5.- Inestabilidad política.
6.- Dificultades o problemas legales.	7.- Estructura comercial inadecuada.
8.- Inadecuada tecnología.	9.- Red de transporte inadecuada.
10.- Problemas del entorno físico.	11.- Agencias inadecuadas.
12.- Inadecuado nivel poblacional para el desarrollo de políticas de exportación.	

Fuente: Styles y Ambler, 1994, p. 36.

1.5.- Toma de decisiones.

Sobre siete posibles decisiones relacionadas con la actividad exportadora, los directivos debían indicar si habían sido tomadas en un horizonte temporal dado y la secuencia u orden de las mismas (tabla II.28).

Tabla II.28.- Proceso de toma de decisiones en el desarrollo de la actv. Exportadora.

	Secuencia de toma de decisiones
1.- Decisión de exportar.	El orden en que se tomó esta decisión es... 1.- Primero... 8.- Octavo. 9.- No responde o no fue tomada.
2.- Elección del mercado extranjero.	
3.- Elección sobre el producto a exportar.	
4.- Estrategia de productos.	
5.- Elección de agentes, distribuidores locales.	
6.- Estrategia de precios.	
7.- Método de distribución.	

Fuente: Styles y Ambler, 1994, p. 37.

1.6.- Valoración de las fuentes de información (tabla II.29).

Finalmente, se les pedía a los directivos encuestados que evaluaran diversas fuentes de información en cuanto al proceso de toma de decisiones relacionada con la exportación.

Tabla II.29.- Fuentes de información para el desarrollo de la actividad exportadora.

Fuente de información	Ranking de uso
1.- Visitas personales a consumidores/ mayoristas.	La fuente es utilizada en el orden.. 1.- Primer lugar... 9.- Noveno lugar.
2.- Contactos telefónicos con distribuidores extranjeros.	
3.- Investigaciones de mercados sobre consumidores.	
4.- Revistas especializadas en el sector consumo.	
5.- Investigaciones de mds. sobre minoristas/mayoristas	
6.- Revistas especializadas en minoristas y mayoristas.	
7.- Empresas competidoras.	
8.- Consultoras.	
9.- Agencias de publicidad o comunicación.	

Fuente: Styles y Ambler, 1994, p. 37.

2.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Para la obtención de los datos se realizó un muestreo mediante encuesta postal, enviándose el cuestionario a directivos de empresas exportadoras del Reino Unido que hasta 1992 habían sido premiadas por el éxito obtenido en el ámbito internacional. De las 127 firmas premiadas, 67 participaron en el estudio conformando el tamaño muestral.

3.- Resultados de la investigación.

El *análisis de frecuencias* y *t-test* fueron utilizados para la obtención de los resultados. Se empleó para la comparación de medias el estudio realizado Michell en 1979.

3.1.- Factores de éxito.

Dos son los grupos de factores, percibidos por los directivos, como determinantes esenciales del éxito exportador de una organización. El primer grupo está formado por la calidad de los productos/servicios ofertados, reputación de la empresa, y puntualidad en la entrega de pedidos. El segundo grupo, recoge la importancia de los aspectos relacionales en el canal de distribución e integra seis factores: mantenimiento de buenas relaciones con distribuidores y clientes, contactos personales, servicios posventa, frecuente intercambio de información con el distribuidor o intermediario extranjero, capacidad de negociación y boca-oreja positivo de los clientes finales. Los resultados pusieron de manifiesto, la menor importancia relativa de los elementos de marketing-mix para el logro de buenos resultados en el desarrollo de la actividad exportadora.

3.2.- Estrategias de producto y comunicación.

Respecto a la estrategia de producto (tabla II.30), la mayoría de las empresas (73% de media) exportaban exactamente el mismo producto que el comercializado en el mercado nacional. Sin embargo, se encontraron diferencias significativas en el tipo de producto comercializado internacionalmente, según el grado desarrollo del área de mercado a la cual se exportaba.

En cuanto a la comunicación (tabla II.31), también se hallaron diferencias significativas en el tipo de publicidad efectuada en función del grado de desarrollo económico del área de mercado. Desde esta perspectiva, el 37% de las empresas encuestadas no realizaban publicidad a nivel internacional, lo cual podía indicar que la calidad del producto exportado respondía a las exigencias de los consumidores extranjeros, por lo que no era necesario realizar inversiones publicitarias en los mercados exteriores y/o adaptaciones en el producto inicial (doméstico).

Tabla II.30.- Estrategia de productos en Styles y Ambler, 1994.

Estrategia de producto	Tipo de economía			
	Industrializada (%)	En vías de Desarrollo (%)	Subdesarrollada (%)	Media
Igual	80	73	66	73
Más sofisticado	18	10	14	14
Menos sofisticado	2	17	20	13
χ^2 (significatividad)	ns*	ns*	ns*	ns*

*ns: Asociación no significativa.

Fuente: Styles y Ambler, 1994, p. 34.

Tabla II.31.- Estrategia de comunicación en Styles y Ambler, 1994.

Estrategia de comunicación	Tipo de economía			
	Industrializada (%)	En vías de Desarrollo (%)	Subdesarrollada (%)	Media
Igual	45	33	27	35
Algo diferente	18	27	16	21
Muy diferente	8	4	9	7
No realiza publicidad	29	36	48	37
χ^2 (significatividad)	No significativo	Signif. P=0,05	Signif. P=0,01	Signif. P=0,001

Fuente: Styles y Ambler, 1994, p. 34.

3.3.- Mercados internacionales.

Europa Occidental y Norteamérica eran las áreas de mercado, actuales y futuras, más importantes para las empresas exportadoras incluidas en la muestra (tabla II.32). Además, la información obtenida ponía de manifiesto una tendencia de las organizaciones a concentrarse en el futuro en países desarrollados.

3.4.- Problemas de infraestructura de marketing.

Se encontraron diferencias significativas en los obstáculos a la exportación según el grado de desarrollo económico del área de mercado a la que se exportaba, muy inferiores en países o economías desarrolladas, siendo las más frecuentes en estas las relacionadas con diferencias en las prácticas competitivas y, las derivadas del entorno legal y cultural. Por su parte, en economías en vías de desarrollo o subdesarrolladas, los problemas principales venían motivado por la escasa renta per-capita y fluctuaciones de la moneda nacional.

Tabla II.32.- Grado de importancia actual y futura de las áreas de mercado.

Mercado	Ranking		Muy Importante (%)		Algo importante (%)		Nada importante (%)		Signf. P-valor	
	A	F	A	F	A	F	A	F	A	F
Europa Occidental	1	1	84	85	12	6	4	4	***	***
Europa Central	10	6	6	28	45	39	49	33		
Europa Oriental	11	7	4	27	46	44	49	30		
Oriente Medio	5	5	16	28	48	45	36	27	***	***
Africa	8	11	11	13	27	33	62	55	***	***
Norteamérica	2	2	49	55	30	28	21	17		
Sudamérica	6	8	12	23	51	52	37	25		**
Lejano Oriente	4	4	21	33	37	37	42	30	***	
Australia	9	9	10	17	48	48	42	34	*	
Japón	3	3	33	42	28	27	39	31	***	***
India	7	10	12	17	33	38	55	45		

Notas: A: Actualmente; F: Futuro; * p< 0.05; **p< 0.01; ***p< 0.001.

Fuente: Styles y Ambler, 1994. P. 35.

3.5.- Proceso de toma de decisiones.

La secuencia de decisiones necesarias para el desarrollo de la actividad exportadora (figura II.17), implica la evaluación y selección de canales de distribución o intermediarios en los mercados extranjeros, como paso previo a cualquier otra decisión relacionada con el resto de elementos de marketing-mix. Este proceso secuencial de toma de decisiones es diferente al propuesto por el paradigma de marketing-mix (figura II.18).

3.6.- Fuentes de información.

Las fuentes de información, como herramientas de apoyo a la toma de decisiones de los directivos inmersos en operaciones de exportación, más valoradas eran, por orden de importancia, los procesos de intercambio de información realizados con los intermediarios extranjeros (mayoristas, minoristas, etc.) y la disponibilidad de datos secundarios sobre los mercados internacionales (revistas especializadas, bases de datos, etc.). La investigación de mercados no era destacada como fuente básica para la toma de decisiones en el ámbito exterior.

Figura II.17.- Proceso secuencial de decisiones en el ámbito exportador según los resultados del estudio de Styles y Ambler, 1994.

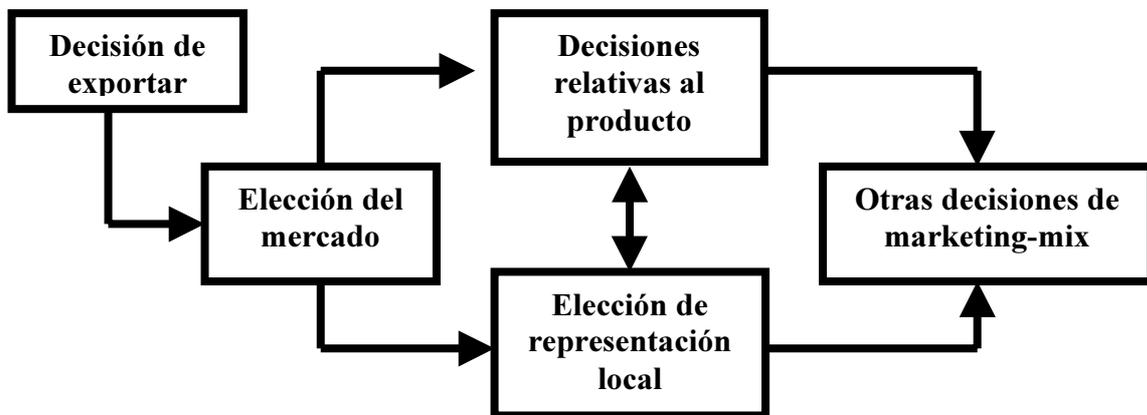
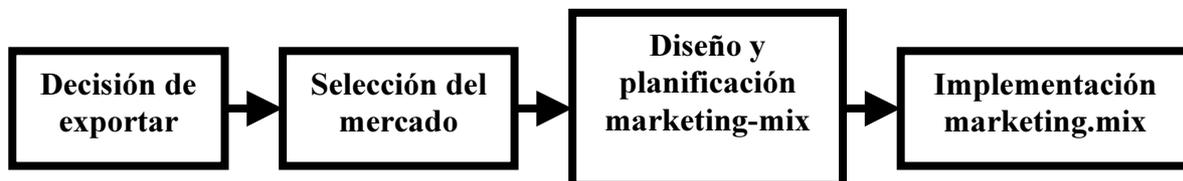


Figura II.18.- Proceso secuencial de decisiones según el paradigma de marketing-mix.



Fuente (figuras II.17 y II.18): Styles y Ambler, 1994, p. 34.

4.- Conclusiones a la investigación.

- Los aspectos relacionales en el canal de distribución (intercambio mutuo de información, contactos y visitas personales con los intermediarios extranjeros, etc.) es el principal factor de éxito internacional de la empresa exportadora.
- Antes de tomar decisiones sobre la exportación de productos y servicios, y resto de elementos de marketing-mix, la empresa, una vez decidido el mercado extranjero en el cual va a competir, debe haber seleccionado quien será su representante en cada país-mercado (distribuidor o intermediario), es decir debe haber configurado sus canales de distribución. Además, el plan de marketing a desarrollar en los mercados exteriores debería ponerse en marcha con la ayuda de los distribuidores o importadores locales.
- La información primaria, obtenida de las visitas realizadas a los mercados e intermediarios extranjeros o derivada de los procesos de intercambio mutuo de información, es más importante, para la toma de decisiones, que las fuentes secundarias.
- Las empresas que inician su proceso de expansión internacional deben centrarse en países

cercanos física y psicológicamente.

- De los diferentes elementos de marketing-mix, es la calidad del producto o servicio ofertado el que más contribuye al éxito internacional de la firma.
- El logro de buenos resultados en el ámbito internacional no está necesariamente unido al desarrollo de una estrategia de adaptación de los diferentes instrumentos de marketing-mix.
- Finalmente, no existen las mismas restricciones al comercio exterior en todos los mercados, ya que estas pueden variar en función del grado de desarrollo del área de mercado a la que se exporta. En todo caso, la empresa debe mostrar una actitud activa para combatir las posibles barreras a la exportación. De ello depende su expansión internacional.

Las conclusiones anteriores llevan a Styles y Ambler a proponer el modelo de performance de exportación representado en la figura II.19.

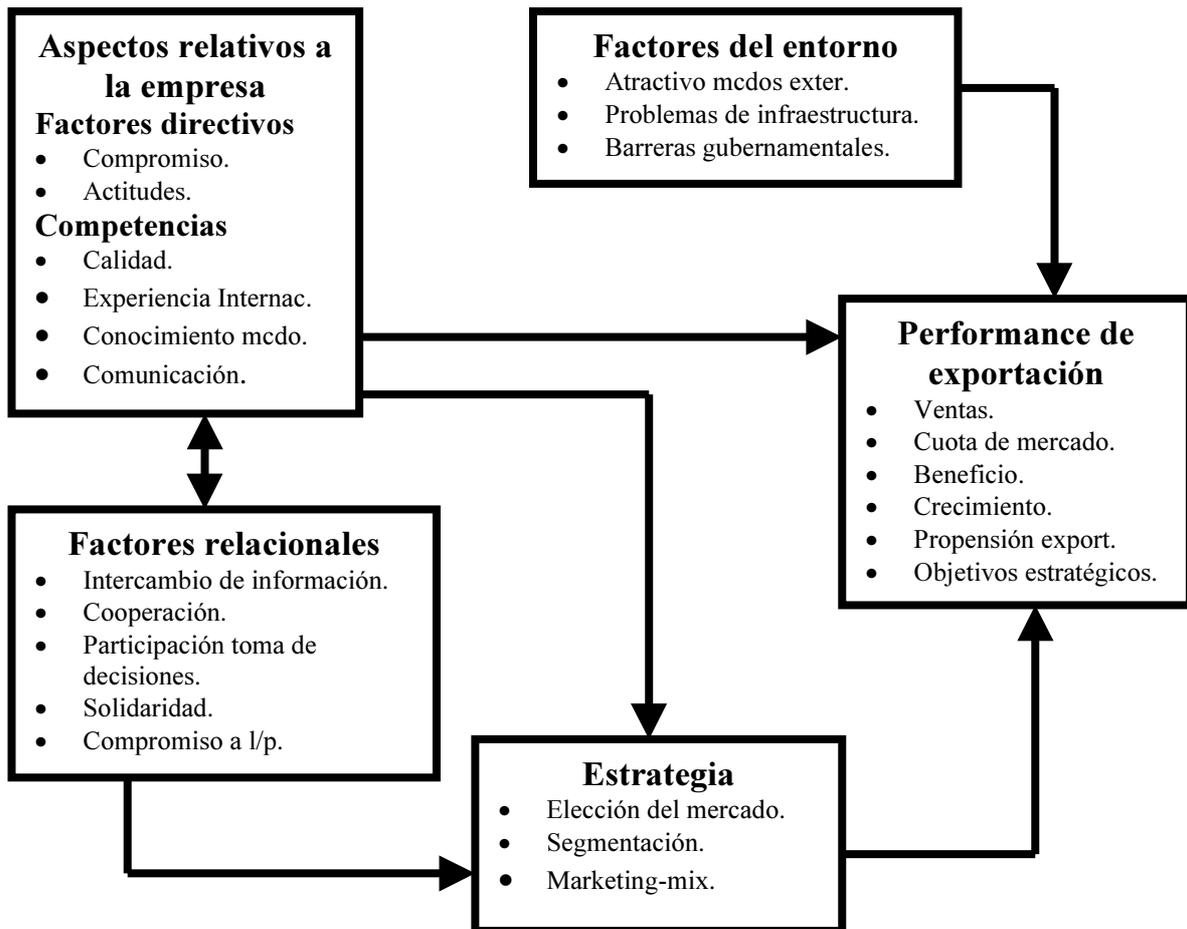
Puntos fuertes de la investigación.

- Amplia justificación teórica de las variables y medidas incluidas en la investigación.
- Se verifican las conclusiones a las que habían llegado Aaby y Slater (1989), aunque se proponen mejoras a su modelo basándose en el enfoque relacional.
- Desarrollo de un modelo teórico con el que se pretende explicar, en términos generales, cuales son los factores que condicionan el resultado exportador de una organización.

Puntos débiles de la investigación

- Estudio de carácter exploratorio cuyo modelo no ha sido testado ni validado empíricamente.
- Se proponen relaciones causales pero no se realiza análisis de causalidad.
- Dudosa validez externa del modelo que finalmente se propone, ya que sólo se incluye a empresas que han tenido éxito en el ámbito internacional, las cuales tienen una visión muy particular de las actividades internacionales.

Figura II.19.- Modelo de Performance de exportación de Styles y Ambler, 1994.



Fuente: Styles y Ambler, 1994, p. 42.

Atuahene-Gima²⁴ (1995).

El objetivo de esta investigación es analizar la incidencia que tienen sobre la performance de exportación las características de la empresa y de los nuevos productos comercializados en los mercados internacionales. Para ello, se propone el modelo reflejado en la figura II.20.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Características empresariales.

Las características empresariales, tales como el tamaño, experiencia internacional, etc., condicionan el futuro éxito internacional de la organización. Por ejemplo, la dimensión

²⁴ Atuahene-Gima, K. (1995): The influence of new product factors on export propensity and Performance: an empirical analysis, Journal of International Marketing, Vol. 3, n° 2, p. 11-28.

mejora la asignación de recursos, contribuye al logro de economías de escala e implica una mayor flexibilidad para amortiguar los costes asociados al desarrollo de la actividad exportadora. La experiencia internacional, por su parte, facilita la ejecución de las tareas de planificación y control.

Figura II.20.- Modelo de Performance de exportación de Atuahene-Gima, 1994.



Fuente: Atuahene-Gima, 1995, p. 13.

1.2.- Características de los nuevos productos exportados.

La competencia de la empresa para el desarrollo de nuevos productos, sus atributos diferenciadores, la orientación de la organización para comercializar internacionalmente los nuevos productos fabricados, etc., inciden en el logro de los objetivos planificados respecto a los mercados extranjeros.

2.- VARIABLE DEPENDIENTE: PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

La performance de exportación, entendida como el resultado cuantitativo o financiero logrado por la empresa para los nuevos productos exportados, es medida a través de dos indicadores:

1. Ventas de exportación de los nuevos productos fabricados respecto a las ventas logradas por los mismos productos en el mercado doméstico.
2. Crecimiento de las ventas de exportación desde la comercialización internacional de los nuevos productos fabricados. La tabla II.33, resume las variables e instrumentos de medidas representativos de los conceptos latentes.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Los datos necesarios para el desarrollo de la investigación fueron tomados mediante encuesta postal, realizada a empresas fabricantes, intermediarias y de servicios, las cuales pertenecían a

distintos sectores de actividad. Un total de 182 firmas participaron en el estudio. El cuestionario se sometió previamente a la opinión (pretest) de seis directivos con responsabilidad en actividades relacionadas con la exportación de nuevos productos. Posteriormente, y para su validación definitiva antes de su envío por correo, se sometió el cuestionario a un nuevo pretest, mediante entrevistas personales, con 11 directivos (cuatro directores de marketing, tres directores de I + D, y cuatro directores de nuevos productos).

Tabla II.33.- Variables e instrumentos de medidas empleados por Atuahene-Gima, 1995.

Variable	Medida y escala de medida
Variables independientes	
Características empresariales	
1.- Tamaño de la firma.	Ventas anuales.
2.- Intensidad en el empleo de I + D.	
3.- Experiencia internacional.	Número de años exportando.
4.- Orientación internacional.	
5.- Importancia de los nuevos productos exportados sobre los recursos humanos.	
Características de los nuevos productos exportados.	
1.- Competencia de la firma para el desarrollo de nuevos productos.	
2.- Ventajas/diferenciación derivadas del producto.	
3.- Orientación internacional de la firma para exportar los nuevos productos fabricados.	
4.- Grado de desarrollo de nuevos productos.	
5.- Capacidad empresarial para iniciar actividades en los mercados exteriores.	
6.- Sinergia de los nuevos productos sobre el resto de la empresa.	
7.- Costes de los nuevos productos exportados.	
8.- Resultados en el mercado doméstico.	
9.- Impacto de los nuevos productos fabricados y exportados sobre las ventas o rentabilidad de otros productos de la empresa.	
Variable dependiente: Performance de exportación	
1.- Ventas de exportación versus domésticas.	1.- Mucho menor...5.- Mucho mayor.
2.- Crecimiento de las ventas de exportación.	1.- Crecen muy rápidamente... 5.- Decrecen muy rápidamente.

Fuente: Atuahene-Gima. 1995, p. 18.

4.- Hipótesis de investigación.

H1: Existe una relación positiva entre las características de los nuevos productos exportados y los resultados asociados a su exportación.

H2: Las características empresariales podrían afectar positivamente a la performance de exportación de los nuevos productos exportados.

5.- Resultados de la investigación.

Para la obtención de los resultados se emplearon el *análisis factorial* y el *análisis de regresión*. Previamente, y con objeto de verificar la consistencia interna de las escalas de medidas (tabla II.34) se procedió a analizar la fiabilidad de las mismas (Alpha de Cronbach).

Tabla II.34.- Fiabilidad de las escalas de medidas empleadas en Atuehene-Gima, 1995.

Variable	Nº. de ítems	Valor de Alpha
Dependiente		
Performance de exportación de nuevos productos	2	0,58
Independientes		
Características empresariales		
Tamaño de la empresa	1	-
Intensidad en Investigación y Desarrollo	1	-
Experiencia internacional	1	-
Orientación Internacional	5	0,78
Importancia de los nuevos productos sobre R. humanos	5	0,81
Características de los nuevos productos exportados		
Sinergia de los nuevos productos sobre el resto de la E ^a .	4	0,84
Ventajas/diferenciación de los nuevos productos	6	0,83
Competencia para el desarrollo de nuevos productos	5	0,79
Capacidad para iniciar actividades extradomésticas	3	0,59
Orientación internacional para exportar los nuevos prod.	6	0,86
Resultados en el mercado doméstico de los nuevos prod.	4	0,9
Costes de los nuevos productos	2	0,8
Impacto de los nuevos productos exportados sobre las ventas y rentabilidad de otros productos de la empresa.	2	0,79

Fuente: Atuahene-Gima, 1995, p. 18.

5.1.- Análisis factorial.

En primer lugar, se trató de reducir a un espacio de menor dimensión el número de factores independientes (42 factores). Para ello, se realizó un análisis factorial de componentes principales, con rotación Varimax. Se obtuvieron once factores, con una varianza explicada del 69%. En consecuencia eran 14 (once derivados del análisis factorial, dimensión, intensidad en I + D, y experiencia internacional) los posibles factores explicativos de la performance de exportación (tabla II.34).

5.2.- Análisis de regresión.

Reducido el número de factores (de 42 a 14), se realizó un análisis de regresión para

determinar cuales de estos explicaban la variación de la performance de exportación. Respecto a las características empresariales (29% de varianza explicada), tres eran las variables que incidían de forma significativa sobre la performance de exportación: intensidad en I + D ($b = 0,37$; $p = 0,002$); orientación internacional en la planificación corporativa ($b = 0,22$; $p = 0,07$); y la experiencia internacional ($b = 0,21$; $p = 0,07$).

En cuanto a las características de los nuevos productos exportados, los cuales explicaban el 14% de la varianza, eran los resultados del mercado doméstico ($b = 0,3$; $p = 0,009$) y el impacto de los nuevos productos exportados sobre las ventas y rentabilidad de otros productos de la empresa ($b = 0,28$; $p = 0,06$), los que afectaban significativamente a la performance de exportación.

En definitiva, se verifica totalmente H_2 y parcialmente H_1 .

6.- Conclusiones a la investigación.

En general, Atuahene-Gima consideran que es importante el papel que desempeñan la exportación de nuevos productos sobre los resultados exteriores de la empresa, contribuyendo principalmente a mejorar las ventas y rentabilidad de otros productos de la firma. Por su parte, las características empresariales ejercen una mayor influencia, en comparación con las características de los nuevos productos exportados, sobre el resultado de la actividad exportadora, principalmente a través del gasto en I + D, orientación internacional de la organización, y por tanto de sus directivos, y experiencia de la compañía en los mercados extranjeros.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables incluidas en el estudio.
- Validación teórica, mediante pretest de las escalas de medidas e indicadores incluidos en el cuestionario.
- Medición multidimensional de las variables dependientes e independientes.
- Elevada fiabilidad de los indicadores empleados para evaluar las diversas variables independientes.
- Adecuado soporte de las hipótesis sometidas a contraste, y por tanto del modelo

conceptual propuesto.

Puntos débiles de la investigación.

- No se detallan los ítems de partida, ni las escalas de medidas, empleadas para medir las diversas variables independientes.
- Sólo se emplean indicadores financieros o cuantitativos para evaluar la performance de exportación.
- Moderada consistencia interna (fiabilidad) de la performance de exportación.
- No se ofrecen estimaciones de validez de los diferentes instrumentos de medida.
- No se puede asegurar la causalidad de las características de los nuevos productos exportados sobre la performance de exportación.

Moini²⁵ (1995).

El estudio emplea datos de 102 empresas exportadoras de pequeño tamaño para identificar que características empresariales determinan al éxito internacional de la organización. Las empresas exportadoras son divididas en tres categorías según los resultados alcanzados en los mercados exteriores. El modelo propuesto para el desarrollo de la investigación se refleja en la figura II.21.

1.- VARIABLE INDEPENDIENTES.

1.1.- Características empresariales.

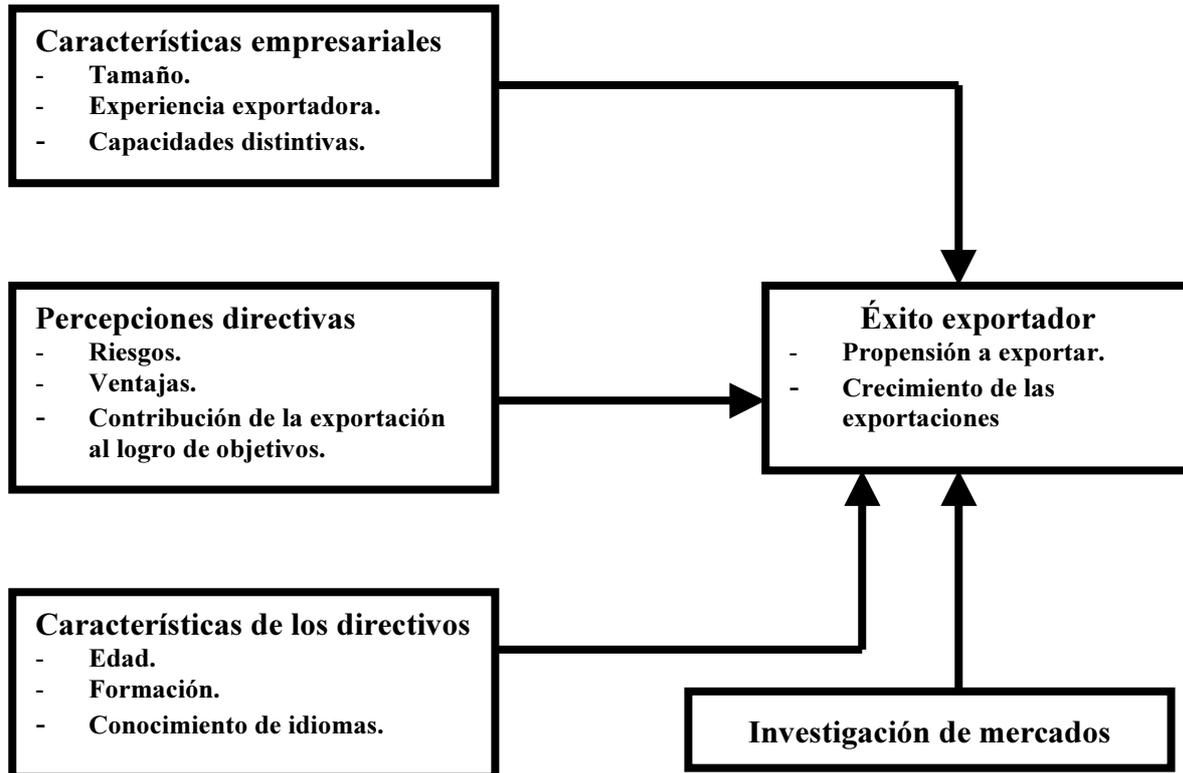
Se parte de la idea de que las características estructurales de la empresa inciden en los resultados que esta pueda lograr en el desarrollo de su actividad exportadora. En este sentido, se asocia el tamaño empresarial a la disponibilidad de recursos, la experiencia exportadora al conocimiento de las consecuencias respecto a cualquier decisión adoptada y las capacidades distintivas a la posible obtención de ventajas competitivas (patentes, precios, tecnología, etc.) en los mercados internacionales

²⁵ Moini, A. H. (1995): An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three stage model, *Journal of Small Business Management*, July, p. 9-25.

1.2.- Percepciones directivas.

Las expectativas y creencias de los directivos implicados en operaciones de exportación afectarán al inicio y continuidad del proceso de internacionalización, influyendo positivamente en los resultados (ventas y crecimiento) o éxitos asociados al desarrollo de la actividad exportadora.

Figura II.21.- Modelo de Performance de exportación de Moini, 1995.



Fuente: Moini, 1995, pp. 12.

1.3.- Características de los directivos.

Las actitudes y percepciones directivas sobre la actividad exportadora pueden estar condicionadas por su perfil demográfico (formación del individuo, edad, y conocimiento de idiomas, etc.).

1.4.- Investigación de mercados.

La exploración sistemática de las oportunidades comerciales y las visitas a los mercados extranjeros pueden aportar a la empresa un conjunto de conocimientos que faciliten notablemente la toma de decisiones en el ámbito internacional.

2.- VARIABLE DEPENDIENTE: ÉXITO EN LA EXPORTACIÓN.

El éxito exportador fue evaluado a través de una aproximación multivariante, mediante el empleo de la propensión exportadora y crecimiento de las ventas exteriores. Se dividió a las empresas según los resultados alcanzados en los mercados exteriores, conformándose tres grupos al efecto. El primer grupo (fracaso en la exportación), acogía a firmas con una propensión exportadora igual o inferior al 10% y un estancamiento o declive de las ventas exteriores en los últimos cinco años. En el segundo grupo (exportadores en crecimiento), la propensión a exportar era igual o inferior al 10% pero su volumen de venta había crecido en los últimos cinco años. Finalmente, el éxito en la exportación se alcanzaba cuando la propensión a exportar superaba el 10% y las ventas exteriores habían crecido en los últimos cinco años. La tabla II.35, resume las variables e instrumentos de medidas representativos de los distintos conceptos latentes.

Tabla II.35.- Variables e instrumentos de medidas empleados en Moini, 1995.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Características empresariales	
1.- Número de empleados.	1.- Menor de 50; 2.- entre 51 y 100; 3.- Entre 101 y 200; 4.- Entre 201 y 500; 5.- > 500.
2.- Volumen de ventas anual.	Escalas de siete puntos según intervalos de volumen de ventas.
3.- Experiencia en el negocio.	1.- de 0 a 2 años; 2.- Entre 3-5 años; 3.- Entre 6-10 años; 4.- Entre 11-20 años; 5.- Entre 21-50 años; 6.- > 50 años.
4.- Experiencia exportadora.	1.- menos de 1 año; 2.- Entre 1-2 años; 3.- Entre 3-5 años; 4.- Entre 6-10 años; 5.- Entre 11-20 años; 6.- > 20 años.
5.- Desarrollo formal de controles de calidad.	1.- No existen controles; 2.- Existen controles de calidad pero la empresa no posee un Dpto. de calidad; 3.- Existe un Dpto. de control de calidad.
<i>Todos los items siguientes se miden en una escala de cinco puntos. 1.- Muy débil o muy escaso...5.- Muy fuerte o muy elevado</i>	
6.- Ventajas competitivas en precios.	
7.- Ventajas competitivas en calidad.	
8.- Ventajas competitivas en nuevos productos.	

9.- Ventajas competitivas a través de patentes.	
10.- Ventajas competitivas en distribución	
11.- Ventajas competitivas en tecnología.	
<i>Continuación tabla II. 35.</i>	
12.- Ventajas competitivas en servicios.	
13.- Ventajas competitivas en marketing.	
14.- Ventajas competitivas por proximidad a los mercados.	
15.- Recursos destinados a marketing.	
16.- Recursos destinados a producción.	
17.- Recursos destinados a finanzas.	
18.- Recursos destinados a planificación.	
Características directivas	
1.- Edad.	Los directivos implicados en la exportación poseen una edad media: 1.- Entre 18-24 años; 2.- Entre 25-34 años; 3.- Entre 35-44 años; 4.- Entre 45-54 años; 5.- Entre 55-65 años; 6.- Mayor de 65 años.
2.- Educación/ formación.	1.-No poseen estudios básicos...5.-Estudios superiores.
3.- Conocimiento de idiomas: Español, francés, alemán, japonés y ruso.	Escala de cinco puntos. 1.- Nada... 5.- Excelente.
Percepciones sobre la exportación	
<i>Los tres items se miden a través de una escala de cinco puntos. 1.- Mucho menor...5.- Mucho mayor.</i>	
1.- La rentabilidad exterior es respecto a la doméstica.	
2.- Riesgos de la exportación versus domésticos.	
3.- Costes de la exportación comparados con los costes de las ventas domésticas.	
Investigaciones de mercados.	
1.- Exploración sistemática de las oportunidades de exportación.	1.- No; 2.- Si; 3.- Algunas veces.
2.- Frecuencia de visitas a los mercados exteriores.	1.- Nunca; 2.- Casi nunca; 3.- Menos de una vez al año; 4.- Más de una vez al año; 5.- Más de cinco veces/año; 6.- Más de 10 veces/año.
Variable dependiente: Performance de exportación (Éxito)	
1.- Propensión a exportar	Ventas export/ ventas totales
2.- Crecimiento de las ventas de exportación.	1.- Descienden rápidamente ; 2.- descienden; 3.- Estancadas; 4.- Crecen, 5.- Crecen rápidamente.

Fuente: Moini, 1995, p. 14.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La encuesta postal fue el método elegido para la recopilación de la información. Se envió por correo el cuestionario a un total de 966 empresas fabricantes estadounidenses, de diversos sectores de actividad. El cuestionario había sido previamente sometido a un pretest mediante entrevistas personales con directivos implicados en procesos de exportación. Las personas a quienes iba dirigido el cuestionario eran directores de exportación, directores de marketing o

directivos con responsabilidad en la actividad exportadora de su empresa. Se recibieron 296 cuestionarios válidos, de los que 102 correspondían a empresas con un número de empleados inferior a 500, que fueron las que definitivamente conformaron el tamaño muestral.

4.- Hipótesis de investigación.

Cuatro eran las hipótesis que se iban a someter a contraste:

Existen diferencias significativas en los resultados exteriores según:

H₁: Las características empresariales.

H₂: Las percepciones directivas.

H₃: Las características de los directivos implicados en los procesos de exportación.

H₄: El desarrollo de investigaciones de mercados.

5.- Resultados de la investigación.

Se desarrollaron dos etapas.

1. *ANOVA* fue utilizado, en una primera fase, para identificar los factores relacionados con el éxito exportador de la empresa. Se encontraron diferencias significativas, entre los tres grupos de empresas, exclusivamente para las características empresariales y desarrollo sistemático de investigaciones de mercados. En consecuencia, se rechazaban las hipótesis H₂ y H₃.
2. En una segunda fase, se realizó un *análisis discriminante*, con el objeto de verificar cuáles eran los factores que discriminaban a las empresas según su éxito exportador. El análisis discriminante clasificó correctamente al 70% de las firmas en sus respectivos grupos. Respecto a las características empresariales, fueron cuatro las variables que entraron a formar parte de la función discriminante: recursos financieros ($b = 0,3276$), ventajas competitivas en marketing ($b = 0,0567$), distribución ($b = ,0168$) y posesión de patentes ($b = 0,3246$). En cuanto a la investigación de mercados, las dos medidas incluidas en la misma participaban en la función discriminante: frecuencia de visita a los mercados extranjeros ($b = 0,6817$) y exploración sistemática de las oportunidades de exportación ($b = 0,3710$). Por tanto, según el análisis discriminante y los resultados de ANOVA, se

aceptaban las hipótesis H_1 y H_4 .

6.- Conclusiones a la investigación.

- Las ventajas competitivas y la capacidad de la empresa para desarrollar investigaciones de mercados son los principales determinantes del éxito exportador de la firma.
- Las características de los directivos y sus expectativas sobre la exportación no afectan al éxito que la empresa pudiera lograr en el ámbito internacional, contrariamente a lo que se esperaba.
- El éxito exportador de una empresa depende principalmente de factores internos controlables por la dirección de la misma.
- Las empresas que compiten en los mercados exteriores deben hacerlo sobre la base de las capacidades distintivas que poseen o pudieran poseer (distribución, marketing, patentes, segmentación de mercados, etc.).
- Cualquier organización en proceso de expansión internacional debe procurar explorar sistemáticamente los mercados exteriores para detectar posibles oportunidades comerciales y así comprometer eficazmente los recursos necesarios para poder aprovecharlas o por el contrario decidir no entrar.
- Los riesgos percibidos en los mercados exteriores, que pueden actuar como barreras a la exportación, serán mayores cuanto menor sea el compromiso de la empresa con la actividad exportadora.
- La estrategia de marketing aplicada en el ámbito internacional puede contribuir notablemente a mejorar los resultados exteriores, sobre todo en lo relativo a los contactos o relaciones con consumidores y/o intermediarios extranjero. Es decir, los aspectos relacionales pueden ser determinantes fundamentales del éxito exportador.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables y medidas incluidas en el modelo.
- Medición multidimensional de la performance de exportación, así como de las variables independientes.

Puntos débiles de la investigación.

- Moderado soporte del modelo planteado.
- No se ofrece estimaciones de validez, y fiabilidad de los instrumentos de medidas.
- Sólo se incluyen indicadores cuantitativos para evaluar el éxito exportador de la organización.
- Se incluye la propensión exportadora como medida del éxito exportador de la empresa.
- No se analizan la interacción entre las variables independientes, ya que alguna de ellas puede afectar indirectamente y no directamente.
- Los criterios de división empresarial, según el grado de éxito internacional obtenido, no incluyen el caso de que una empresa tenga una propensión exportadora superior al 10% y sus ventas hayan decrecido en los últimos cinco años.

Katsikeas, Piercy e Ioannidis²⁶ (1996).

Encontrar la relación entre ciertas características estructurales (tamaño y experiencia internacional), las percepciones de los directivos implicados en operaciones de comercio exterior y el compromiso exportador respecto a las ventas, rentabilidad y cuota de mercado lograda por la firma en el ámbito internacional, son los objetivos de este trabajo de investigación. El modelo conceptual propuesto queda reflejado en la figura II.22.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Características empresariales.

La estructura organizacional puede afectar al desarrollo de la actividad exportadora a través del tamaño y experiencia, y en consecuencia al resultado de la misma.

1.1.1.- Dimensión.

Medida a través del volumen de ventas y número de empleados se considera que cuanto

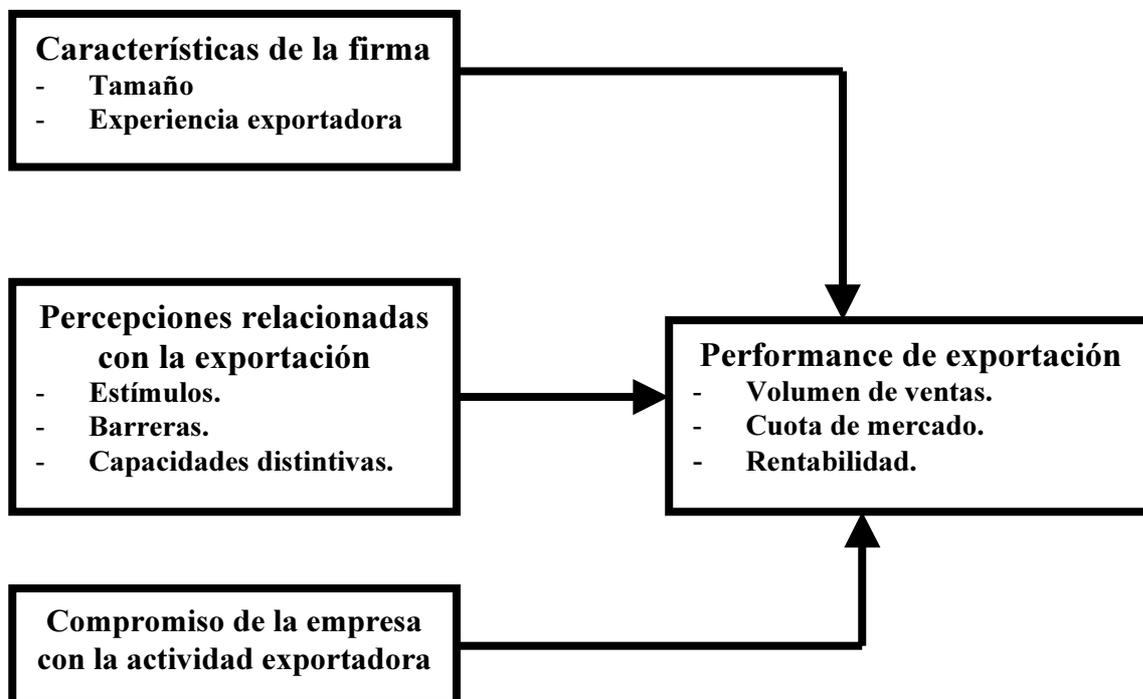
²⁶ Katsikeas, C.; Piercy, N. F. e Ioannidis, C. (1996): Determinants of export performance in a European context, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº 6, p. 6-35.

mayor sea el tamaño de la empresa mayores serán los recursos disponibles para la actividad exportadora, lo que permitirá profundizar en el conocimiento de los mercados exteriores y adecuarse a las necesidades de los consumidores extranjeros.

1.1.2.- Experiencia exportadora.

Los autores basándose en los trabajos de Johanson y Weidershein-Paul (1975) y Cavusgil (1984b), argumentan que el incremento de la experiencia y conocimiento asociado al avance de la empresa en su proceso de internacionalización facilita el proceso de toma de decisiones en el ámbito internacional y ello incide positivamente en el éxito exterior de la organización.

Figura II.22.- Modelo de Performance de exportación de Katsikeas, et al, 1996.



Fuente: Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996, p. 13.

1.2.- Percepciones directivas relacionadas con la exportación.

Las creencias, percepciones y actitudes de los directivos inmersos en actividades de exportación condicionan las decisiones relacionadas con los mercados extranjeros.

1.2.1.- Estímulos a la exportación.

Hace referencia al esfuerzo de la empresa para identificar y explotar oportunidades comerciales en los mercados internacionales. Cuando se desarrolla una búsqueda agresiva y

deliberada de las mismas se habla de estímulos proactivos. En caso contrario, actitud pasiva en la búsqueda de oportunidades en los mercados extranjeros, se denominan reactivos.

1.2.2.- Barreras a la exportación.

En este factor se incluyen distintos obstáculos, internos y externos, que pueden afectar a las percepciones directivas respecto a la actividad exportadora, alentando su desarrollo y continuidad, o inhibiéndola.

1.2.3.- Ventajas competitivas.

Bajo esta variable se pretende recoger la posición competitiva de la empresa en los mercados internacionales y cuales son sus fuentes de ventaja competitiva, a través de los diferentes instrumentos de marketing-mix.

1.3.- Compromiso exportador.

El compromiso exportador es entendido como el grado de soporte específico creado por la empresa para el desarrollo y continuidad de la actividad exportadora y se mide a través de la existencia de un Dpto. de exportación, visitas regulares a los mercados extranjeros y ejecución de tareas de planificación y control en el ámbito internacional.

2.- VARIABLE DEPENDIENTE: PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

Los autores entienden por performance de exportación el grado de alcance de los objetivos fijados respecto a los mercados extranjeros. Se tomó para su evaluación un horizonte temporal de tres años. La tabla II.36, resume las variables, medidas y escalas de medidas incluidas en el estudio.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Los datos necesarios para la obtención de los resultados se obtuvieron a través de entrevistas personales con ejecutivos, implicados en actividades de exportación, de empresas griegas del sector de la alimentación. En el estudio participaron 87 directivos.

4.- Hipótesis de investigación.

La performance de exportación aumentará:

H₁: Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa.

H₂: Cuanto mayor sea la experiencia exportadora.

H₃: Cuanto mayores sean los estímulos proactivos a la exportación.

H₄: Cuanto menores sean los problemas percibidos en la actividad exportadora.

H₅: Cuanto mayores sean las ventajas percibidas de las exportaciones.

H₆: Cuanto mayor sea el compromiso exportador de la empresa.

Tabla II.36.- Variables, medidas y escalas de medidas en Katsikeas et al, 1996.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Características empresariales	
1.- Tamaño de la empresa	Número de empleados. Volumen de ventas.
2.- Experiencia exportadora	Número de años exportando. Número de países a los que se exporta.
Percepciones directivas	
1.- Estímulos a la exportación. <i>Se incluyen 18 ítems.</i>	Escala de cinco puntos 1.- Nada importante... 5.- Muy importante.
2.- Barreras a la exportación. <i>Se incluyen 24 ítems.</i>	1.- Nunca tengo ese problema.. 5.- Siempre tengo ese problema.
3.-Capacidades distintivas. <i>Se incluyen 20 ítems.</i>	1.- Mi empresa tiene una gran desventaja respecto a los competidores...5.- Mi empresa tiene una gran ventaja respecto a los competidores.
Compromiso exportador	
<i>Estos cinco ítems se miden en escala dicotómica. 1.- Si; 2.- No.</i>	
1.- Soporte a la exportación.	¿Existe un Dpto. de exportación?
2.- Selección de mercados.	¿Existen criterios para la selección de mercados?
3.- Regularidad en las visitas.	¿Se realizan visitas regulares a los mercados de destino?
4.- Investigación de mercados.	¿Se realizan investigaciones de mercados?
5.- Planificación y control.	Desarrollo de tareas de planificación y control export.
Variable dependiente: Performance de exportación	
1.- Volumen de ventas exteriores.	¿Cuál ha sido el grado de alcance de los objetivos en los últimos tres años? 1.- Muy bajo...5.- Muy elevado.
2.- Cuota de mercado.	
3.- Rentabilidad.	

Fuente: Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996.

5.- Resultados de la investigación.

Para verificar la hipótesis planteadas se desarrollaron dos fases.

1. Análisis factorial.

En primer lugar, se realizó un *análisis factorial* con extracción de componentes principales para reducir el número de factores incluidos en los estímulos, barreras y ventajas competitivas. Los 18 ítems incluidos en los estímulos a la exportación quedaron reducidos a seis (1.- presiones del mercado doméstico; 2.- Capacidad ociosa de producción y comercialización; 3.- Orientación internacional de los directivos; 4.- Política nacional de exportación; 5.- Oportunidades existentes en los mercados exteriores; y 6.- Factores externos al mercado). Las 24 barreras u obstáculos a la exportación se redujeron a ocho factores (1.- Información/ comunicación con los mercados exteriores; 2.- Adaptación del producto; 3.- Restricciones relativas al precio de los productos; 4.- Organización en la empresa para la actividad exportadora; 5.- Restricciones logísticas externas; 6.- Política nacional de exportación; 7.- Trámites burocráticos; y 8.- Devaluación de la moneda doméstica). Por su parte, los 20 factores que componían las ventajas competitivas quedaron reducidas a cuatro (1.- Capacidad de producción; 2.- Capacidad de marketing; 3.- Ventajas/diferenciación de productos; y 4.- Empleo de precios competitivos).

2. Análisis de regresión.

En una segunda fase se realizaron *análisis de regresión* para tratar de explicar el grado de alcance de los objetivos en los últimos tres años. Cinco variables entraron en la ecuación de regresión, a saber:

1. Los estímulos o incentivos respecto a la actividad exportadora están asociados positivamente al grado de alcance de los objetivos fijados, a través de la política nacional de exportación (coeficiente= 0,18; t-value= 2,13; p= 0,05). Es decir, una política nacional de apoyo a la actividad exportadora, con incentivos financieros y no financieros, puede facilitar el éxito de la empresa y logro de sus objetivos en los mercados exteriores. Ello confirma H₃.
2. Las barreras u obstáculos al comercio exterior, manifestados en forma de problemas de información o comunicación respecto a los mercados extranjeros (coeficiente= -.0,49; t-

value= -5,59; p= 0,01) están relacionados negativamente con la performance de exportación, confirmando H₄.

3. Las capacidades distintivas de marketing (coeficiente= 0,27; t-value= 3,07; p= 0,01) pueden otorgar, a la empresa que las posee, ventajas competitivas en el comercio internacional, contribuyendo al logro de los objetivos planteados. Por tanto, se acepta H₅.
4. Un mayor compromiso exportador de la empresa, manifestado a través de investigaciones de mercados sobre las necesidades de los consumidores extranjeros (coeficiente= 0,45; t-value= 2,06; p= 0,05) puede aumentar las probabilidades de logro, en un horizonte temporal dado, de los objetivos planteados respecto a los mercados exteriores. Lo contrario ocurre con las tareas de planificación y control, cuya relación es inversa con la performance de exportación. Por tanto, sólo se puede aceptar H₆ parcialmente.
5. Las características estructurales, tamaño empresarial y experiencia exportadora, no son determinantes fundamentales de los objetivos alcanzados en los últimos tres años. En consecuencia, se rechaza H₁ y H₂.

6.- Conclusiones a la investigación.

- Los gobiernos de los diferentes países juegan un papel fundamental en el logro de los objetivos empresariales en el ámbito internacional, a través del desarrollo de una política activade apoyo a la exportación, incentivos financieros (ej: subvenciones) o no financieros (servicios de información, asesoramiento, etc.).
- Además, la información obtenida del asesoramiento externo puede reducir o eliminar una de las barreras tradicionalmente asociadas al desarrollo de la actividad exportadora, cual es el conocimiento o comunicación con los mercados de destino. Ello puede mejorar la performance de exportación.
- Las capacidades de marketing que la empresa pueda lograr en los mercados internacionales, a través del conocimiento de las necesidades de los consumidores, adaptación de los elementos de marketing-mix a los requerimientos de los mercados extranjeros, ventajas/diferenciación de los productos, etc., aumenta la posibilidades de que se alcancen los objetivos fijados internacionalmente.

- El esfuerzo dedicado por la empresa al conocimiento de las necesidades de los consumidores extranjeros puede mejorar las ventas, rentabilidad y cuota de mercado en el ámbito exterior. Por el contrario, los recursos destinados a tareas de planificación y control pueden empeorar tales indicadores. Los autores, justifican esta última relación a través de la escasa especialización del personal que realiza tales tareas en las empresas griegas incluidas en la muestra.

Puntos fuertes de la investigación.

- Justificación teórica de las variables y medidas incluidas en el modelo.
- Medición multidimensional de la performance de exportación, y de la mayor parte de las variables independientes.
- Se establecen y verifican relaciones causa-efecto, entre las variables independientes y la performance de exportación.

Puntos débiles de la investigación.

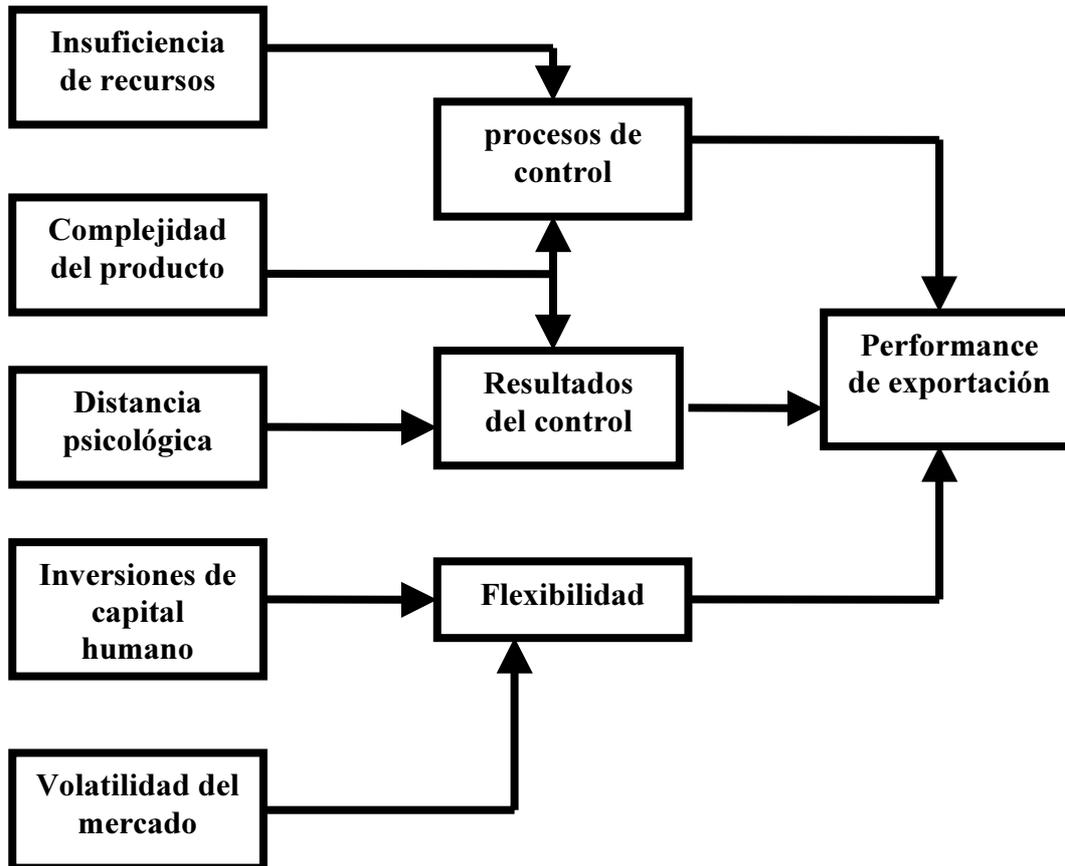
- Escaso soporte del modelo inicialmente planteado, ya que se eliminan las características empresariales y además las percepciones sobre barreras, estímulos y capacidades distintivas se reducen a una sola medida para cada variable.
- No se ofrece estimaciones de validez y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medidas.
- Los resultados sobre el compromiso exportador son ambiguos, no justificándose adecuadamente porque el desarrollo de tareas de planificación y control está inversamente relacionado con el logro de objetivos en los mercados exteriores. Quizás, el empleo de una escala dicotómica haya podido influir.
- No se analiza la posible relación entre las variables explicativas.

Bello y Gilliland²⁷ (1997).

²⁷ Bello, D.C. y Gilliland, D. I. (1997): The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance, *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 1 (enero), p. 22-38.

El estudio, en el ámbito internacional, de las formas de gobierno en los canales de distribución (cooperación versus autoridad, procesos de control, flexibilidad, etc.), entre empresa exportadora y distribuidores extranjeros, y su impacto sobre el resultado de la actividad exportadora es el eje central de esta investigación. Tales relaciones son recogidas en el modelo propuesto en la figura II.23.

Figura II.23.- Modelo de Performance de exportación de Bello y Gilliland, 1997.



Fuente: Bello y Gilliland (1997), p. 23.

Al igual que los trabajos de Zhang (1993) y, Styles y Ambler (1994), Bello y Gilliland emplean como marco teórico el enfoque relacional, la cual destaca el papel que desempeñan los actores (comportamientos, actitudes, percepciones, etc.) implicados en la relaciones de intercambio sobre los resultados tangibles (beneficios, rentabilidad, etc.) y/o intangibles (imagen, notoriedad, satisfacción de las partes, etc.) del canal de distribución.

Bello y Gilliland, parten de tres premisas básicas:

1.- El desarrollo de acciones impuestas unilateralmente por uno de los miembros afectará a la relación mantenida de forma diferente que si fuesen tomadas bilateral o conjuntamente. Es

decir, el rendimiento en el canal puede variar según se emplee formas de gobierno basadas en la cooperación o en la autoridad.

2.- La coordinación y control del canal no se considera una variable aislada, sino que puede implantarse de forma diferente dependiendo de los roles desempeñados por cada parte, es decir, en función del carácter unilateral o bilateral de las posibles influencias ejercidas. Los controles unilaterales son procesos aplicables independientemente por cada una de las partes, mientras que la cooperación es un mecanismo de gobierno que implica flexibilidad y ajuste entre los miembros de la díada.

3.- De la aplicación de los procesos de control y coordinación pueden derivarse consecuencias, operacionales y económicas, para el canal de distribución.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Insuficiencia de recursos.

Se refiere a la escasez de capacidad directiva y financiera para comprometerse firmemente con la actividad exportadora. Los ítems empleados para medir esta variable son adaptados del estudio de Welch y Luostarinen (1988), los cuales tratan de poner de manifiesto si el desarrollo y continuidad de la actividad exportadora está afectada por la cantidad de tiempo, esfuerzo directivo y recursos financieros destinadas a la misma.

1.2.- Complejidad del producto.

La complejidad del producto refleja el conocimiento técnico y contenido tecnológico del bien o servicio que se va a comercializar en los mercados extranjeros, pudiendo actuar como atributos diferenciadores frente a los competidores. Los ítems son adoptados de Anderson (1985).

1.3.- Distancia síquica.

Por distancia psíquica se entiende el conjunto de percepciones, que tiene la empresa exportadora, basadas en las diferencias culturales del país al cual se exporta, e incluye aspectos como el lenguaje o capacidad de comunicación, valores y costumbres de los consumidores extranjeros, etc. Los ítems empleados para medir esta variable son adaptados de Korth (1991), los cuales reflejan como la ignorancia de los aspectos socioculturales de los

mercados exteriores es una de las principales barreras a la exportación.

1.4.- Inversiones de capital humano.

Con esta variable se pretende recoger la necesidad de la empresa exportadora de emplear esfuerzo y recursos humanos para el desarrollo de las transacciones internacionales, así como la posesión y empleo de conocimientos específicos sobre comercio exterior (técnicas de venta, investigación de las necesidades de los consumidores, comunicación con los intermediarios o distribuidores extranjeros, etc.). Los ítems empleados son adaptados de Anderson y Coughlan (1987) y reflejan la necesidad de realizar inversiones en recursos humanos ante los requerimientos de formación y aprendizaje exigidos para el desarrollo de actividades comerciales de carácter internacional.

1.5.- Volatilidad del mercado.

La volatilidad del mercado es el grado o ritmo de cambio en el sector o industria donde compite la empresa, integrando aspectos tales como los cambios en los gustos o demanda de los consumidores, cambios tecnológicos o del entorno en general, etc. Del estudio de John y Weitz (1988) se toman los ítems para medir dicha variable. Se emplean tres medidas, incertidumbre, volatilidad y rapidez de cambio.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES.

2.1.- Intermedias.

2.1.1.- Procesos de control.

Los procesos de control son las influencias ejercidas sobre las intenciones de comportamiento o decisiones que pudiera tomar el distribuidor extranjero, con el fin de que beneficien a ambas partes de la relación. Tales influencias pueden ser ejercidas sobre los procedimientos de venta del intermediario, prácticas promocionales, actividades de introducción de nuevos productos y otras acciones de marketing incluidas en las operaciones diarias o que regularmente desarrolla el distribuidor extranjero. Para su evaluación se emplean tres medidas adaptadas de los estudios de Ouchi y Maguire (1975), y Jaworski y MacInnis (1989), las cuales describen el esfuerzo del fabricante para influenciar los procedimientos y actividades de marketing del distribuidor. Bello y Gilliland, entienden, que en el ámbito de la exportación, tales medidas son apropiadas, ya que el exportador aplicará procesos de control cuando trate de influenciar

los medios empleados por el distribuidor extranjero para alcanzar los fines y metas deseados por aquél.

2.1.2.- Resultados del control.

Este constructo recoge las influencias ejercidas de forma directa por el exportador sobre las metas que debe lograr el distribuidor relacionadas con los productos o servicios de aquél, entre las que se destacan, el control de las ventas del distribuidor de productos del exportador, penetración de mercado, niveles de satisfacción de los consumidores extranjeros con el servicio y atención del intermediario, etc. Las medidas empleadas son tomadas, también, de los estudios de Ouchi y Maguire (1975), y Jaworski y MacInnis (1989), reflejando el esfuerzo que debe realizar la empresa exportadora para evitar desviaciones entre los resultados alcanzados y los deseados.“

Ambas variables, procesos y resultados del control, son el reflejo del esfuerzo unilateral realizado por el exportador para coordinar e influenciar las acciones del distribuidor extranjero. En todo caso, ello no implica un comportamiento autoritario del exportador.

2.1.3.- Flexibilidad.

Por flexibilidad se entiende la actitud de las partes para realizar ajustes en los acuerdos adoptados, de forma que supongan mejoras, cualitativas o cuantitativas, en el canal de distribución. Por tanto, es un mecanismo de gobierno basado en la cooperación. Para medir la flexibilidad se emplean tres ítems tomados del estudio de Heide (1994), que describía la predisposición de las partes para realizar ajustes en los acuerdos inicialmente adoptados, ante circunstancias no contempladas en los mismos.

2.2.- Variable dependiente final: Performance de exportación.

Tres tipos de indicadores son empleados por Bello y Gilliland para evaluar la performance de exportación, debido al carácter multidimensional de dicha variable, a saber:

- 1.- Performance estratégico, que recoge la efectividad de las diferentes estrategias de marketing-mix desarrolladas en los mercados extranjeros.
- 2.- Resultados derivados de la venta, que mide la efectividad de las visitas y contactos personales con los clientes extranjeros, así como del servicio posventa realizado.

3.- Performance económico, que refleja el acoplamiento real y esperado de las ventas, beneficio, crecimiento y otros objetivos económicos en los mercados exteriores.

La tabla II.37 refleja las variables e instrumentos de medidas representativos de los conceptos latentes.

Tabla II.37.- Variables e instrumentos de medidas empleadas por Bello y Gilliland (1997).

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes o exógenas	
Insuficiencia de recursos	
<i>Escala: 1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo.</i>	
La expansión exportadora desarrollada por la empresa está limitada por el tiempo y el esfuerzo que los directivos pueden dedicar a la exportación.	
Las restricciones de recursos humanos limitan la capacidad de la empresa para incrementar las actividades de exportación.	
La escasez de recursos financieros limita la capacidad exportadora de nuestra empresa.	
Complejidad del producto	
<i>Los tres ítems emplean una escala de siete puntos.</i>	
Nivel de sofisticación del producto.	Nada sofisticado- Muy sofisticado.
Carácter técnico del producto.	Nada técnico- Muy técnico.
Nivel de ingeniería del producto.	Bajo contenido en ingeniería- alto...
Distancia psicológica	
<i>Los tres ítems se miden en una escala de siete puntos. Los aspectos reflejados en cada ítem representan para la empresa 1.- Ningún Problema...7.- Gran problema.</i>	
Costumbres y valores de la gente.	
Cultura del país.	
Lenguaje del país.	
Inversiones en recursos humanos	
<i>Escala: 1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo.</i>	
Se requieren conocimientos especiales para vender nuestro producto en el exterior..	
Es necesario un amplio espacio de tiempo para que la fuerza de venta del distribuidor extranjero comprenda perfectamente las aplicaciones y usos de nuestros productos.	
Es necesario un gran esfuerzo para detectar y comprender las necesidades relacionadas con el producto por parte de la fuerza de venta del distribuidor extranjero.	
Volatilidad del mercado	
<i>Para las tres medidas se emplean escalas semántica diferencial de siete puntos para analizar el entorno en los mercados de destino.</i>	
Estabilidad del entorno.	Estabilidad- volatilidad
Nivel de incertidumbre.	Certeza- incertidumbre
Ritmo de cambios en el entorno o sector.	Lentitud- Rapidez
Variable dependientes o endógenas de tipo intermedio	
Procesos de control	
<i>Escala: 1.- El exportador no ejerce ninguna influencia sobre el distribuidor extranjero...7.- El exportador ejerce una gran influencia sobre el distribuidor extranjero.</i>	
<i>Continuación tabla II. 37.</i>	
Actividades promocionales del distribuidor sobre nuestro productos.	
Vías del distribuidor para introducir nuevos productos.	

Procedimientos y políticas del distribuidor sobre nuevos productos.
Resultados del control
<i>Escala: 1.- El exportador no ejerce ningún tipo de control sobre el distribuido extranjero... 7.- El exportador ejerce un elevado grado de control sobre el distribuidor extranjero.</i>
Penetración de mercado para nuevos productos.
Incremento de la base de clientes en su mercado.
Volumen de ventas de nuestros productos.
Flexibilidad
<i>Escala: 1.- Totalmente en desacuerdo... 7.- Totalmente de acuerdo.</i>
Los miembros se muestran flexibles para a cualquier cambio.
Ambas partes mantienen una actitud abierta para modificar algún aspecto de la relación establecido en un acuerdo previo ante los requerimientos de la otra parte.
Ante nuevas circunstancias es preferible llegar a nuevos acuerdos que contemplen tales eventos que limitarse a los ya establecidos.
Variable dependiente final: La performance de exportación
Todos los items incluidos en este constructo se miden en una escala de siete puntos. 1.- Total fracaso o ninguno...7.- Éxito total o muy elevado.
Estratégico
Estrategia de marketing para los mercados exteriores.
Estrategia de distribución para los mercados exteriores.
Estrategia de promoción para los mercados exteriores.
Estrategia de precios para los mercados exteriores.
Derivado de operaciones de venta
Mantenimiento de contactos con consumidores.
Visitas personales a los clientes.
Servicio posventa.
Económico
Logro de objetivos económicos para los mercados exteriores.
Logro de objetivos de venta en los mercados exteriores.
Logro de objetivos de crecimiento en los mercados exteriores.
Objetivos de beneficio o rentabilidad en los mercados exteriores.

Fuente: Bello y Gilliland (1997), p. 31-32.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Del Journal of Commerce United States Importer & Exporter Directory (1994), se extrajo la población objeto de estudio; fabricantes estadounidenses, de diversos sectores de actividad, que efectuaban exportaciones tanto de bienes industriales como de consumo, los cuales empleaban intermediarios independientes localizados en los mercados extranjeros. Para conformar el cuestionario definitivo y obtener los datos requeridos los autores desarrollaron tres etapas:

- a) Se realizaron 20 **entrevistas personales** con directivos implicados en operaciones de exportación, con el objeto de conocer el uso de mecanismos de control de los exportadores

sobre los distribuidores extranjeros, validar inicialmente el modelo conceptual propuesto y analizar las variables e ítems incluidos en el mismo.

- b) El cuestionario fue enviado (**pretest**) a 40 empresas, para determinar el grado de complejidad en la interpretación del cuestionario. A través de un contacto telefónico previo se verificó la disponibilidad de los exportadores a participar en el pretest.
- c) Con los resultados del pretest se estructuró el **cuestionario definitivo**, el cual se envió por correo a 245 empresas, que reunían los requisitos inicialmente establecidos. Se recibieron 160 cuestionarios validos, conformando el tamaño muestral final.

4.- Hipótesis de investigación.

Bello y Gilliland plantearon ocho hipótesis para someter a contraste, cada una de ellas asociada a las relaciones causa-efecto consideradas en el modelo.

H₁: La performance de exportación aumentará cuando se emplean procedimientos de control.

H₂: El uso de resultados de control incrementa la performance de exportación.

H₃: Cuanto menores sean los recursos poseídos por la empresa menores serán los procesos de control ejercidos sobre los distribuidores extranjeros.

H₄: Cuanto mayor sea la complejidad del producto mayores serán a) los procesos de control y b) resultados de control, ejercidos sobre el distribuidor extranjero.

H₅: Cuanto mayor sea la distancia psicológica menor será los resultados de control ejercidos sobre el distribuidor extranjero.

H₆: Cuanto mayor sea flexibilidad entre las partes mayor será la performance de exportación.

H₇: Cuanto mayores sean las inversiones de capital humano mayor será la flexibilidad entre las partes.

H₈: Cuanto mayor sea la volatilidad del mercado menor será la flexibilidad entre las partes.

5.- Resultados de la investigación.

Para la obtención de los resultados se utilizó el paquete estadístico LISREL 7.0. Se desarrollaron dos etapas:

1. Análisis factorial confirmatorio.

Con objeto de confirmar la validez y consistencia interna de las variables e items incluidos en el modelo conceptual propuesto, se realizó un *análisis factorial confirmatorio*, mediante el cual se verificó la validez (convergente y discriminante) y consistencia interna (fiabilidad) de los diferentes constructos e instrumentos de medidas, cumpliendo los requisitos necesarios para ello (alpha de cronbach \geq a 0.7; cargas factoriales \geq 0.4; t-value $>$ 1,96 para $\alpha = 0,05$). El ajuste del modelo de medida era aceptable ($\chi^2_{(41)} = 60,12$, $p = 0,027$; GFI= 0,94; RMR= 0,030; CFI= 0,99; PNFI= 0,71; NNFI= 0,98).

2. Análisis de ecuaciones estructurales.

Con el objetivo de verificar el modelo conceptual propuesto, y contrastar las hipótesis planteadas, se empleó *ecuaciones estructurales*, arrojando los siguientes resultados.

- No existe relación entre los procesos de control y la performance de exportación, rechazando, por tanto, H_1 (coeficiente $\beta = -0,11$ y t-value= 0,81).
- Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre los resultados del control y la performance de exportación (coeficiente $\beta = 0,31$ y t-value= 2,05), sugiriendo que los esfuerzos desarrollados por el fabricante para controlar los resultados del distribuidor extranjero pueden ayudar a mejorar la performance del canal en términos económicos y operativos. En consecuencia, se acepta H_2 .
- La flexibilidad de los miembros del canal para llegar a nuevos acuerdos ante cambios o situaciones no esperadas puede repercutir positivamente en el logro de los objetivos empresariales respecto a los mercados extranjeros (coeficiente $\beta = 0,55$ y t-value= 5,35). Por tanto, se acepta H_6 .
- Los procesos de control ejercidos sobre el distribuidor extranjero están asociados negativamente con los recursos poseídos y aplicados exteriormente por el exportador, confirmando H_3 (coeficiente $\gamma = -0,15$ y t-value= -2,07), lo cual refleja como las

organizaciones presentes en mercados internacionales que no poseen o dedican los recursos, directivos y financieros, necesarios para el desarrollo de su comercio exterior disponen de menor capacidad para influenciar los métodos y procedimientos de los intermediarios localizados en los mercados exteriores.

- Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la complejidad del producto, los procesos (coeficiente $\gamma = 0,22$ y $t\text{-value} = 2,49$) y resultados del control (coeficiente $\gamma = 0,41$ y $t\text{-value} = 3,69$), confirmando H_4 . Ello implica que la necesidad del fabricante de proteger sus productos a través de un elevado grado de diferenciación le motivan al desarrollo de controles unilaterales sobre el distribuidor extranjero. Por su parte, mayor será la tolerancia de este último a que le sean administrados controles por el exportador cuanto mayor sea el grado de diferenciación, y por tanto dependencia, de los productos del exportador.
- Una elevada distancia psicológica disminuye las necesidades de controlar los resultados del distribuidor extranjero, verificando H_5 (coeficiente $\gamma = -0,19$ y $t\text{-value} = -2,47$). Las diferencias culturales y de valores de los consumidores no domésticos disminuye la capacidad de la empresa exportadora para controlar los resultados del intermediario, principalmente por la escasez de información para la toma de decisiones.
- Se acepta H_7 (coeficiente $\gamma = 0,23$ y $t\text{-value} = 2,41$). Los resultados confirman que las transacciones internacionales cuyo desarrollo exige la ejecución de inversiones específicas de capital humano, se caracterizan por una alta flexibilidad en el comportamiento de las partes. El hecho de que los miembros relacionados inviertan en formación y aprendizaje, para realizar las diferentes funciones de distribución que les corresponda genera una mutua dependencia, manifestándose en comportamientos tendentes a la cooperación y flexibilidad.
- La estabilidad del entorno en el que compite la empresa aumenta la predisposición de los miembros relacionados a mostrar flexibilidad ante requerimientos de la otra parte. Por tanto se acepta H_8 (coeficiente $\gamma = -0,22$ y $t\text{-value} = -2,37$).

6.- Conclusiones a la investigación.

- Los resultados de la investigación sugieren que los fabricantes que desarrollan actividad exportadora y no llevan a cabo procesos de integración vertical (subsidiarias de venta o producción en los mercados de destino), disponen de mecanismos, unilaterales o bilaterales, para coordinar sus actividades exteriores, en cuanto al gobierno de la relación mantenida con los distribuidores extranjeros. Dichos mecanismos, pueden y deben ser empleados para dirigir los comportamientos del distribuidor hacia resultados favorables para ambas partes, ya sean de carácter económico u operativo. Ello implica la necesidad de desarrollar un marco normativo de gobierno de los canales de distribución en el ámbito internacional.
- Por otro lado, los resultados confirman las recomendaciones establecidas en la literatura de marketing internacional, sobre la necesidad de elegir cuidadosamente los distribuidores o intermediarios que van a actuar como representantes de los productos o servicios de la empresa en los mercados extranjeros. No sólo habrá que evaluar, para su elección, aspectos tales como la infraestructura, cobertura de mercado, etc., sino también su actitud hacia la cooperación, intercambio de información, aceptación de la filosofía y objetivos de la empresa exportador, etc.
- Los mecanismos de control ejercidos por el exportador sobre el distribuidor extranjero, y la flexibilidad de las partes relacionadas contribuyen al logro de los objetivos empresariales en el ámbito internacional. Sin embargo, las influencias ejercidas sobre ciertos comportamientos del distribuidor, relacionados con la venta y otros aspectos de marketing, no mejoran directamente la performance de exportación, todo lo contrario que el control o vigilancia ejercidas sobre los resultados del distribuidor.
- El distribuidor extranjero mostrará una actitud cooperativa con el exportador sólo en el caso de poseer un sistema de valores y filosofía empresarial compatible con la de la empresa exportadora.
- El rol desempeñado por el exportador en el canal de distribución, dependerá de factores como, los recursos poseídos y aplicados al desarrollo de la actividad exportadora, características del producto exportado y distancia psicológica percibida respecto al país al cual se exporta. Cuanto menores sean los recursos disponibles para el comercio exterior

menor será la capacidad de la empresa para influenciar los comportamientos y procedimientos del distribuidor extranjero. Respecto a las características del producto exportado, cuando este es muy complejo técnicamente, se corre el riesgo de sufrir comportamientos oportunistas del intermediario extranjero, una vez conocidos los rasgos del producto, procesos y métodos de venta, al aumentar la dependencia del mismo, disminuyendo la capacidad de influencia de la empresa exportadora, y en consecuencia, requiriendo mayores controles para garantizar que se alcanzan los resultados deseados. Finalmente, las diferencias culturales, derivadas del lenguaje, costumbres y valores, afectan negativamente al uso de controles sobre los resultados, en la medida que se requiere elevada información para implantarlos y tales diferencias dificultan su consecución.

- En condiciones de relativa estabilidad del mercado, y habiendo efectuado la empresa inversiones de capital humano en los mercados exteriores, los mecanismos de gobierno del canal tienden a la cooperación, coordinación de comportamientos y actitudes, y flexibilidad, lo cual mejora los procesos de control. Todo ello incidirá positivamente en los niveles de satisfacción de los miembros relacionados. Todo lo contrario ocurrirá cuando las condiciones del mercado sean de elevada volatilidad o inestabilidad.

Puntos fuertes de la investigación

- Amplia justificación teórica de las variables e ítems incluidos en el modelo conceptual .
- Se confirma la validez (convergente y discriminante) y consistencia interna (fiabilidad) de los constructos e instrumentos de medidas.
- Elevado soporte empírico del modelo teórico propuesto, confirmándose la mayoría de las hipótesis planteadas.
- Inclusión en la muestra de empresas de diversos sectores de actividad, otorgando validez externa al modelo propuesto.
- Medición multidimensional de las variables independientes.
- Medición multidimensional de la performance de exportación, empleando tres tipos de indicadores.

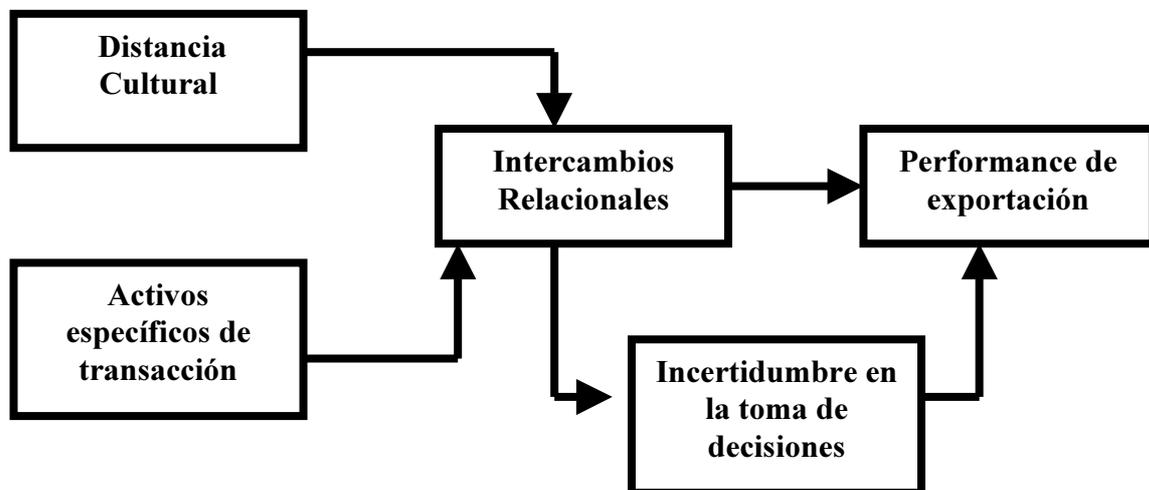
Puntos débiles de la investigación

- No se consideraron aspectos negativos dignos de mención.

Lee y Jang²⁸ (1998)

El epicentro de esta investigación es demostrar el impacto positivo que ejerce sobre el resultado de la actividad exportadora los intercambios relacionales realizados entre exportadores y sus representantes legales (distribuidores o intermediarios en general) en los mercados extranjeros. Desde esta perspectiva, los autores proponen un modelo (figura II.24) en el que los intercambios relacionales ejercen una influencia directa e indirecta (a través de la incertidumbre en la toma de decisiones) sobre la performance de exportación. Además, la distancia cultural y activos específicos de transacción actúan de antecedentes de los intercambios relacionales, lo cual implica una posible repercusión indirecta sobre el resultado de la actividad exportadora.

Figura II.24.- Modelo de Performance de exportación de Lee y Jang (1998).



Fuente: Lee y Jang, 1998, p. 13.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES O EXÓGENAS.

1.1.- La distancia Cultural.

La distancia cultural es definida como las diferencias percibidas, entre el mercado doméstico

²⁸ Lee, D. y Jang, J. (1998): The role of relational exchange between exporters and importers evidence from small and medium-sized australian exporters, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, nº 4, p. 12-23.

y extranjero, respecto al lenguaje, entorno político y legal, prácticas de negocios y actitudes de los consumidores.

1.2.- Activos específicos de transacción.

Lee y Jang, entienden por activos específicos de transacción los bienes (tangibles e intangibles) que cada parte ha invertido en la relación, los cuales tienen escaso valor fuera de la misma.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES O ENDÓGENAS.

2.1.- Intermedias.

2.1.1.- Los intercambios relacionales.

Los intercambios relacionales son los comportamientos ejercitados en una relación por los miembros relacionados, basándose en un conjunto de normas no contractuales (normas relacionales).

2.1.2.- Incertidumbre en la toma de decisiones.

La incertidumbre en la toma de decisiones puede definirse en torno a tres elementos: 1.- adecuación de la información disponible para la toma de decisiones en relación al entorno en el que opera la empresa; 2.- grado de predicción sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas; 3.- grado de confidencialidad de las decisiones adoptadas.

2.2.- Final: performance de exportación.

La performance de exportación es definida como el resultado cuantitativo (ventas, margen de beneficio y cuota de mercado) y cualitativo (cumplimiento de las expectativas sobre la contribución de la exportación a la expansión del negocio).

Lee y Jang no detallan los diferentes instrumentos de medidas representativos de los distintos conceptos latentes. En todo caso, en la tabla II.38 se exponen los ítems que forman parte de cada constructo.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

La información necesaria para contrastar las hipótesis que se plantearon en la investigación se captó a través de encuesta postal, dirigida a empresas exportadoras australianas de pequeño y mediano tamaño y de diversos sectores de actividad. De los 130 cuestionarios enviados se recibieron 60 perfectamente cumplimentados.

Tabla II.37.- Instrumentos de medida empleados en Lee y Jang (1998).

Constructo	Nº de ítems	Los ítems son tomados de los siguientes autores
Distancia cultural	4	Johanson y Vahlne (1977)
Activos específicos de transacción	6	Heide y John, 1988, 1990; Klein, Frazier y Roth, 1990
Intercambios relacionales (normas relacionales)	6	Boyle, et al, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Kaufmann y Stern, 1988
Incertidumbre en la toma de decisiones	9	Duncan, 1972; Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994
Performande de exportación	4	Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994

Fuente: Lee y Jang, 1998,. P. 17.

4.- Hipótesis de investigación.

H₁: La distancia cultural percibida por los exportadores está negativamente asociada a los intercambios relacionales.

H₂: Los activos específicos de transacción, invertidos por el exportador, están positivamente asociados a los intercambios relacionales que existen en la relación entre exportadores y distribuidores extranjeros.

H₃: Los intercambios relacionales están asociados negativamente a la incertidumbre en la toma de decisiones.

H₄: La incertidumbre en la toma de decisiones está negativamente asociada a los resultados derivados de la actividad exportadora.

H₅: Los intercambios relacionales pueden mejorar los resultados derivados de la actividad exportadora.

5.- Resultados de la investigación.

Para la obtención de resultados se desarrollaron dos fases diferentes:

1.- Análisis factorial confirmatorio.

Para verificar la validez y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medida se realizó, en primer lugar, un análisis factorial confirmatorio (tabla II.39).

Tabla II.39.- Resultados del análisis factorial confirmatorio en Lee y Jang, 1998.

Cosntructo	Nº de ítems inicial	Nº de ítems final	χ^2	Grados de libertad	p-value	GFI	Fiabilidad compuesta
Distancia cultural	4	4	0,85	2	0,65	0,99	0,69
Activos espec. Transacción	6	5	2,59	5	0,76	0,098	0,59
Intercambio relacional	6	5	2,72	5	0,74	0,98	0,92
Incertidumbre	9	5	0,95	5	0,97	0,99	0,91
Performance	4	4	9,48	2	0,01	0,94	0,89

Fuente: Lee y Jang, 1998, p. 16.

2.- Análisis de ecuaciones estructurales.

Asegurada la validez y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medida, se procedió a contrastar las relaciones propuestas (hipótesis) a través del empleo de *ecuaciones estructurales*. En este sentido, los resultados obtenidos se exponen en la tabla II.40.

Tabla II.40.- Resultados del análisis de ecuaciones estructurales.

Variable dependiente	Variable independiente	Coefficiente estructural	Error estándar	t-value	Varianza del error	Fiabilidad ecuación (R ²)
Interc. Relacional	Distancia cultural	-0,32	0,12	2,58	0,81	0,19
Interc. Relacional	Activos especf. Transacción	0,41	0,12	3,28		
Incertidumbre	Int. Relacional	-0,18	0,13	-1,39	0,97	0,03
Performance	Int. Relacional	0,62	0,1	6,23	0,55	0,45
Performance	Incertidumbre	-0,16	0,1	-1,6		

Fuente: Lee y Jang, 1998, p. 18.

Los resultados del análisis de ecuaciones estructurales confirman las hipótesis H₁, H₂, H₄ y H₅. Sin embargo, no se verifica H₃ (t-value no significativo).

6.- Conclusiones a la investigación.

- Los intercambios relacionales desarrollados entre exportadores y sus representantes

legales en los mercados extranjeros, están condicionados por las diferencias percibidas, entre el mercado doméstico y extranjero, en el lenguaje, entorno político y legal, actitudes de los consumidores, etc., y por los recursos que específicamente ha comprometido cada parte en la relación y cuya alternativas de empleo, fuera de la relación, son escasas.

- Los resultados de la actividad exportadora están condicionados, de forma directa, por los intercambios relacionales e incertidumbre asociada a la toma de decisiones, e indirectamente, por la distancia cultural y activos específicos de transacción.
- Cualquier acción que disminuya la distancia cultural percibida, aumente los activos específicos invertidos en la relación, reduzca la incertidumbre en la toma de decisiones e incremente la presencia de normas relacionales que rigen los comportamientos de las partes, incidirá positivamente sobre el resultado de la actividad exportadora.

Puntos fuertes de la investigación.

- Amplia justificación teórica de las variables e instrumentos de medidas.
- Se asegura la validez y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medida.
- Medición multidimensional de las variables independientes y dependientes.
- Se emplean indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el concepto “performance de exportación”
- Elevado soporte del modelo planteado.

Puntos negativos de la investigación.

- Posible incidencia sobre los intercambios relacionales y performance de exportación de variables no contempladas en la investigación.
- Escasa y moderada fiabilidad de las ecuaciones que miden la incertidumbre en la toma de decisiones e intercambios relacionales, respectivamente.

Piercy, Kaleka y Katsikeas²⁹ (1998).

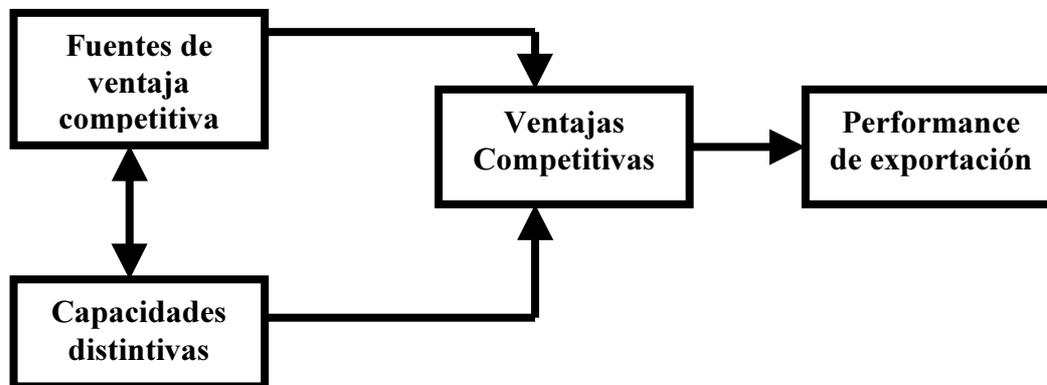
La proposición básica de esta investigación es determinar la influencia que ejercen sobre el resultado de la actividad exportadora las ventajas competitivas que posee la organización en el ámbito internacional. Las relaciones teóricas propuestas quedan reflejadas en la figura II.25.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Fuentes de ventaja competitiva.

Definida como las competencias y capacidades necesarias para explotar con éxito, en los mercados exteriores, las habilidades aprendidas derivadas de la relación con clientes, desarrollo de productos, etc., se consideran cuatro posibles fuentes de ventaja competitiva: *experiencia en el ámbito internacional, infraestructura y proximidad física a los mercados extranjeros, dimensión empresarial y estructura financiera*. Los autores manifiestan que cuanto mayores sean las fuentes de ventaja competitiva del exportador mayores serán las probabilidades de alcanzar el éxito en los mercados internacionales.

Figura II.25.- Modelo de Performance de exportación de Piercy et al, 1998.



Fuente: Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998, p. 381.

1.2.- Capacidades distintivas.

Las capacidades distintivas se definen como el proceso de aprendizaje y desarrollo de competencias relacionadas con el comercio exterior, entre las que se incluyen: relaciones y comunicación con clientes, desarrollo de nuevos productos y aprovisionamiento.

²⁹ Piercy, N. F.; Kaleka, A. y Katsikeas, C. S. (1998): Sources of competitive advantage in high performing exporting companies, *Journal of World Business*, Vol. 33, n° 4, p. 378-393.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES.

2.1.- Intermedia: Ventajas competitivas.

Esta variable hace referencia al desarrollo, por la empresa exportadora, de procedimientos y procesos de forma diferente a los competidores, los cuales se pueden traducir en resultados favorables para la misma. Se incluyen tres tipos de ventajas competitivas: costes, productos y servicios.

2.2.- Final: Performance de exportación.

Entendido como el resultado cuantitativo alcanzado por el exportador en los mercados exteriores, es evaluada a través de tres indicadores: ventas, rentabilidad y cuota de mercado. La tabla II.41, resume las variables, medidas y escalas de medidas incluidas en el estudio.

Tabla II.41.- Variables, medidas y escalas de medidas empleadas en Piercy et al, 1998.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Fuentes de ventaja competitiva	
<i>Todos los ítems de este constructo son medidos en una escala de siete puntos. 1.- Mucho peor que mi principal competidor...7.- Mucho mejor que mi principal competidor.</i>	
Experiencia	
Número de negocios de exportación (combinación producto-mercado) en los que está presente la organización.	
Número de años que la empresa lleva involucrada en la exportación.	
Resultados en años anteriores de la unidad estratégica de negocios que se está evaluando.	
Infraestructura y proximidad física	
Proximidad física a los mercados exteriores.	
Uso de moderna tecnología y equipamiento.	
Acceso preferente para valorar fuentes de aprovisionamiento.	
Capacidad disponible de producción.	
Dimensión empresarial	
Facturación anual.	
Número de empleados a tiempo completo.	
Proporción de empleados con responsabilidades en el ámbito exterior.	
Estructura financiera	
Recursos financieros disponibles para el desarrollo de la actividad exportadora.	
Recursos financieros disponibles para el desarrollo de la unidad estratégica de negocios.	
Capacidades distintivas	
<i>Todos los ítems de este constructo son medidos en una escala de siete puntos. 1.- Mucho peor que mi principal competidor...7.- Mucho mejor que mi principal competidor.</i>	
Comunicación	
Identificación de nuevos consumidores.	
Captación de información sobre los mercados extranjeros.	
Captación de información sobre la unidad estratégica de negocios evaluada.	

Contactos directivos en los mercados exteriores.
Información sobre los productos competidores en los mercados exteriores.
Relaciones con clientes
Desarrollo y mantenimiento de buenas relaciones personales con clientes extranjeros.
Comprensión de las necesidades de los consumidores extranjeros.
Desarrollo y mantenimiento de buenas relaciones, en el ámbito directivo, con clientes extranjeros.
Desarrollo de nuevos productos
Desarrollo de nuevos productos.
Grado de mejora y adaptación de los productos existentes.
Adopción de nuevos métodos e ideas en los procesos productivos.
Aprovisionamiento
Facilidad para la identificación de atractivas fuentes de aprovisionamiento.
Desarrollo de buenas relaciones personales con los proveedores.
Desarrollo de buenas relaciones, en el ámbito directivo, con los proveedores.
Variables dependientes de tipo intermedio

Continuación tabla II.41.

Ventajas competitivas

Todos los ítems de este constructo son medidos en una escala de siete puntos.

1.- Mucho peor que mi principal competidor...7.- Mucho mejor que mi principal competidor.

Costes

Costes unitarios de producción

Costes de venta.

Precio de venta.

Producto

Calidad.

Envases y embalajes.

Diseño.

Imagen de marca.

Servicios

Garantía del producto.

Servicio posventa (mantenimiento, reparación, etc.).

Atención al cliente.

Amplitud de la línea de productos.

Variable dependiente final: Performance de exportación

Todos los ítems de este constructo son medidos en una escala de siete puntos.

1.- Mucho peor que mi principal competidor...7.- Mucho mejor que mi principal competidor.

Ventas de exportación en los últimos 12 meses para la unidad estratégica de negocios.

Cuota de mercado alcanzada en los últimos 12 meses para la unidad estratégica de negocios.

Rentabilidad lograda en los últimos 12 meses para la unidad estratégica de negocios.

Fuente: Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998, p. 382-388.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

A través de encuesta postal, el cuestionario fue enviado a 887 empresas fabricantes de pequeño y mediano tamaño (número de empleados inferior a 500), las cuales realizaban actividad exportadora, integradas en diversos sectores de actividad. El cuestionario iba

dirigido al director general, director de marketing o ventas, director de exportación o ejecutivos inmersos en operaciones de comercio exterior. Se recibieron 312 cuestionarios validos (ratio de respuesta del 35%).

4.- Hipótesis de investigación.

La probabilidad de que el exportador obtenga ventajas competitivas frente a los competidores será mayor cuanto más elevada sea:

H₁: La experiencia de la organización.

H₂: Infraestructura y proximidad física.

H₃: La dimensión empresarial.

H₄: Estructura financiera.

H₅: Capacidades distintivas basadas en la comunicación.

H₆: Capacidades distintivas basadas en las relaciones con clientes.

H₇: Capacidades distintivas basadas en el desarrollo de productos.

H₈: Capacidades distintivas basadas en la cadena de aprovisionamiento.

La probabilidad de que la empresa obtenga un resultado en los mercados extranjeros superior al de los competidores será mayor cuanto más elevadas sean:

H₉: Las ventajas competitivas basadas en el coste.

H₁₀: Las ventajas competitivas basadas en el producto.

H₁₁: Las ventajas competitivas basadas en el servicio.

5.- Resultados de la investigación.

Para la obtención de los resultados, la muestra fue dividida en tres grupos, según el resultado (media) alcanzado en los mercados exteriores en los últimos 12 meses. En el primer grupo (n= 107), se integraban organizaciones cuya performance de exportación superaba ampliamente a la media. En el segundo (n= 101), aquellas cuyos resultados estaban en torno a

la media, y finalmente, en el tercero de los grupos ($n= 104$), aquellas cuyas ventas, rentabilidad y cuota de mercado estaban muy por debajo de la media. El propósito de los autores era comparar el perfil de las empresas con los resultados mas dispares, es decir, el primer y tercer grupo. Por tanto, el segundo de los grupos fue excluido del análisis.

Se aplicó *t-test* para el alcance de los objetivos planteados.

5.1.- Fuentes de ventaja competitiva.

- Se encontraron diferencias significativas en las medias de los dos grupos para todas las medidas incluidas en el constructo fuente de ventaja competitiva. En el grupo de exportadores con resultados por encima de la media, la experiencia, estructura y proximidad física, dimensión y estructura financiera era superior. Existía una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las fuentes de ventaja competitiva y las ventajas competitivas, en relación a los competidores. En consecuencia, se acepta H_1 , H_2 , H_3 y H_4 . En todo caso, no existía correlación entre la experiencia y ventajas competitivas basadas en el coste, y entre la estructura financiera y las ventajas competitivas basadas en el producto.

5.2.- Capacidades distintivas.

- Se encontraron diferencias significativas entre los dos grupos de exportadores en todos los ítems integrados en el constructo capacidades distintivas. Los exportadores, cuya performance de exportación superaba ampliamente la media, percibían estar en una mejor disposición que los competidores para afrontar los retos de la actividad internacional, que las empresas con resultados por debajo de la media. Por otro lado, existía una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las diferentes capacidades distintivas y las ventajas competitivas, siendo la más elevada la relativa a las relaciones con los clientes. En consecuencia, se aceptan H_5 , H_6 , H_7 y H_8 .

5.3.- Ventajas competitivas.

- No se encontró una relación significativa entre las ventajas competitivas basadas en los costes y las diferentes medidas de la performance de exportación. Por tanto, se rechaza H_9 .
- En cuanto al producto, la calidad del mismo y el desarrollo de una imagen de marca suponía mayores ratios de crecimiento en las ventas, rentabilidad y cuota de mercado.

Ambos factores eran percibidos de forma más favorable frente a los competidores por el grupo cuyos resultados era superior a la media. Por tanto, se acepta H_{10} .

- Finalmente, para los servicios también se encontraron diferencias significativas entre las empresas exportadoras, suponiendo una ventaja competitiva frente a los competidores, la garantía del producto, servicio posventa y, servicios de mantenimiento y reparación. En consecuencia, se acepta H_{11} .

6.- Conclusiones a la investigación.

- La evaluación de las oportunidades comerciales en los mercados exteriores requiere prestar una gran atención a los recursos y capacidades disponibles por la organización, ya que de ellos se puede derivar fuentes de ventaja competitiva.
- La experiencia internacional, soporte de la actividad exportadora, dimensión empresarial, estructura financiera y capacidades distintivas basadas en la comunicación, relaciones con clientes, desarrollo de productos y mejoras en la cadena de aprovisionamiento pueden otorgar a la empresa ventajas frente a los competidores para explotar con éxito negocios internacionales. Tales ventajas competitivas pueden traducirse en mayores ratios de crecimiento de las ventas, rentabilidad y cuota de mercado.

Puntos fuertes de la investigación.

- Aplicación de la teoría de recursos y capacidades al contexto internacional, y con empresas exportadoras de diversos sectores de actividad.
- Amplia justificación teórica de las variables y medidas incluidas en el modelo.
- Medición multidimensional de los constructos: fuente de ventajas competitivas, capacidades distintivas y ventajas competitivas.
- Medición multidimensional de la performance de exportación, mediante indicadores de venta, rentabilidad y cuota de mercado.
- Elevado soporte del modelo planteado.

Puntos débiles de la investigación.

- No se ofrece estimaciones de validez y fiabilidad de las variables e instrumentos de medidas empleados.
- Modelo de performance de exportación que no tiene en cuenta factores contextuales.
- Asociaciones muy débiles entre los diferentes constructos del modelo, lo cual hace dudar de su validez externa.

Shoham³⁰ (1999).

El modelo propuesto por Shoham (figura II.26) pretende evaluar la incidencia de la estrategia de marketing y planificación de la actividad exportadora sobre la satisfacción directiva con el resultado alcanzado por la organización en los mercados exteriores.

Figura II.26.- Modelo de Performance de exportación de Shoham, 1999.



Fuente: Shoham, 1999, p. 25.

1.- VARIABLES INDEPENDIENTES.

1.1.- Factores derivados del entorno.

Esta variable recoge diversos factores contextuales, derivados del ámbito internacional en el que actúa la empresa, que pueden incidir sobre la estandarización o adaptación de los elementos de marketing-mix. El autor parte de la idea de que cuando las condiciones

³⁰ Shoham, A. (1999): Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export

(competitivas, estructurales, etc.) de los mercados extranjeros son similares a las del mercado nacional, las organizaciones tenderán a homogeneizar los instrumentos a través de los cuales compiten, es decir, estandarizar el marketing-mix. En caso contrario, heterogeneidad de los mercados extranjeros, será necesaria el desarrollo de una estrategia de adaptación.

1.2.- Planificación de la actividad exportadora.

La planificación de la actividad exportadora es definida como el conjunto de actividades, que desarrolladas formalmente en la empresa, facilitan el diseño e implantación de futuras estrategias de exportación, y que en consecuencia pueden afectar a los resultados derivados de la misma.

2.- VARIABLES DEPENDIENTES.

2.1.- Intermedia: Estrategia de marketing-mix.

Con este constructo se recoge el efecto de la estandarización o adaptación sobre las variables tácticas (precio y comunicación) y estratégicas (producto y distribución), a través de las cuales la empresa compite en los mercados internacionales. Tales decisiones, estandarización versus adaptación, incidirán en la satisfacción de los directivos con el resultado de las exportaciones.

2.2.- Final: Performance de exportación.

La performance de exportación es definida como la satisfacción directiva con los resultados (ventas, crecimiento, rentabilidad, etc.) alcanzados en los mercados extranjeros como consecuencia del desarrollo de la actividad exportadora. Para su medición se incluyen dos tipos de indicadores; satisfacción en un momento del tiempo con las ventas y rentabilidad, y satisfacción con la evolución de las ventas y rentabilidad en un horizonte temporal dado. La tabla II.42, resume las variables e instrumentos de medidas representativos de los distintos conceptos latentes.

3.- Recopilación de datos y tamaño muestral.

Los datos necesarios para el desarrollo de la investigación fueron obtenidos, mediante encuesta postal, de empresas exportadoras israelíes pertenecientes a diversos sectores de

performance: a structure model examination, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, nº 2, p. 24-50.

actividad. El cuestionario, teóricamente validado a través de entrevistas personales con directivos implicados en operaciones de comercio exterior, fue enviado a 463 firmas, de las cuales respondió el 21,2%, es decir 98 empresas (tamaño muestral).

4.- Hipótesis de investigación.

Shoham, propone tres hipótesis para someter a contraste.

H₁: La adaptación del precio, producto, distribución y comunicación mejora la satisfacción de los directivos con los resultados de la actividad exportadora.

H₂: La planificación de la actividad exportadora tiene un impacto positivo sobre la satisfacción directiva con el resultado de la actividad exportadora.

H₃: Solamente un subconjunto de factores del entorno afectarán a la estrategia de marketing-mix (estandarización versus adaptación).

Tabla II.42.- Variables e instrumentos de medidas empleados por Shoham, 1999.

Variables	Medidas y escalas de medidas
Variables independientes	
Factores derivados del entorno	
<i>Escala: El grado de presencia de este factor contextual en los mercados en los que compite es: 1.- Nunca esta presente...5.- Siempre está presente</i>	
Imagen del país exportador	
1.- Los productos israelíes son percibidos como superiores a los de otros países.	
2.- Israel tiene buena fama en cuanto a la producción del producto que mi empresa fabrica.	
3.- Nuestra reputación es mejor que la de los competidores en los mercados internacionales.	
Estructura competitiva	
1.- Nuestros competidores son similares en la mayoría de los mcdos. en los que competimos.	
2.- En cada mercado que entramos los competidores son similares.	
3.- Nuestro ámbito geográfico de actuación es similar al de los competidores.	
Posición competitiva	
1.- Nuestra posición competitiva en diferentes mercados es similar.	
2.- Nuestra cuota de mercado es similar en todos los mcdos extranjeros en los que competimos.	
3.- Nuestra estrategia competitiva (liderazgo, seguidor, etc.) es similar en cada mercado.	
Factores físicos	
1.- El clima es similar en los diversos mercados en los que la firma compite.	
2.- La densidad poblacional es similar en cada mercado.	
3.- Los niveles de urbanización son similares en cada mercado.	
Leyes locales	
1.- Las leyes locales de cada mercado extranjero son muy diferentes.	
2.- La legislación sobre patentes son similares en cada mercado.	
3.- La legislación sobre tarifas y precios son similares en cada mercado.	
4.- La legislación impositiva es similar en cada mercado.	

Influencias del gobierno local	
1.- Los gobiernos locales influyen la capacidad de la empresa para el desarrollo de estrategias de precios; producto, comunicación y distribución.	
Infraestructura de Marketing	
1.- La infraestructura de distribución es similar en cada mercado.	
2.- El transporte y almacenamiento se desarrollan de forma similar en cada mercado.	
3.- Las funciones asociadas a la variable comunicación se desarrollan de forma similar en cada mercado.	
Planificación de la actividad exportadora	
<i>Escala: 1.- Nosotros nunca usamos esta herramienta de planificación... 7.- Nosotros siempre usamos esta herramienta de planificación.</i>	
1.- Nuestra empresa diseña planes a corto plazo para el desarrollo de las exportaciones.	
2.- El consenso es la función que permite el desarrollo de planes formales.	
3.- Existen personas o grupos que coordinan y controlan las tareas de planificación.	
<i>Continuación tabla II.42.</i>	
4.- El proceso de planificación formal requiere crear el clima apropiado para ello.	
5.- La dirección de la empresa ha desarrollado una estructura formal para conocer cuales son las desviaciones entre lo que se espera y lo que se realiza.	
6.- Los planes de exportación permiten enjuiciar los resultados de la actividad exportadora.	
Variables dependientes de tipo intermedio	
Estrategia de marketing-mix	
<i>Todos los items de este constructo se miden en una escala de siete puntos. 1.- Estrategia siempre adaptada...7.- Estrategia siempre estandarizada.</i>	
Estrategia de producto	
1.- Diseño del producto.	4.- Número de productos en cada línea.
2.- Calidad del producto.	5.- Número de líneas.
3.- Servicios.	
Estrategia de comunicación	
1.- Tamaño de los presupuestos de publicidad y promoción.	
2.- Formas de determinar el presupuesto en publicidad y promoción.	
3.- Distribución del presupuesto por medio de comunicación.	
4.- Contenido de la publicidad y promoción.	
Estrategia de distribución	
1.- Distribución física.	
2.- Canales de distribución.	
3.- Administración y organización de la fuerza de venta.	
Estrategia de precios	
1.- Precios.	3.- Formas de pago.
2.- Divisas.	4.- Concesiones de créditos a clientes finales o intermediarios.
Variable dependiente final: Performance de exportación	
<i>Escala: 1.- Nada satisfecho..7.- Totalmente satisfecho.</i>	
1.- Satisfacción con la propensión exportadora.	
2.- Satisfacción con las ventas de exportación.	
3.- Satisfacción con la rentabilidad de las ventas de exportación.	
4.- Satisfacción en los últimos cinco años con la propensión exportadora.	
5.- Satisfacción en los últimos cinco años con las ventas de exportación.	
6.- Satisfacción en los últimos cinco años con la rentabilidad de las ventas de exportación.	

Fuente: Shoham, 1999, p. 36-37.

5.- Resultados de la investigación.

Se desarrollaron dos fases para la obtención de los resultados.

1.- Análisis factorial confirmatorio.

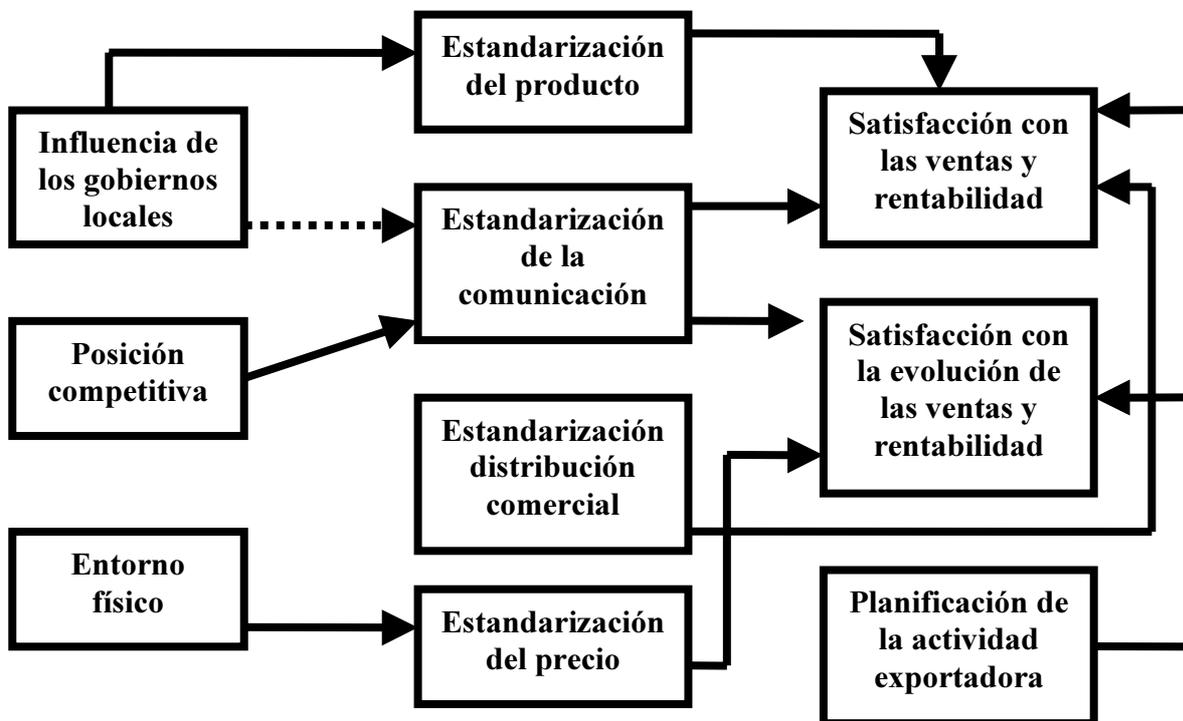
Con el objeto de determinar la validez (convergente y discriminante) y fiabilidad de las escalas de medidas se aplicó *análisis factorial confirmatorio*.

Depurada las escalas de medidas en la segunda fase se procedió a verificar el modelo teórico propuesto.

2.- Análisis de ecuaciones estructurales.

Para la confirmación del modelo conceptual propuesto se aplicó *análisis de ecuaciones estructurales*, el cual debía permitir contrastar las hipótesis planteadas. Los resultados del análisis de ecuaciones estructurales se resumen en la figura II.27 y tabla II.43.

Figura II.27.- Modelo ajustado de Performance de exportación de Shoham, 1999.



Fuente: Shoham, 1999, p. 40.

6.- Conclusiones a la investigación.

- El desarrollo de una estrategia de adaptación para los elementos de marketing-mix; producto y comunicación puede mejorar la satisfacción con los resultados alcanzados en los mercados internacionales (ventas y rentabilidad), aunque a largo plazo (satisfacción con la evolución de las ventas y rentabilidad) sólo incidirá la adaptación de la variable comunicación. Todo lo contrario ocurre para las variables precio y distribución. En consecuencia se acepta parcialmente H₁.
- La planificación de la actividad exportadora ejerce una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre ambas dimensiones de la performance de exportación, confirmando H₂.

Tabla II.43.- Relaciones estructurales derivadas del modelo conceptual propuesto.

Constructo	Estandarización producto	Estandarización comunicación	Estandarización distribución	Estandarización precio
Imagen del país exportador	0,17 (t = 0,79)	-0,35 (t= -1,35)	0,05 (t = 0,21)	0,25 (t = 1,22)
Estructura competitiva	0,01 (t = 0,03)	-0,51 (t = -1,13)	-0,11 (t = -0,28)	0,54 (t = 1,47)
Posición competitiva	0,12 (t = -0,4)	0,79 (t = 2,18)	0,07 (t = 0,22)	0,32 (t = -1,08)
Entorno físico	-0,13 (t = -0,47)	0,29 (t=0,87)	0,05 (t = 0,18)	0,57 (t = 2,13)
Leyes locales	0,03 (t = 0,1)	-0,11 (t = -0,35)	-0,22 (t = -0,84)	-0,24 (t = -0,96)
Influencias de los gobierno locales	0,67 (t = 3,12)	-0,43 (t = -1,73)	-0,04 (t = -0,2)	0,04 (t = 0,21)
Infraestructra de marketing	0,41 (t= 0,98)	0,28 (t = 0,55)	0,6 (t = 1,43)	-0,21 (t = -0,53)
R²	0,19	0,18	0,1	0,16
Constructo	Satisfacción con las ventas y rentabilidad	Satisfacción con la evolución de las ventas y rentabilidad		
Estandarización producto	-0,31 (t = - 1,92)	-0,21 (t = -1,28)		
Estandarización comunicación	-0,25 (t = - 2,72)	-0,2 (t = - 2,12)		
Estandarización distribución	0,36 (t = 2,32)	0,19 (t = 1,19)		
Estandarización precios	0,21 (t = 1,04)	0,35 (t = 1,72)		
Planificación de la exportación	0,41 (t = 2,33)	0,37 (t = 1,99)		
R²	0,32	0,23		

Fuente: Shoham, 1999, p. 40.

-

- Solamente tres factores del entorno inciden significativamente sobre el desarrollo de la estrategia de marketing en los mercados exteriores, soportando H₃. La influencia de los gobiernos locales es positiva sobre la estandarización de la variable producto y negativa sobre la variable comunicación. Por otra parte, cuando la posición competitiva de la empresa exportadora tiende a ser similar en todos los mercados extranjeros mayores serán los niveles de estandarización de la comunicación, diseñando y desarrollando campañas de publicidad y promoción idénticas para cualquier país-mercado. Finalmente, similares entornos físicos (clima, densidad poblacional, etc.) llevarán a la firma a desarrollar estrategias de precios estandarizadas para competir en el ámbito internacional.
- Será recomendable el desarrollo de estrategias de estandarización de los elementos de marketing-mix cuando la estructura y entornos competitivos de los mercados exteriores en los cuales la empresa desea competir, o compite, son similares. También, cuando tales condiciones sean parecidas a las del mercado doméstico. Por el contrario, cuando los mercados internacionales sean muy heterogéneos, con una elevada competencia local, entornos físicos muy diferentes, será recomendable el desarrollo de una estrategia de adaptación.
- La incertidumbre y volatilidad del entorno pueden hacer que decisiones consideradas apropiadas para competir internacionalmente afecten negativamente a la performance de exportación, dada la presencia de factores no controlados.
- Los resultados indican que la dirección de la empresa debe ser selectiva en las elecciones de su estrategia de marketing según el contexto en el que está inmerso la organización. Los exportadores que enfatizan sobre metas y objetivos a corto plazo deberán adaptar su producto y comunicación a las condiciones del país extranjero y estandarizar la distribución comercial. Cuando el horizonte de logro de objetivos sea el largo plazo será recomendable adaptar la comunicación y estandarizar precios.

Puntos fuertes de la investigación.

- Amplia justificación teórica de las variables e ítems incluidas en el modelo.
- Soporte de las escalas de medidas utilizadas a través de validez (convergente y discriminante) y consistencia interna (fiabilidad).
- Medición multidimensional de las variables explicativas, así como de la performance de

exportación, incluyendo indicadores estáticos y dinámicos.

- Elevado soporte del modelo conceptual propuesto.
- Estudios sobre empresas exportadoras de diversos sectores de actividad lo cual aumenta la validez externa del modelo.

Puntos débiles de la investigación.

- No se evalúa la relación entre los constructos entorno y planificación de las exportaciones, planificación-estrategia y entorno-performance.
- Los niveles de explicación de la variable dependiente son moderados, siendo reconocido por el propio autor.

CONCLUSIONES GENERALES A LA MODELIZACIÓN DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

Aunque de la evolución en la modelización de la performance de exportación nos ocuparemos en las conclusiones a la investigación, de los modelos analizados se pueden extraer las siguientes características:

- El diseño de modelos explicativos del resultado exportador de la organización, exige un adecuado soporte teórico del modelo conceptual propuesto. Por tanto, un primer paso en la modelización de la performance de exportación debe ser la identificación y validación teórica (validez de contenido) de los diferentes conceptos incluidos en el modelo.
- De los 24 modelos analizados, las características de la empresa y estrategia de marketing se revelan como los factores que más se han estudiado como determinantes potenciales del resultado exportador de la organización.
- En la década de los noventa, y principalmente a partir de la segunda mitad, ha emergido un enfoque que está centrando el interés de los investigadores, cual es la teoría relacional, considerada por algunos autores (ej: Styles y Ambler, 1994) como nuevo paradigma de marketing.
- En la mayoría de los modelos objeto de estudio, la estrategia de marketing juega un papel

intermedio o moderador de los efectos de las características, competencias y capacidades empresariales sobre la performance de exportación.

- La existencia de factores no controlables por la organización (entorno) puede distorsionar los resultados esperados de una toma de decisiones considerada como válida dada la información disponible. Por ello, es recomendable que los modelos que pretenden explicar el resultado obtenido por la empresa en el desarrollo de su actividad exportadora incluyan factores ajenos al control directivo.
- Las percepciones directivas y compromiso exportador pueden afectar no solo a la estrategia de marketing desarrollada, sino también a los propios resultados derivados de la ejecución de la misma. Una actitud reacia al desarrollo de las exportaciones crea obstáculos que frenan el proceso de expansión internacional de la organización.
- Hemos observado dos cambios significativos en la modelización de la performance de exportación. *En primer lugar*, el paso de una medición unidimensional a una multidimensional del resultado exportador de la organización, lo cual amplía la fiabilidad de los resultados obtenidos. *En segundo lugar*, también hemos observado como progresivamente se han ido incorporando medidas cualitativas (logro de objetivos, satisfacción, éxito percibido, etc.) en la evaluación de los resultados de la actividad exportadora. Estos dos cambios contribuyen a mejorar la modelización como herramienta de análisis aplicado al estudio de los determinantes del resultado exportador de la organización.
- Finalmente, destacamos como defecto en la modelización de la performance de exportación, en términos generales, la inclusión en una gran parte de los modelos analizados de la propensión exportadora como indicador del resultado exportador de la organización.

**SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES
DEL MODELO PROPUESTO**

CAPÍTULO III: MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.-INTRODUCCIÓN.

El punto de partida para la configuración de un modelo de relaciones entre diferentes variables o “constructos” no es otro que el de la definición del problema a investigar, el cual exige precisar los distintos conceptos e identificar las relaciones que se pretenden analizar. Desde esta perspectiva, un modelo conceptual no necesita ser complejo, sino una simple representación de las relaciones a estudiar (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999, p. 22).

En nuestro caso, el objeto de la investigación es identificar los factores determinantes del resultado de la actividad exportadora, objetivo que se pretende alcanzar en un sector donde la internacionalización se plantea como una opción estratégica, no como una imposición técnico económica inherente a la actividad (Suárez, García y Álamo , 1999, p. 11).

La actuación como concepto dependiente final del resultado de la actividad exportadora obliga al investigador a diseñar un marco de relaciones tendentes a esclarecer los “constructos” o conceptos precedentes que la determinan. Este proceso de búsqueda de relaciones causa-efecto no será factible sin un soporte teórico consistente, que justifique, con la mayor solidez posible, las conexiones propuestas. En esta dirección, son las proposiciones teóricas basadas en la estrategia de marketing y enfoque relacional las que llevan a proponer la estrategia de marketing y aspectos relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) como dos de los principales determinantes del resultado exterior, cuantitativo o cualitativo, de una organización. Sin embargo, no debemos olvidar que el diseño y ejecución de la estrategia de marketing en el ámbito internacional, puede venir condicionado por las características de la organización (tamaño, experiencia en el negocio, tipo de producto exportado, etc.), el conocimiento poseído de los mercados exteriores, la experiencia de la organización en tales avatares y el compromiso adquirido por ésta en cuanto al desarrollo y continuidad de la actividad exportadora, el cual, a su vez, condicionará la asignación de recursos, materiales e inmateriales, para dicha actividad. Tales conceptos, competencias y compromiso exportador, incidirán no sólo sobre la planificación de la estrategia de marketing sino también directamente sobre el propio resultado de las exportaciones.

Por otra parte, las relaciones en el canal de distribución entre exportador e intermediarios extranjeros vendrán condicionadas por la dependencia mutua de las partes para el logro de sus objetivos (Zhang, 1993, p. 50). Por tanto, cuanto mayor sea la dependencia interorganizacional, mayores mecanismos se arbitrarán (normas relacionales) para que la

relación discurra por buen camino, de tal forma que cuando ambos miembros, o alguno de ellos, perciba que tales metas no son alcanzables sin la participación solidaria del otro, procurará que las mismas estén basadas en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad, ya que de lo contrario la relación podría no tener los efectos deseados.

Finalmente, también en el resultado de las exportaciones pueden influir factores ajenos al control directivo, que no por ello deben dejar de incluirse. Así, deben tenerse en cuenta las características empresariales, así como los factores derivados del entorno en el que se desarrolla la actividad internacional. Desde esta perspectiva, cuanto mayor sea la turbulencia, inestabilidad o volatilidad de entorno, más complejos pueden resultar los procesos de toma de decisiones, y en consecuencia el logro de los resultados u objetivos previstos. Sin embargo, si la empresa sabe actuar en tal entorno los resultados no tienen porque ser disfuncionales.

En la figura III.1 se recoge el modelo conceptual propuesto.

2.- DEFINICIÓN DE VARIABLES Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

La piedra angular en la confección de un modelo de relaciones es su soporte teórico. Ello requiere definir los distintos conceptos que lo conforman. La definición de las variables a utilizar es de especial importancia desde el momento en que su selección condiciona las técnicas estadísticas que posteriormente se podrán utilizar (Rodríguez del Bosque, 1999, p. 312).

Por otro lado, el fundamento de cualquier hipótesis de investigación, con independencia del contexto en la que se plantee, es la suposición de una cosa, hecho o acontecimiento para inferir una consecuencia. Es decir, es la herramienta de la que dispone el investigador para la extracción de conclusiones relativas a su ámbito de estudio o similares, y establecer, en la medida de lo posible, relaciones causa-efecto. Desde esta perspectiva, la causalidad es fuente constante de controversia, ya que en la práctica resulta complejo demostrar el efecto causal de una variable sobre otra, por lo que se considera más preciso y preferible hablar de relaciones funcionales probabilísticas, lo cual implica que si se produce un hecho A, en unas determinadas condiciones C, consecuentemente ocurrirá un acontecimiento B con una probabilidad p (Del barrio y Luque, 2000, p. 492).

La fortaleza y convicción con que el investigador pueda asumir la causación entre dos variables no descansa en los métodos analíticos escogidos sino en la justificación teórica ofrecida por los análisis. Los requisitos para hacer valer la existencia de una relación causal entre variables procede de varios enfoques de la filosofía de la ciencia, existiendo un acuerdo generalizado para admitir que son cuatro los criterios establecidos mediante los cuales se puede realizar afirmaciones causales (Hair, et al, 1999, p. 620): 1.- asociaciones suficientes entre dos variables; 2.- antecedentes temporales de la causa frente al efecto; 3.- falta de alternativa a las variables causales; y 4.- una base teórica para la relación.

Realizadas las matizaciones pertinentes al término relación causal, en los párrafos siguientes delimitaremos los conceptos tratados, así como las relaciones entre ellos, lo cual permitirá proponer las hipótesis de investigación que van a ser sometidas a contraste.

2.1.- LAS RELACIONES SOCIOPOLÍTICAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Las relaciones sociopolíticas en los canales de distribución son uno de los temas que mayor interés ha despertado en las dos últimas décadas. Entre las razones que lo justifican encontramos el aumento de la volatilidad comercial, derivado de la progresiva aparición de nuevas formas comerciales, que no simplifican sino enturbian los sistemas comerciales. Por ello, es crucial para la empresa establecer relaciones duraderas con otros miembros del canal. En este sentido, las relaciones interorganizacionales constituyen uno de los pilares básicos del enfoque basado en los intercambios relacionales, aplicándose a los canales de distribución para determinar las estructuras y procesos que definen las interacciones estables entre miembros del canal (Stern y Reve, 1980; Kauffman y Stern, 1992). Sin embargo, no debemos olvidar que en las relaciones interorganizacionales cada parte se comporta de acuerdo con sus propios intereses (Schmidt y Kochan, 1977; Rosson y Ford, 1980).

Por otra parte, las relaciones entre los miembros del canal determinan su entorno y las condiciones necesarias para la obtención de intercambios efectivos y eficientes. Desde esta perspectiva, está admitido que la gestión de los canales de distribución es fundamentalmente la gestión de la relación entre sus miembros (Stern y El-Ansary, 1992; Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

De forma simplificada, puede definirse las relaciones sociopolíticas como el proceso a través del cual dos miembros del canal, previa negociación y acuerdo para establecer una relación, tratan de lograr sus objetivos, para lo cual requieren de la actuación de la otra parte (dependencia), habilitando los mecanismos necesarios (poder, control y, normas relacionales y contractuales) para el alcance de los mismos. En este proceso podrán surgir disputas (conflictos) que repercutirán (positiva o negativamente) en el rendimiento del canal, dependiendo del tipo de conflicto surgido y de la forma de resolución de los mismos.

2.1.1.- Dependencia Relativa.

En la literatura sobre los canales de distribución, la dependencia de un miembro “A” respecto a otro “B” ha sido empleada de forma equivalente al poder poseído de “B” sobre “A” (Emerson, 1962; El-Ansary y Stern, 1972). Sin embargo, el poder no se ostenta en exclusividad por parte de uno de los miembros del canal, de tal forma que es preferible hablar de procesos de interdependencia o dependencia mutua. De forma general, se define la dependencia como la necesidad de una empresa de mantener una relación con otra, con objeto de alcanzar determinados objetivos (Beier y Stern, 1969; Frazier, 1983). Desde esta perspectiva, la dependencia de un miembro “A” respecto a otro “B” es directamente proporcional a la contribución de “B” en la consecución de los objetivos de “A” e inversamente proporcional al número de alternativas disponibles por “A” para conseguir sus objetivos (Cadote y Stern, 1979).

En el ámbito internacional, las relaciones entre exportadores e intermediarios extranjeros también están caracterizadas por nexos de interdependencia. El exportador depende del intermediario para posicionar sus productos en los mercados exteriores y desarrollar con éxito su estrategia de marketing internacional. Por su parte, los intermediarios dependen de los exportadores para seguir ofreciendo al mercado los productos o servicios que hasta ahora ofertan, los cuales les generan un margen comercial, rotación, y por tanto rentabilidad, así como prestigio, notoriedad, etc. Desde esta perspectiva, la dependencia relativa determina el grado en que una empresa podrá influir en otra y ser influida por esta (Anderson y Narus, 1990). En todo caso, parece admitido que, en general, son los exportadores los situados en una posición asimétrica respecto a los intermediarios extranjeros, ya que sin estos, salvo que la empresa acometiese inversiones directas en el exterior, no podría vender sus productos o servicios más allá de las fronteras nacionales (Rosson y Ford, 1980, p. 31; Zhang, 1993, p.

63). En consecuencia, para la mayoría de empresas exportadoras los distribuidores o intermediarios extranjeros constituyen su principal fuente de supervivencia en los mercados exteriores.

Los acuerdos entre exportadores y distribuidores extranjeros suponen una serie de beneficios y costes para ambas partes. Desde la óptica del exportador, el principal beneficio es que con escasas inversiones obtiene representación para sus productos en aquellos mercados internacionales en los que ha decidido competir. Sin embargo, ello implica unos costes; los asociados al reducido control que puede ejercer sobre las operaciones del distribuidor en los mercados exteriores. Por esta razón, el exportador puede percibir que el distribuidor no está desarrollando correctamente las actividades de marketing sobre sus productos. En todo caso, en la balanza de beneficios y costes habrá que incluir qué otras alternativas viables tiene la empresa exportadora para comercializar los productos internacionalmente. La ausencia de alternativas pondrá de manifiesto la elevada dependencia del exportador de los distribuidores (intermediarios) extranjeros (Rosson y Ford, 1982, p. 57).

Por otro lado, los distribuidores también desempeñan un papel activo en las relaciones comerciales, ya que al poder representar a más de una empresa exportadora desarrollan una noción de lo que se espera de ellos, e igualmente de lo que ellos esperan de los exportadores. Estas expectativas incrementan, normalmente, las necesidades del exportador de ofrecer una serie de “recompensas” a los distribuidores para el mantenimiento de la relación. Es decir, sitúan al exportador en una situación de dependencia relativa frente a los distribuidores, lo que disminuye su capacidad de influencia en los procesos de toma de decisiones de los intermediarios extranjeros y aumenta su receptividad a las demandas o peticiones realizadas por estos (Zhang, 1993, p. 65). Por ello, las relaciones caracterizadas por la existencia de dependencia asimétrica no propician el entorno apropiado para que se desarrolle una atmósfera relacional (Stern y Reve, 1980, Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Kumar, Scherr y Steenkanp, 1995). Sin embargo, pueden arbitrase mecanismos basados en la cooperación, intercambio de información y flexibilidad para que el resultado de la relación no sea disfuncional (Macneil, 1978; 1980). Establecemos, así, la siguiente hipótesis:

H₁: Existe una relación positiva entre la dependencia relativa del exportador respecto a los distribuidores-intermediarios extranjeros y las normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) que gobernarán la relación entre ambos.

2.1.2.- Los Aspectos Relacionales (Normas Relacionales) en el Canal de Distribución.

Aunque los beneficios del intercambio relacional han sido ampliamente tratados en el ámbito del marketing (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Gronroos, 1995; Macneil, 1980; Morgan y Hunt, 1994; Sheth y Parvatiyar, 1995), son escasos los estudios que lo han analizado en el contexto de la exportación (Zhang, 1993; Lee y Jang, 1998).

Los mercados internacionales se caracterizan por diferencias en el idioma, entorno político y legal, prácticas empresariales, gustos y preferencias de los consumidores, etc. Es decir, existe la denominada “distancia cultural”. Una de las formas de evitar que esta distancia cultural afecte negativamente al resultado de las exportaciones es hacer que las relaciones entre exportadores e intermediarios extranjeros estén basadas en un conjunto de normas que actúen como mecanismos de gobierno del canal (Lee y Jang, 1998, p. 2).

Algunos estudios han mostrado que las relaciones entre exportadores y sus representantes legales en los mercados exteriores no alcanzan los resultados esperados debido a la ausencia de cooperación entre las partes relacionadas (Rosson y Ford, 1982). Todo lo contrario ocurre cuando las relaciones están basadas en una serie “normas” que actúan como instrumentos de coordinación de las diferentes funciones a realizar en el canal, permitiendo la mejora de su rendimiento. El énfasis en las normas relacionales puede ser aún más importante si los intercambios están basados en relaciones a largo plazo (Macneil, 1980, p. 5). Este autor describía los intercambios de marketing como un continuo en el que en un extremo se encuentran los intercambios discretos, caracterizados por ser de corta duración, ausencia de interacciones personales (relaciones) y una transacción sencilla de bienes, y en el otro los intercambios relacionales (Macneil, 1980, p. 10).

Los intercambios relacionales implican el desarrollo de relaciones más allá de las simples transacciones que pueden originar la compra-venta de bienes y servicios, extendiéndose a lo largo del tiempo. En todo caso, en la actualidad, no se admite la existencia de transacciones discretas puras (simples intercambios de dinero y mercancía), ya que estas explícitamente incluyen elementos relacionales (Dwyer, Shurr y Oh, 1987, p. 12). Desde esta perspectiva, la relación entre los miembros de un canal de distribución es relacional por naturaleza.

El aspecto más importante de los intercambios relacionales es que cada transacción debe ser contemplada en términos de su historia y expectativas futuras. Es decir, para poder caracterizar una determinada relación es necesario especificar el intercambio sobre la base de

lo que esperan las partes relacionadas (Kaufmann y Stern, 1992). En este sentido, las bases de la actuales y futuras colaboraciones entre los miembros relacionados deben apoyarse en contratos explícitos, preferentemente escritos, así como asunciones implícitas perfectamente identificables por los participantes. Estas asunciones implícitas son las referidas a las normas relacionales, las cuales pueden definirse como expectativas de comportamiento establecidas por las partes que participan en los intercambios (Axelrod, 1986; Macneil, 1980). Para Macneil (1980, p. 64), las normas relacionales son los comportamientos desarrollados en el transcurso de una relación, así como aquellos que debieran ocurrir en tanto en cuanto la relación continuase.

Las normas relacionales proporcionan un marco de referencia que permite evaluar los comportamientos de las partes relacionadas, estableciendo los límites de tales comportamientos (Ouchi, 1980). Es decir, a través de ellas se pueden detectar comportamientos oportunistas o no adecuados de los miembros relacionados. Son, en definitiva, mecanismos de intercambio (Dwyer, Shurr y Oh, 1987) y constituyen el contexto relacional de los canales de distribución (Dant y Schul, 1992). Estas normas son esenciales para la cooperación a largo plazo y pueden ser herramientas óptimas para el incremento de la eficacia y eficiencia en los procesos de intercambio (Zhang, 1993).

Algunos autores han apuntado, que todos los intercambios contractuales son intercambios relacionales, de una forma u otra (Macneil, 1980). Así ocurre en los acuerdos establecidos entre empresas exportadoras y distribuidores-intermediarios extranjeros. La dificultad y costes asociados a la ruptura de la relación entre exportadores y su/s distribuidor/es en los mercados exteriores sugieren que se establezcan y mantengan relaciones de larga duración. Por ello, ambas partes mostrarán un gran interés en instaurar un conjunto de normas que implícitamente (explícitamente se podría regular de forma contractual) regulen la relación, disminuyendo la incertidumbre e incrementando la eficiencia y mutuo beneficio (Heide y John, 1992). A través de esas normas relacionales, cada parte conoce qué es lo que se espera de ella y qué puede esperar de su homónimo ante circunstancias normales (previstas) y no previstas.

En una relación compleja como la mantenida por exportadores y distribuidores extranjeros, las normas relacionales pueden contener diversas dimensiones (Kaufmann y Stern, 1988). En este sentido, Macneil (1980) hacía referencia a cuatro dimensiones: planificación, reciprocidad, solidaridad y flexibilidad. Desde esta perspectiva, si bien la propuesta de

Macneil (1980), constituye un principio en la aplicación de las normas relacionales, el diferente contexto en el que se desarrollan los intercambios ha llevado a otros autores a emplear otras normas (ver Robicheaux y Coleman, 1994, p. 44). Desde esta perspectiva, Dant y Schul (1992), analizaron cómo incidían tres normas relacionales (solidaridad, integridad de rol y mutualidad) a las relaciones entre franquiciador y franquiciado. Por su parte, Noordewier, John y Nevin (1990) identificaron cinco dimensiones de las normas relaciones (flexibilidad, asistencia, intercambio de información, monitorización y expectativas de continuidad) que podían regular implícitamente la relaciones de compra-venta en sectores industriales.

En orden a identificar las dimensiones claves de las normas relacionales que rigen en los intercambios entre exportadores e intermediarios extranjeros, algunos autores recomiendan que se efectúen entrevistas con las partes implicadas (Zhang, 1993).

En el presente trabajo de investigación serán tres las normas relacionales que se evaluarán en el contexto de las relaciones entre exportadores y distribuidores extranjeros: el intercambio de información, la flexibilidad y la solidaridad (cooperación).

2.1.2.1.- La Solidaridad (Cooperación).

La diferencia, y distancia, entre exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales puede crear tensiones en las relaciones mantenidas, derivado del escaso compromiso adquirido por las partes. En este sentido, las empresas exportadoras pudieran temer que los distribuidores extranjeros no dediquen los esfuerzos necesarios y recursos a la venta de sus productos en los mercados de destino. Por su parte, los distribuidores pudieran entender que el exportador les utiliza como “conejillo de indias” para introducir y posicionar sus productos en nuevos mercados. Bajo estas circunstancias, la norma solidaridad es vital para reducir el escepticismo de las partes relacionadas y fomentar la cooperación en el canal de distribución.

La solidaridad se refiere a la importancia atribuida a la relación de intercambio por cada miembro de la díada (Dant y Schul, 1992). Cuanto mayor sea la importancia de esta dimensión, mayor será la confianza e interés de cada parte por mantener relaciones duraderas, así como alcanzar beneficios mutuos. Será este beneficio el que actúe como elemento disuasivo para que las partes no apliquen mecanismos de control unilaterales que afecten

negativamente al rendimiento del canal (Heide y John, 1992). Es decir, cuanto menor sea el valor de esta dimensión mayor será la importancia atribuida por las partes a las transacciones comerciales y menor a las relaciones en sí mismas (Zhang, 1993). Algunos autores se han referido a ella como el grado en el que los miembros del canal valoran la relación de intercambio actual (Simpson, 1990). Otros la han definido como la creencia de cada parte de contar con su homónimo para desarrollar sus actividades (Spriggs y Nevin, 1992).

La solidaridad garantiza el mantenimiento en la relación de cada miembro, así como la continuidad de la misma en el tiempo (Lee y Jang, 1998). Según esto, las partes relacionadas esperan que la relación se prolongue indefinidamente (Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson, 1992). Se trata de un mecanismo de gobierno del canal que implica intercambios continuos entre las partes relacionadas (Kaufmann y Stern, 1988). En la medida que exportadores y distribuidores extranjeros reconozcan que los intercambios actuales y futuros pueden otorgar beneficios mutuos, mayor será la confianza y deseo de cooperar en el canal de distribución (Zhang, 1993).

Por otro lado, si bien el contexto relacional está caracterizado por la flexibilidad en las transacciones individuales, las normas de solidaridad son necesarias para asegurar que los comportamientos oportunistas no son el resultado de las mismas. Sin un cierto grado de compromiso mutuo, las partes relacionadas no estarán dispuestas a dedicar el esfuerzo y recursos necesarios para garantizar el éxito de la relación (Kaufmann y Stern, 1988). Es decir, exportadores y distribuidores extranjeros mostrarán comportamientos reactivos y no cooperativos, lo cual implica que cada parte buscará el beneficio individual con el menor esfuerzo posible, aunque sea consciente de la necesidad de contar con su homónimo.

2.1.2.2.- El Intercambio de Información.

Dado que el exportador y los distribuidores-intermediarios extranjeros provienen y actúan en mercados diferentes, en los cuales las prácticas de negocios no tienen porqué ser similares, ni tampoco las infraestructuras, resulta fundamental que cada parte comprenda cuáles son las necesidades de la otra en relación a sus funciones y objetivos. En este sentido, el intercambio de información se convierte en un mecanismo esencial de gobierno del canal (Zhang, 1993).

La norma relacional “intercambio de información” se refiere a las expectativas de comportamiento de los miembros relacionados de que compartirán, de forma continua,

información esencial para el desarrollo de sus respectivas actividades. Esta comunicación bilateral facilitará la toma de decisiones y aumentará la confianza entre las partes relacionadas, permitiendo establecer prioridades, deseos y objetivos.

Cuando la información se intercambia de manera eficiente se facilita el entendimiento y cooperación interorganizacional. Ello permite crear un marco apropiado para el desarrollo de las relaciones de intercambio.

En definitiva, el intercambio de información a través de la comunicación bilateral es crucial para el éxito de las operaciones de exportación al facilitar las actividades de planificación, diseño de la fuerza de venta y actividades promocionales, así como permitir a la empresa realizar los ajustes en el tiempo a las condiciones cambiantes del entorno (Zhang, 1993).

2.1.2.3.- La Flexibilidad.

La comprensión de las necesidades de cada parte es sólo la primera etapa en el camino de la cooperación interorganizacional. El logro de la misma también requiere que los miembros relacionados se muestren flexibles para adaptarse a los requerimientos de su homónimo, así como a los cambios que pudieran derivarse del entorno. La ausencia de flexibilidad imposibilitará la coordinación eficaz y eficiente de las funciones a desempeñar en el canal.

Algunos autores, Gundlach y Achrol (1992), han señalado que el efecto positivo de las normas relacionales sobre el rendimiento del canal se extiende inicialmente a la capacidad de las partes para adaptarse a las contingencias de gobierno del canal no contempladas en los acuerdos contractuales.

La flexibilidad puede definirse como la voluntad y capacidad mostrada por las partes para adaptarse a cambios en las circunstancias existentes (Simpson, 1990; Zhang, 1993). Estos ajustes son importantes por dos razones. En primer lugar, porque es materialmente imposible que los miembros relacionados hayan previsto, en los acuerdos adoptados, todas las contingencias que pudieran surgir. Ante una circunstancia no prevista (ej: cambios en el entorno), las partes pueden optar por negociar para contemplar tal circunstancia o ceñirse a los acuerdos inicialmente adoptados. En este sentido, puede resultar contraproducente mantener los acuerdos iniciales, afectando negativamente al rendimiento del canal. Además, la parte afectada mostrará una actitud negativa para cooperar en el canal, si no se establecen acuerdos que contemplen las nuevas contingencias. En segundo lugar, porque la volatilidad y elevada

incertidumbre son características asociadas “per se” a los mercados internacionales. Desde esta perspectiva, la flexibilidad mostrada por los exportadores y distribuidores extranjeros para responder a las nuevas situaciones, es crucial para el éxito de las operaciones de exportación (Heide y John, 1992).

En general, las normas e intercambios relacionales pueden mejorar la performance de exportación por diversas razones (Lee y Jang, 1998, p, 4). En primer lugar, reducen la incertidumbre en la toma de decisiones, moderando la incidencia del entorno en la relación entre exportadores y distribuidores extranjeros. En segundo lugar, evitan comportamientos de carácter oportunista de los miembros relacionados, y por tanto, reducen los costes de transacción. Finalmente, permiten a los miembros de la díada aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

De lo expuesto sobre las normas relacionales, establecemos las siguientes hipótesis de investigación:

H₂: Existe una relación positiva entre las normas relacionales que gobiernan la relación entre exportadores y distribuidores extranjeros, y el resultado cuantitativo (crecimientos de las ventas y satisfacción de la dirección con tales crecimientos) derivado de la actividad exportadora.

H₃: Las normas relacionales contribuirán positivamente al logro de los objetivos empresariales en los mercados exteriores.

2.2.- LAS COMPETENCIAS EMPRESARIALES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL: EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS EXTERIORES.

Cuatro de los principales enfoques relacionadas con el proceso de internacionalización (teoría de los costes de transacción, enfoque secuencial, teoría ecléctica y enfoque estratégico) no dudan en señalar a los factores relacionados con las competencias empresariales como elementos impulsores de la expansión exterior de la organización (Casillas, 1998, p. 84). Desde esta perspectiva, la experiencia internacional de la empresa, su propensión innovadora, sus ventajas tecnológicas, la calidad de la información manejada y la capacidad de la empresa para su empleo, entre otras, constituyen instrumentos que promueven la difusión internacional de la empresa.

Las competencias empresariales en el ámbito internacional pueden definirse como aquellas características de la organización que le proporcionan la capacidad necesaria para desarrollar sus actividades en mercados diferentes al del país de origen (Anderson y Svensson, 1994). Bajo el concepto competencias empresariales hemos recogido, por un lado, la experiencia internacional de la organización y, por otro, el conocimiento poseído sobre los mercados exteriores.

2.2.1.- La Experiencia Internacional de la Organización.

La experiencia de la empresa en los mercados exteriores se configura como un mecanismo de retroalimentación del proceso de toma de decisiones, en la forma decisión-experiencia-decisión (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Desde esta perspectiva, la experiencia adquirida por la empresa en el desarrollo de sus operaciones de comercio exterior permite reducir la incertidumbre asociada a las mismas (Río Araujo, 2000, p. 189).

Yu (1990, p. 561), distingue dos tipos de experiencias: 1.- La específica de cada país en el cual opera la empresa, que empuja a la organización a incrementar su presencia en los países-mercados en los ya actúa. 2.- La experiencia genérica internacional, concebida como el conocimiento acumulado de operar en un conjunto de naciones, la cual favorece la entrada en nuevos mercados.

La experiencia de la organización en los mercados exteriores permite concebir a la internacionalización como un proceso de aprendizaje, el cual constituye el eje central del enfoque secuencial (Andersen, 1993).

Por otro lado, el incremento de la experiencia internacional de la organización le permite conocer adecuadamente los mecanismos de funcionamiento de los mercados extranjeros (precios, competidores, prácticas empresariales, etc.), ayudando a adaptar, cuando sea necesario, los diferentes instrumentos de marketing-mix a las demandas solicitadas (Cavusgil y Zou, 1994, p. 5). Además, contribuirá a crear un marco de relaciones apropiado para el desarrollo de la actividad exportadora (Bodur, 1994, p. 198; Ursic y Czincota, 1984, p. 247). Particularmente, la empresa exportadora, basándose en su experiencia internacional, sabrá mejor qué valores debe fomentar en la relación mantenida con los intermediarios-distribuidores extranjeros (Madsen, 1989, p. 51). Teniendo en cuenta, la posición “asimétrica” en la que se encuentra el exportador, y que son las normas relacionales las que actúan como

factores moderadores de la misma, cuanto mayor sea la experiencia internacional de la organización mayor deberá ser la presencia de normas relacionales en el canal (Rosson y Ford, 1980, p. 59).

En cuanto al efecto de la experiencia internacional sobre el resultado de la actividad exportadora, de la revisión teórica efectuada (capítulo I) podemos afirmar que existe una relación positiva, tanto si se emplea indicadores financieros o cuantitativos; *ventas* (Axinn, 1988; Dimantopoulos y Shlegelmilch, 1994; Gray, 1997; Kaynak y Kuan, 1993; Rosson y Ford, 1982; Shlegelmilch y Ross, 1987), *rentabilidad* (Kaynak y Kuan, 1993; Rosson Ford, 1982) o *crecimiento* (De Luz, 1993; Gray, 1997; Shlegelmilch y Ross, 1987); como *cualitativos* (Gomez-Mejias, 1988; Holmüller y Kasper, 1991; Holmüller y Sttöttinger, 1996).

2.2.2.- El Conocimiento de los Mercados Exteriores.

El conocimiento acumulado sobre los mercados exteriores permite reducir la incertidumbre en los procesos de toma de decisiones, fomentando las actitudes positivas de la dirección hacia el desarrollo de la actividad exportadora (Holzmüller y Kasper, 1990, p. 52; Gray, 1997, p. 389). Además, facilitará las tareas de organización y planificación de las exportaciones (Madsen, 1989, p. 50).

Por otra parte, permitirá conocer cuáles son los gustos, preferencias y hábitos de los consumidores extranjeros en relación al producto exportado, así como los competidores del mismo, facilitando el diseño de estrategias que puedan otorgar a la empresa una ventaja competitiva sostenible (Lim, Sharkey y Kim, 1996, p. 76). Desde esta perspectiva, la empresa podrá fomentar la adaptación del producto, precio, comunicación y distribución a las exigencias de los mercados exteriores, teniendo en cuenta que las prácticas de negocio, entorno, etc., son normalmente diferentes a las del mercado nacional.

Por último, el conocimiento de los mercados exteriores permitirá a la empresa exportadora crear el clima más adecuado para la relación con su/s representante/s extranjeros (Styles y Ambler, 1994, p. 40), considerando factible, para el desempeño de las funciones de estos últimos, la información solicitada. Por tanto, alentará la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad en el canal de distribución.

En definitiva, el conocimiento de los mercados extranjeros repercutirá de forma positiva, directa o indirectamente, en el resultado de la actividad exportadora (Katsikeas, Piercy e

Ioannidis, 1996, p. 23), contribuyendo positivamente al logro de los objetivos empresariales (Donthu y Kim, 1993, p. 60).

De todo lo manifestado anteriormente sobre las competencias empresariales proponemos las siguientes hipótesis de investigación:

H₄: Existe una relación positiva entre las competencias internacionales de la organización (experiencia y conocimiento de los mercados exteriores) y las normas relacionales que gobiernan la relación entre exportadores e intermediarios (distribuidores) extranjeros.

H₅: Cuanto mayores sean las competencias internacionales de la organización, mayor será la adaptación efectuada en los elementos de marketing-mix.

H₆: Cuanto mayores sean las competencias internacionales de la organización, mayor será el resultado cuantitativo derivado de la actividad exportadora.

H₇: Existe una relación positiva entre las competencias internacionales de la organización y el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.3.- EL COMPROMISO EXPORTADOR DE LA ORGANIZACIÓN.

El término compromiso implica contraer una obligación, implícita o explícita, por parte de quien lo asume. Ghemawat (1991, p. 14), en el ámbito empresarial, define el compromiso como “la tendencia de la organización a persistir en el desarrollo de sus acciones o estrategias”. Por tanto, el compromiso exportador puede ser concebido como la tendencia de la empresa exportadora a persistir en el curso de sus acciones en los mercados exteriores en los cuales opera.

Pauwels y Matthyssens (1999, p. 3), exponen que este concepto integra tres dimensiones. La primera dimensión, está formada por la cantidad de recursos económicos asignados al desarrollo de la actividad exportadora, así como por el grado de dificultad para encontrarles asignaciones alternativas. La segunda dimensión es de carácter actitudinal y pone de manifiesto las motivaciones, actitudes, e intenciones de comportamiento de quienes dirigen la empresa. Desde esta perspectiva, el compromiso exportador viene determinado por las percepciones de la dirección en cuanto al soporte, material e inmaterial, que debería ofrecerse

para el desarrollo de las exportaciones. La tercera, es la dimensión temporal y se deriva del carácter dinámico del concepto tratado. En este sentido, las motivaciones, percepciones, actitudes hacia la exportación en el periodo “t” se espera que sean reforzadas en el periodo “t + 1” (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995, p. 89). En consecuencia, los resultados obtenidos, pueden incidir en el compromiso exportador de la organización que a su vez es un determinante de los mismos, y ello de forma continuada en el tiempo (Axinn y Thach, 1990, p. 120).

Alonso y Donoso (1998, p. 142), manifiestan que “el desarrollo efectivo de las fortalezas competitivas de la empresa depende crucialmente de una serie de aspectos relacionados con la actitud y valores de su personal directivo”. Serán estos, los que, en parte, definan el compromiso exportador de la organización. Desde esta perspectiva, las empresas cuyos directivos muestran actitudes positivas hacia la exportación ejercitarán comportamientos más agresivos en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados exteriores para el logro de los objetivos planteados (Cavusgul y Zou, 1994, p. 16).

La expansión internacional de la organización y las actividades de marketing exteriores están condicionadas por el compromiso exhibido por la firma respecto a la exportación (Axinn y Thach, 1990, p. 120). En este sentido, el compromiso exportador puede llevar a la empresa a obtener ventajas competitivas sostenibles en los mercados extranjeros, a través del desarrollo de servicios asociados al producto exportado (Beamish, Craig y McLellan, 1993, p. 132) o mediante la adaptación de los elementos de marketing-mix a los gustos y preferencias de los consumidores extranjeros (Atuahene-Gima, 1995, p. 24).

Uno de los aspectos esenciales a través del cual se manifiesta el compromiso con la actividad exportadora es la predisposición de la firma a adaptar aquellos elementos de marketing-mix que así lo requieran (Cavusgil y Kirpalani, 1993, p. 9). Desde esta perspectiva;

H₈: Existe una relación positiva entre el compromiso exportador de la organización y la adaptación de los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros.

Por otro lado, las empresas cuyos directivos perciban la exportación como una fuente potencial de crecimiento y no como un conjunto de obstáculos, asignarán mayores recursos al desarrollo de la misma (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997, p. 67). Además, ofrecerán un

mayor soporte (organización y planificación de las exportaciones) para la ejecución de las operaciones de comercio exterior (Lim, Sharkey y Kim, 1996, p. 77; Beamish, Karavis, Goerzen y Lane, 1999, p. 40). Ello repercutirá positivamente en el resultado de la actividad exportadora (Axinn, 1988, p. 68; Beamish, Craig y McLellan, 1993, p. 126), ya sea cualitativa (ventas, crecimiento, rentabilidad) o cualitativamente (logro de objetivos, satisfacción, éxito percibido). Por tanto;

H₉: Cuanto mayor es el compromiso exportador de la organización mayores serán los resultados cuantitativos alcanzados por la empresa exportadora.

H₁₀: Existe una relación positiva entre el compromiso exportador de la organización y los objetivos que la dirección percibe haber logrado.

2.4.- EL ENTORNO EN LAS OPERACIONES DE EXPORTACIÓN.

El éxito exportador de una organización depende del entorno en el que opera. Concretamente, de la capacidad mostrada por la empresa para interpretar efectivamente la influencia de este sobre sus actividades (Cateora, 1995, p. 15). En este sentido, es preciso tener en cuenta la repercusión de dos niveles de factores externos a la empresa que afectan a su desempeño (Nieto y Llamazares, 1995, p. 183). En primer lugar, los asociados al entorno nacional. Su conocimiento permite interpretar las capacidades y limitaciones de la propia empresa para afrontar su andadura en los mercados exteriores. Desde esta perspectiva, resulta esencial el análisis de: las fuerzas políticas y legales, estructura competitiva del país y sector, y clima económico en que se desarrollan las actividades comerciales nacionales. Por ejemplo, las restricciones a la exportación, elevada inflación nacional, y/o ausencia de infraestructuras, pueden afectar negativamente a las operaciones de comercio exterior. En segundo lugar, los factores externos inherentes a cada mercado extranjero (entorno internacional). Su conocimiento permitirá comprender el ámbito externo en el que la empresa va a desarrollar sus actividades.

2.4.1.- Dimensiones del entorno.

En general, el análisis del entorno internacional en el que se desenvuelve la empresa exportadora o prevé hacerlo en un futuro, comprende cinco aspectos:

1.- Entorno económico.

La información útil para cada empresa respecto al entorno económico variará en función del sector, tipo de producto y mercados-meta a los que se dirige. En este sentido, habrá que analizar el potencial de compra de los países-mercados en el que la empresa va actuar. La demanda de información respecto al entorno económico girará sobre el conocimiento de los aspectos demográficos, renta per capita, estructura del consumo, infraestructuras, etc.

2.- Entorno cultural.

El ajuste cultural es, tal vez, la tarea más ardua e importante que afrontan las empresas internacionales (Cateora, 1995, p. 15). Ello requiere conocer los hábitos y comportamientos de los consumidores extranjeros, los cuales pueden ser diferentes para cada país-mercado. Además, el éxito de una estrategia de marketing en un país no garantiza el mismo resultado en cualquier otro, debido a los factores culturales subyacentes.

El análisis del entorno cultural requiere tener en cuenta factores como: el idioma, ciclo de vida en el que se encuentra el producto en cada país-mercado, hábitos y gustos de los consumidores, nivel de educación, actitudes y valores, etc.

En cuanto a la adaptación al entorno cultural, los representantes de la empresa exportadora en los mercados de destino juegan un papel fundamental, por lo que es necesario que las relaciones sean fluidas y, estén basadas en el beneficio y confianza mutua (Zhang, 1993).

3.- Entorno político y legal.

Los cambios en el entorno político pueden ser factores determinantes de los intercambios internacionales (Nieto y Llamazares, 1995, p. 205). En este sentido, habrá que tener en cuenta el riesgo político que implica la comercialización con ciertos países, ya sea por su inestabilidad política o por la aversión que existe a los productos comercializados desde el país de origen.

Por otro lado, la empresa exportadora también debe tener en cuenta las legislaciones que regulan la actividad comercial en los distintos mercados exteriores, en cuanto a formas de entrada, normativa de productos (envase, etiquetado, registro de marcas, etc.), barreras legales (licencias, aranceles, impuestos, controles aduaneros, etc.).

4.- Entorno competitivo.

Otro aspecto que necesariamente debe tenerse en cuenta en el análisis del entorno es la situación de competencia en cada mercado exterior. Ello requiere identificar a los competidores potenciales y sus posibles reacciones ante la entrada de un nuevo competidor en el mercado en el que operan. Igualmente, será necesario realizar un análisis de fortalezas/debilidades, tomando como base las capacidades competitivas (producción, I + D, recursos humanos, marketing-mix, etc.) de la organización.

5.- Otros factores.

Finalmente, deberá analizarse el entorno tecnológico en el que la empresa exportadora va a desarrollar sus actividades, la infraestructuras que darán soporte a la misma (comunicaciones, servicios, etc.), así como cualquier otro elemento propio de los mercados exteriores que pudiera afectar al comercio internacional, no incluido en los cuatro grupos anteriores.

2.4.1.- La Volatilidad del entorno.

La volatilidad del entorno hace referencia al grado en el que una organización no puede prever o anticipar los cambios en los mercados exteriores (Klein, Frazier y Roth, 1990). En este sentido, el nivel y ritmo de cambio en los mercados internacionales es un determinante esencial de la actividad exportadora (Zhang, 1993, p. 74).

Dado que la actividad exportadora implica, normalmente, una mayor volatilidad que la desarrollada en el mercado nacional, es mayor la necesidad de aumentar la cooperación y coordinación de funciones entre el exportador y sus distribuidores-intermediarios extranjeros, con el objeto de garantizar el éxito en la exportación. Desde esta perspectiva, cuanto mayor sea la volatilidad del entorno, mayores serán las necesidades de información, en orden a respaldar las decisiones tomadas. Garantizar la eficiencia en el intercambio de información, cuando el entorno es “cambiante”, aumentará la confianza entre las partes relacionadas, ya que las decisiones adoptadas serán beneficiosas para ambos miembros del canal.

Por otra parte, la flexibilidad interorganizacional debe ser una característica inherente a la actividad exportadora cuando el entorno es volátil. La rigidez en los comportamientos empresariales ante condiciones cambiantes implica una suboptimización de recursos materiales e inmateriales, además de generar tensiones en el canal entre los miembros

relacionados (Zhang, 1993, p. 57). Ello podría coartar las iniciativas de las partes para proponer soluciones y alternativas ante las nuevas circunstancias.

Sin embargo, los acuerdos formales adoptados proporcionan a los miembros del canal una excusa para no adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Desde esta perspectiva, se hace necesario la entrada en escena de la norma relacional de solidaridad. La solidaridad es el mecanismo que evita comportamientos oportunistas de las partes ante cambios en las condiciones existentes. Además, prolongará la relación entre exportadores-distribuidores en el tiempo, garantizando la eficacia y eficiencia de los intercambios (Heide y John, 1992).

De lo manifestado anteriormente, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

H₁₁: Existe una relación positiva entre la volatilidad del entorno y las normas relaciones que gobiernan la relación entre exportadores y sus representantes legales en los mercados exteriores.

Por otro lado, la volatilidad del entorno no tiene porqué ser perjudicial para la actividad exportadora, siempre y cuando la empresa sepa aprovechar las oportunidades que de ella se derivan. En este sentido, si bien la empresa exportadora tendrá que realizar mayores inversiones para adaptar los diferentes elementos de marketing-mix a las condiciones de cada país-mercado, incidiendo negativamente, al menos a corto plazo, en el resultado financiero de la exportación, la competitividad internacional puede resultar positiva para la organización en un horizonte temporal de mayor amplitud, principalmente si ha sido capaz de posicionarse y lograr ventajas competitivas en los mercados exteriores en los que compite (Cavusgil y Zou, 1994, p. 16). Según esto, establecemos las siguientes hipótesis para someter a contraste:

H₁₂: Existe una relación positiva entre la volatilidad del entorno de los mercados exteriores y la adaptación realizada en los diferentes elementos de marketing-mix.

H₁₃: Existe una relación positiva entre la volatilidad del entorno de los mercados exteriores y el resultado cuantitativo logrado por la empresa exportadora.

H₁₄: Existe una relación positiva entre la volatilidad del entorno de los mercados exteriores y el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.5.- LA ESTRATEGIA DE MARKETING APLICADA A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

La estrategia en el ámbito de la gestión empresarial se define como el proceso de fijación de objetivos y de los cursos de acción que deben seguirse para alcanzarlos (Ansoff, 1965; Chandler, 1962 y Andrews, 1977; citados por Martin Armario, 1993, p. 81). Es decir, la estrategia refleja lo que la empresa quiere ser en el futuro.

La estrategia de marketing puede concebirse como el medio a través del cual la empresa intenta influenciar a los clientes potenciales de sus mercados-meta, contribuyendo de forma decisiva a determinar la posición competitiva de los productos de la empresa, requiriendo su implantación una gran cantidad de recursos (Martin Armario, 1993, p.103).

El diseño de la estrategia funcional de marketing está condicionado por la misión y objetivos definidos tanto a nivel corporativo como para las diferentes unidades estratégicas de negocio y abarca tres niveles básicos: segmentación del mercado, posicionamiento del producto, y estrategias de marketing-mix.

En el ámbito exportador, la estrategia de marketing puede ser concebida como la respuesta de la organización a la interacción de fuerzas internas y externas que afectan a la consecución de los objetivos establecidos respecto a la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994. P. 4).

Algunos autores (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Donthu y Kim, 1993; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991) han considerado una doble dimensionalidad de este concepto. Por un lado, han destacado la dimensión “ámbito de actuación” a través de la cual la empresa define su negocio (ámbito geográfico) y segmenta su mercado. Por otro, la “dimensión competitiva” que integra aquellos factores a través de los cuales la empresa podría alcanzar una ventaja competitiva sostenible, que será comunicada a los consumidores extranjeros a través de los precios o diferenciación percibida en los productos exportados. También se incluyen en esta segunda dimensión aquellas actividades necesarias para hacer operativa la estrategia de marketing en el ámbito internacional, como son las tareas de organización y planificación de la actividad exportadora.

La estrategia de marketing internacional es un determinante esencial del resultado alcanzado por la organización en los mercados exteriores, y no sólo por su repercusión directa sobre el mismo, sino también por su actuación como variable mediadora de los efectos de otros

factores, tales, como las características de la firma, del mercado, sector, etc., sobre el éxito exportador de la empresa (Zou y Stan, 1998, p. 341).

La estrategia de marketing es el concepto que mayor atención ha recibido en el estudio de los determinantes de la performance de exportación. Sin embargo, no existen reglas generales para el diseño de la misma, al estar afectada por factores contextuales (Cateora, 1983, p. 7; Bilkey, 1987, p. 158; Cavusgil y Zou, 1994, p. 4).

Al igual que Cooper y Kleinschmidt (1985), Donthu y Kim (1993) y, Louter, Ouwerker y Bakker (1991), recogemos en el “constructo” estrategia de marketing dos dimensiones: la estrategia de selección de mercados y la de marketing-mix.

2.5.1.- Estrategia de Selección de Mercados.

El desarrollo de una estrategia de marketing internacional obligará a la empresa a decidir sobre el número y tipos de países-mercados en los que desea operar, decisión que estará condicionada por los recursos disponibles, así como por los criterios relacionados con la estrategia más adecuada para desarrollar las capacidades de la organización (García Cruz, 1998, p. 156). Desde esta perspectiva, las principales opciones estratégicas son la concentración/diversificación de mercados.

La estrategia de concentración consiste en operar en pocos mercados, que monopolizarán todos los esfuerzos comerciales de la organización con el objeto de alcanzar una amplia penetración en los mismos. Implica una expansión internacional de forma gradual, expandiéndose a nuevos mercados una vez que se ha consolidado la presencia en aquellos a los que ya se exporta. Atribuibles a la estrategia de concentración existen diversas ventajas: reducción de los costes de transacción, amplio conocimiento de los mercados en los que opera la empresa, economías de escala en distribución y/o comercialización, etc. Su principal inconveniente consiste en el riesgo de dependencia de un reducido número de mercados, principalmente si estos se encuentran en una situación de inestabilidad.

Por su parte, el objetivo de la diversificación de mercados consiste en exportar al mayor número posible de países-mercados, aunque para ello sea necesario mantener un bajo nivel de penetración en los mismos. Las principales ventajas de esta estrategia están asociadas al logro de economías de escala en producción y menor dependencia de la evolución de los mercados en los que la empresa está presente. Además, cuando los mercados presentan características

similares, se pueden alcanzar mayores economías de escala asociadas a la estandarización de la publicidad y promoción.

En el cuadro III.1 se exponen algunos de los factores que pueden condicionar la estrategia de selección de mercados.

Cuadro III.1.- Factores condicionantes de la estrategia de selección de mercados.

Concentración de mercados	Diversificación de mercados
Ayal y Zif, 1978	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Economías de escala en distribución y/o comercialización. 2. Necesidad de adaptar el producto a cada mercado. 3. Elevados costes de penetración en cada mercado. 4. Etapa de crecimiento en el ciclo de vida del producto. 5. Ventajas tecnológicas sostenibles. 6. Elevada estabilidad en los mercados claves. 7. Competencia a través de mecanismos diferentes al precio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economías de escala en producción al ser posible la estandarización del producto. 2. Reducidos costes de penetración en cada mercado. 3. Elevada especialización en el segmento atendido por la empresa. 4. Etapa de nacimiento o madurez en el ciclo de vida del producto. 5. Ventajas tecnológicas vulnerables. 6. Dinamismo en los mercados claves. 7. Alto nivel de globalización. 8. Competencia preferente a través del precio.
Piercy, 1982	
<p style="text-align: center;"><i>Factores de la empresa:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa asume el riesgo de dependencia de pocos mercados. 2. Amplio conocimiento de los mercados. 3. La rapidez de entrega no es una ventaja competitiva. <p style="text-align: center;"><i>Factores comerciales:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevados costes de distribución. 2. Menor coste de producción con el volumen. 3. Necesidad de adaptar la comunicación. <p style="text-align: center;"><i>Factores de producto:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelidad en las compras y alto grado de repetitividad. 2. Necesidad de adaptar el producto. 3. Etapa de crecimiento en el ciclo de vida del producto. <p style="text-align: center;"><i>Factores del mercado:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El ratio de expansión del sector es poco elevado. Estable. 	<p style="text-align: center;"><i>Factores de la empresa:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se acepta el riesgo de dependencia. 2. Escasa información de los mercados exteriores. 3. La rapidez de entrega facilita la entrada en los mercados. <p style="text-align: center;"><i>Factores comerciales:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los costes de distribución no aumentan al hacerlo el número de mercados. 2. No es necesario adaptar la comunicación. <p style="text-align: center;"><i>Factores de producto:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa fidelidad y poca repetitividad de compras. 2. Estandarización del producto. 3. Etapa de introducción o madurez en el ciclo de vida del producto. <p style="text-align: center;"><i>Factores del mercado:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado ratio de expansión del sector en un alto número de países.

Fuente: García Cruz, 1998, p. 160-161.

En la práctica, la determinación del tipo de estrategia de selección de mercados que la empresa está llevando a cabo es harto complicado, al depender de diversos factores: tamaño de la organización, experiencia internacional, características del sector, del producto, del mercado o segmento atendido, etc. En todo caso, a largo plazo, concentración y diversificación pueden llevar a la empresa a exportar a un gran número de países-mercados (Donthu y Kim, 1993, p. 53), por lo que para la identificación de la estrategia de selección de mercados que desarrolla la organización se requerirá el empleo de otras variables complementarias, además del número de países atendidos.

Como se desprende del análisis de estudios empíricos revisados (capítulo I), no existe consenso, en términos generales, en cuanto al efecto de la estrategia de selección de mercados sobre los resultados de la actividad exportadora. Sin embargo, la incidencia parece ser positiva sobre las ventas (Beamish, Craig y McLellan, 1993; Bodur, 1994; Czincota y Ursic, 1991; Kaynak y Kuan, 1993; Lee y Yang, 1990), crecimiento (Naidu y Prasad, 1994; Shaw, 1996), y logro de objetivos (Naidu y Prasad, 1994), cuando se exporta a un amplio número de mercados. En este sentido, proponemos las siguientes hipótesis de investigación:

H₁₅: Existe una relación positiva entre la estrategia de diversificación de mercados y el resultado cuantitativo derivado de la actividad exportadora.

H₁₆: Existe una relación positiva entre la estrategia de diversificación de mercados y los objetivos que percibe haber alcanzado la dirección de la empresa exportadora.

2.5.2.- Estrategia de Marketing-Mix.

La combinación de instrumentos de marketing-mix a través de los cuales la empresa va a rivalizar en los mercados exteriores refleja la dimensión competitiva de la estrategia de marketing internacional (Louter, Ouwerker y Bakker, 1991, p. 9). Ello, afecta a todos los aspectos del plan de marketing convencional; producto, precio, comunicación y distribución.

En el contexto del marketing internacional, una cuestión clave es conocer qué elementos del marketing-mix pueden ser aplicados de la misma forma (estandarización) en los mercados exteriores, y cuáles es necesario adaptar a sus exigencias (Douglas y Craig, 1989). Desde esta perspectiva, el grado de adaptación versus estandarización depende del producto exportado, así como de las características de la empresa, mercado, sector o entorno en el que opera la firma (Cavusgil y Kirpalani, 1993, p. 9; Cavusgil y Zou, 1994, p. 5).

La adaptación del producto a las exigencias de los mercados exteriores contribuye a reducir la incertidumbre (distancia psicológica) de los consumidores extranjeros asociada a la compra de productos importados, fomentando la repetición de tales actos y comportamientos (Madsen, 1989, p. 49). De esta forma, se facilita el posicionamiento internacional de la organización, además de contribuir a la diferenciación de las marcas comercializadas internacionalmente. En consecuencia, ello repercutirá positivamente en los resultados de la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994, p. 13; Shoham, 1999, p. 39).

Por otro lado, la diferenciación de precios implica la fijación de precios internacionales en función del producto exportado y de las condiciones que rigen en los mercados extranjeros, (Alonso y Donoso, 1998, p. 255). Desde esta perspectiva, se ha demostrado que tal práctica repercute positivamente en el éxito exportador de la organización: *ventas* (Axinn, Noordewier y Sinkula, 1996; Das, 1994; Namiki, 1994; Zou, Andrus y Norvell, 1997), *rentabilidad* (Bilkey, 1987; Kaynak y Kuan, 1993; Koh, 1991, Koh y Robicheaux, 1988) y *crecimiento* (Namiki, 1989). En todo caso, las razones que pueden justificar el desarrollo de una estrategia de adaptación del precio son (Cavusgil, 1996, p. 70-72): 1.- Diferentes cuotas de mercado en los países en los que se opera; 2.- Diferencias en el poder adquisitivo de los consumidores de los diferentes mercados extranjeros; 3.- Elevados costes de adaptación del producto; 4.- Disparidad en los costes de transporte asociados a cada mercado, como consecuencia de la existencia de diferentes infraestructuras; 5.- Elevadas tasas de inflación en algunos mercados exteriores.

Por su parte, la adaptación de los contenidos, y presupuestos, publicitarios y promocionales, aún comprometiendo la rentabilidad a corto plazo de las campañas de comunicación, por los costes que ello implica, incidirán positivamente a medio y largo plazo en los resultados derivados de la actividad exportadora, al reducir la distancia psicológica de los consumidores extranjeros (Seifert y Ford, 1989, p. 61; Shoham, 1999, p. 28).

Finalmente, la adaptación de la empresa a las prácticas empresariales asociadas a la comercialización, en los mercados exteriores, de los productos exportados (canales de distribución), permite crear relaciones más estables en los canales de distribución (Madsen, 1989, p. 50), lo cual fomentará las relaciones interorganizacionales basadas en la confianza, cooperación y mutuo beneficio (Zhang, 1993, p. 103). En consecuencia, la adaptación de los canales de distribución incidirá positivamente sobre el rendimiento exportador.

En definitiva, la adaptación de la estrategia de marketing-mix permite ajustar la oferta de la empresa a la idiosincrasia de los mercados internacionales, reduciendo la distancia psicológica de los consumidores extranjeros y alentando el desarrollo de buenas relaciones en el canal de distribución. Según esto, establecemos las siguientes hipótesis para someter a contraste:

H₁₇: Existe una relación positiva entre la adaptación de los elementos de marketing-mix y el resultado cuantitativo derivado de la actividad exportadora.

H₁₈: Existe una relación positiva entre la adaptación de los elementos de marketing-mix y el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.6.- LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES.

Los rasgos estructurales de la empresa exportadora (tamaño, tipo de producto exportado, experiencia internacional, tecnología, etc.) condicionan activamente la estrategia de marketing elegida por la organización para competir en el exterior, su diseño y capacidad para ejecutarla (Cavusgil y Zou, 1994, p. 5). En este sentido, Cooper y Kleinschmidt (1985), y Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991), identificaron diferentes grupos estratégicos según las características organizacionales.

La creación de una estructura específica para las operaciones de comercio exterior facilitará el desarrollo de la estrategia de marketing asociada a la exportación, incidiendo positivamente en el rendimiento exportador de la organización (Alonso y Donoso, 1998, p. 375; Walters y Samiee, 1990, p. 42).

El efecto de las características empresariales sobre el éxito exportador de la organización puede ser directo, incrementando las ventas, crecimiento o rentabilidad de las exportaciones, o indirecto a través de la estrategia de marketing internacional (Koh, 1991, p. 56).

Según lo manifestado anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

H₁₉: Existen diferencias significativas en la estrategia de marketing aplicada en los mercados exteriores, según las características de la organización.

H₂₀: Existen diferencias significativas en los resultados cuantitativos derivados de la actividad exportadora, según las características de la organización.

H₂₁: Existen diferencias significativas en los objetivos que se percibe haber logrado por la dirección de la empresa exportadora según, las características de la organización.

2.7.- LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN.

La traducción al castellano del término anglosajón “performance” es la de rendimiento o desempeño. Sin embargo, en cualquier ámbito de actividad empresarial resulta compleja su definición y medición (Venkatraman y Ramanujan, 1986, p. 802). Además, su complejidad aumenta en la medida en que no esta clara su relación con el entorno, estrategia y estructura de la organización ((Snow, 1988, p. 14).

Snow (1988, p. 15), señala que son tres los factores que delimitan el problema que conlleva la definición conceptual de la performance empresarial:

- a) **Contenido:** desde esta perspectiva, el resultado de la actividad que desarrolla una organización no sólo debe medirse en términos económicos, sino también desde el punto de vista estratégico y estructural. Es decir, determinar cómo la estructura de la empresa y la estrategia desarrollada han permitido alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, puede que las ventas y/o rentabilidad (resultado económico) no hayan sido las esperadas, pero la empresa se siente satisfecha de la expansión que ha experimentado en los mercados internacionales (objetivo estratégico).
- b) **Medición:** los indicadores empleados para su medición deben permitir reflejar cuantitativa y cualitativamente los resultados alcanzados por la organización en el desarrollo de su actividad.
- c) **Carácter longitudinal:** este factor hace referencia a que el efecto de una acción empresarial puede manifestarse a lo largo del tiempo, por lo que no deben emplearse exclusivamente medidas de corto plazo (ventas anuales, crecimiento anual de las ventas, etc.) para evaluar el éxito de la organización en la ejecución de sus actividades.

En el ámbito del marketing internacional, también se constata la ausencia de consenso, entre los autores, sobre la definición conceptual y operativa del “constructo” performance de exportación (Shoham, 1998, p. 59).

Sobre su contenido, Shoham (1998, p. 60), expone la versatilidad de este concepto, argumentada en torno a cinco puntos:

- 1.- Es el componente central en el ámbito estratégico, en cuanto al desarrollo de la actividad exportadora.
- 2.- Su definición conceptual y operativa puede obtenerse a través de la disquisición de otros conceptos más genéricos. Por ejemplo, empresas que emplean el crecimiento de las ventas para medir el resultado de la organización en el desempeño de su actividad, pueden utilizar el crecimiento de las exportaciones como medida del resultado exportador.
- 3.- Diversos grupos de referencia para la empresa (directivos, empleados, gobierno, consumidores, etc.) pueden diferir en cuanto a su significado, y afectar significativamente al desarrollo de la actividad exportadora. Por ejemplo, la principal preocupación del gobierno será el que no se cometan prácticas desleales en el curso de las acciones empresariales; los consumidores buscarán que los productos y/o servicios mantengan una buena relación calidad-precio, etc.
- 4.- El contexto (ej: país-mercado) en el que opera la organización debe ser un indicador obligatorio para su conceptualización.
- 5.- Se trata de un concepto multidimensional, que debe permitir una evaluación objetiva y subjetiva del resultado de las exportaciones. En este sentido, se han señalado como medidas objetivas las de tipo financiero o cuantitativo (ventas, crecimiento, rentabilidad, cuota de mercado, etc.), y como subjetivas aquellas que reflejan las percepciones directivas en cuanto al resultado alcanzado (logro de objetivos, éxito percibido, satisfacción con los resultados cuantitativos, etc.). Además, esta concepción multidimensional permitirá evaluar en el tiempo el resultado de la planificación estratégica sobre las operaciones de comercio exterior.

Siguiendo a Cavusgil y Zou (1994, p. 4), definimos la performance de exportación como el resultado de la respuesta estratégica de la organización a la interacción de factores internos y externos que afectan al desarrollo de la actividad exportadora. Es decir, es el grado de consecución de los objetivos empresariales a través de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing asociada a las operaciones de comercio exterior (Shoham, 1996, p.

53). Para ser operativa su definición, no sólo debe reflejarse el resultado financiero y estratégico de las exportaciones, sino también la satisfacción de la dirección con los mismos (Zou, Taylor y Osland, 1998, p. 41).

Por otro lado, aceptando las recomendaciones de distintos autores, el resultado de la actividad exportadora ha sido medido a través de dos dimensiones. La primera (crecimiento de las ventas en los años 1997, 1998, 1999, y satisfacción de la dirección con tales crecimientos), refleja el resultado cuantitativo de la exportación, e implica una evaluación objetiva de la misma. La segunda dimensión, refleja las percepciones directivas (evaluación subjetiva) sobre los objetivos alcanzados a través de la exportación en los últimos tres años. En todo caso, las dos dimensiones consideradas del concepto performance de exportación no son independientes, ya que las medidas cuantitativas (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) inciden en las percepciones que la dirección tenga sobre los objetivos que se han logrado en un horizonte temporal dado. Es decir, el resultado a corto plazo afecta a la expansión percibida de la empresa en los mercados exteriores a medio y largo plazo (Madsen, 1998, p. 84; Styles, 1998, p. 28). Según esto, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H₂₂: El resultado cuantitativo de la actividad exportadora incidirá positivamente en las percepciones directivas sobre los objetivos alcanzados.

A modo de resumen, el modelo conceptual propuesto establece 22 relaciones posibles (hipótesis) entre las variables incluidas en el mismo. Como potenciales factores determinantes de la performance de exportación se han propuesto: las características empresariales, la dependencia del exportador respecto a los intermediarios extranjeros, las competencias empresariales en el ámbito internacional, el compromiso exportador de la organización, el entorno en el que opera la empresa, las normas relacionales y la estrategia de marketing desarrollada por la firma en el ámbito internacional.

3.- ESCALAS DE MEDIDA DE LOS CONCEPTOS LATENTES.

La especificación del modelo de medida implica definir las variables observadas (indicadores) que van a servir para medir (representar) los conceptos teóricos (variables latentes o no observadas) propuestos en el modelo conceptual.

Una variable latente es un concepto supuesto y no observado, que si bien no puede ser medido directamente por el investigador, puede ser representado a través de una o más variables observadas o manifiestas.

El procedimiento de medida de los diferentes conceptos teóricos incluye cuatro etapas (Bollen, 1989, p. 182): 1.- Explicitar el significado de los conceptos tratados; 2.- identificar las dimensiones y variables latentes que representan los distintos conceptos; 3.- Configurar indicadores fundamentados teóricamente a través de los cuales se representarán las variables latentes o no observadas; 4.- Especificar la relación entre los indicadores (variables observadas) y los conceptos o variables latentes (variables no observadas). Esta última etapa se hará operativa a través de la construcción de modelos de medida para cada variable latente, los cuales especificarán cómo queda representado cada concepto o “constructo” por los diferentes indicadores que lo miden.

Hasta el momento, se han completado las dos primeras etapas, por lo que es preceptivo centrarnos en las dos últimas. En este sentido, es necesario partir de las siguientes recomendaciones (Hair, et al, 1999, p. 613 y 626): 1.- todas las medidas empleadas contienen errores de medición, ya sea por un incorrecto diseño de los instrumentos de medida, por respuestas inadecuadas o por el empleo de conceptos no observables. En todo caso, algunas técnicas (ej: modelización mediante ecuaciones estructurales) permiten contemplar tales errores ; 2.- el empleo de escalas multiítems reduce el sesgo de respuesta que pudiera existir en alguna pregunta, y aumenta las probabilidades de que las variables latentes queden representadas de forma completa.

3.1.- Instrumento de medida del concepto “Dependencia Relativa”.

Dos de los trabajos iniciales donde quedó patente el concepto “dependencia” fueron los realizados por Emerson (1962) y, El-Ansary y Stern (1972), aunque no se aportaron indicios de la validez de las medidas propuestas.

Ya en la década de los ochenta surgen un conjunto de trabajos que aportan estimaciones de la confiabilidad de las medidas y escalas utilizadas para evaluar la dependencia de un miembro respecto a otro. En este sentido, Brown, Lusch y Muehling (1983) y, Heide y John (1988), consideran que las medidas de dependencia deben reflejar la dificultad de reemplazar a la otra parte, y ello sobre diversos aspectos (ventas, clientes, etc.). Los coeficientes Alpha de

Cronbach obtenidos en sendos trabajos fueron de 0,82 (cuatro ítems) y 0,72 (seis ítems), respectivamente.

En la década de los noventa, las investigaciones efectuadas trataron de reflejar, más que la dependencia, la interdependencia entre los miembros relacionados. Ello, obliga a considerar las percepciones de las dos entidades relacionadas y por tanto el envío de al menos dos cuestionarios. Este fue el procedimiento empleado por Ganesan (1994) y, Heide (1994). En ambos casos, se obtuvieron niveles aceptables (Alpha de Cronbach superior 0,7) en la confiabilidad de las escalas.

En el ámbito internacional, son escasos los trabajos que han tratado el concepto “dependencia relativa”. En este sentido, sólo Zhang (1993), basándose en las aportaciones de Anderson y Narus (1990), refleja a través de cinco ítems la dependencia de un miembro sobre otro en cuanto a: 1.- la dificultad de reemplazarlo; 2.- los costes en los que se incurriría; 3.- la actitud reactiva a cambiar de socio; 4.- perjuicio sobre los objetivos fijados; 5.- perjuicio sobre las ventas de los productos y/o servicios comercializados. El valor del coeficiente Alpha de Cronbach fue de 0,75.

La escala utilizada por Zhang (1993), que será la que emplearemos en la medición del concepto “dependencia relativa”, agrupaba dos factores esenciales para evaluar la interdependencia de los miembros relacionados: 1.- Costes de oportunidad; 2.- Costes tangibles asociados a la extinción de la relación.

El siguiente bloque de preguntas tiene por objeto determinar la interdependencia de su empresa o grupo, respecto a los distribuidores o intermediarios extranjeros, en general. Responda empleando la siguiente escala (1.- Los distribuidores o intermediarios extranjeros mucho más que mi empresa o grupo...7.- Mi empresa o grupo mucho más que los distribuidores o intermediarios extranjeros).

<i>1.- ¿Quién tendría mayor dificultad para reemplazar a la otra parte?</i>
<i>2.- ¿Quién incurriría en mayores costes si se tuviese que cambiar de miembro en la relación?</i>
<i>3.- ¿Quién podría ser más reacio a cambiar de socio en la relación?</i>
<i>4.- ¿Quién depende más de la otra parte para el alcance los objetivos fijados?</i>
<i>5.- Si la relación se extinguiese ¿Qué ventas se verían más perjudicadas?</i>

3.2.- Instrumento de medida del concepto “Normas Relacionales”.

A pesar del amplio tratamiento recibido por el concepto “intercambio relacional” y su puesta en práctica a través de las denominadas “normas relacionales” (Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson, 1992; Heide y John, 1992; Dant y Schul, 1992; Kaufmann y Stern, 1988; Kaufmann y Dant, 1992; Macneil, 1980; Noordewier, John y Nevin, 1990), su empleo no se ha trasladado de igual forma al ámbito internacional, y concretamente en el campo de estudio de la actividad exportadora. Desde esta perspectiva, hemos de destacar las investigaciones de Rosson y Ford (1980), Zhang (1993) y, Lee y Jang (1998).

El primer trabajo en el que se recoge la repercusión de las normas relacionales sobre el resultado de la actividad exportadora es el de Rosson y Ford (1980). Estos autores consideraron cinco normas relacionales, medidas por 19 ítems; formalización (1 ítem), estandarización (1 ítem), reciprocidad (10 ítems), intensidad (6 ítems) y conflicto (1 ítem). Sin embargo, Rosson y Ford (1980) no aportaron indicios de la validez de tales medidas.

Por su parte, Zhang (1993), basándose en las aportaciones de Heide y John (1992), propuso una escala de medida compuesta de diez ítems agrupados en tres normas relacionales. La primera (solidaridad), estaba formada por tres indicadores (valor del coeficiente Alpha, 0,72). La segunda (intercambio de información), agrupaba a cuatro ítems (valor del coeficiente Alpha, 0,73). Finalmente, la tercera norma relacional (flexibilidad) aglutinaba los tres restantes (valor del coeficiente Alpha, 0,79). Además, se comprobó la validez convergente y discriminante del instrumento de medida propuesto.

Por su parte, Lee y Jang (1998), consideraron tres tipos de normas relacionales (integridad de rol, solidaridad y armonización del conflicto relacional), las cuales fueron tomadas de las aportaciones de Boyle et al, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Kaufmann y Stern, 1988; y, Noordewier, John y Nevin, 1990. Se emplearon inicialmente seis indicadores, manteniéndose en la escala final cinco de ellos, alcanzando una fiabilidad compuesta de 0,92.

En nuestro caso, también partiremos de tres dimensiones en el concepto “normas relacionales” cada una de ellas equivalentes a las propuestas por Zhang (1993).

El siguiente grupo de cuestiones tiene por objeto especificar el tipo de relación que su empresa o grupo mantiene con los intermediarios o distribuidores extranjeros. Responda empleando la siguiente escala (1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo).

Solidaridad-Cooperación
<i>1.- Cualquier problema que pudiera surgir en la relación que mi empresa o grupo mantiene con los intermediarios o distribuidores extranjeros se trata conjuntamente, y no individualmente.</i>
<i>2.- Ambas partes estamos comprometidas a conseguir mejoras que nos beneficien mutuamente, y no a una sola.</i>
<i>3.- La cooperación predomina en la relación con mis intermediarios o distribuidores extranjeros.</i>
Intercambio de información
<i>1.- Es fundamental para el logro de los objetivos planteados el intercambio de información mutuo.</i>
<i>2.- Se espera que ambas partes informen sobre cualquier circunstancia o cambio que pudiera afectar a la otra parte.</i>
<i>3.- Mis intermediarios o distribuidores extranjeros nos facilitan cualquier información solicitada.</i>
<i>4.- Mi empresa o grupo facilita cualquier información solicitada por nuestros intermediarios o distribuidores extranjeros.</i>
Flexibilidad
<i>1.- La flexibilidad para adaptarse a cambios que afectan a algún aspecto de la relación es una característica frecuente entre las partes.</i>
<i>2.- Ambas partes mantenemos una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogidos en acuerdos previos ante los requerimientos de la otra parte.</i>
<i>3.- Ante situaciones no previstas es preferible negociar para llegar a nuevos acuerdos que incluyan la nueva situación que limitarse a los acuerdos iniciales que no la contemplaban.</i>

3.3.- Instrumento de medida del concepto “Competencias internacionales”

A pesar de ser uno de los conceptos más tratados en los estudios sobre exportación, es escasa la uniformidad entre los investigadores en cuanto a su forma de medirla. Quizás, el mayor acuerdo se produzca en el número de años que la organización lleva desarrollando actividades en los mercados extranjeros, indicativo de su experiencia internacional (Cavusgil y Zou, 1994; Czincota y Ursic, 1991; Das, 1994; Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996; Louter. Ouwerker y Bakker, 1991; Madsen, 1989; Moini, 1995, entre otros).

Al margen de la experiencia exportadora, las competencias internacionales han girado, en su mayor parte, en torno a los productos comercializados en el exterior. En este sentido, Madsen (1989), Kaynak y Kuan (1993), y, Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996), hacían referencia a la tecnología y conocimiento aplicado al producto, aunque no aportaban estimaciones de

fiabilidad de las medidas utilizadas. También, en la misma línea Atuahene-Gima (1995), reflejaba las competencias internacionales de la organización a través de 32 medidas agrupadas en ocho dimensiones, todas ellas asociadas a los nuevos productos exportados. En este caso, el valor mínimo del coeficiente Alpha de Cronbach fue de 0.59, y el máximo de 0.9.

Por otro lado, el perfil de los recursos humanos asociados a las operaciones de comercio exterior, ha sido otra de las formas de medir las capacidades de la organización en el ámbito internacional. En esta dirección, encontramos los trabajos de Bodur (1994) y, Diamantopoulos y Schlegelmilch (1994), aunque en ninguno de ellos se aportaron indicios de la validez de las medidas propuestas.

Indicadores asociados a las ventajas competitivas de la organización, también se han empleado para evaluar las competencias internacionales. Así, encontramos los estudios de Moini (1995), en el que se emplean ocho ítems; Katsikeas (1994), 20 ítems agrupados en cuatro dimensiones; Piercy, Kaleka y Katsikeas (1998), once ítems; Reid (1987), tres ítems; aunque no se aportaron estimaciones de fiabilidad de las medidas empleadas, salvo en Katsikeas (1994), donde el valor del coeficiente Alpha de Cronbach toma un valor superior a 0,5 en las cuatro dimensiones consideradas.

Por su parte, Cavusgil y Zou (1994), midieron las competencias internacionales de la organización a través de seis indicadores: 1.- número de empleados a tiempo completo asociados a la exportación; 2.- volumen anual de ventas; 3.- experiencia internacional de la empresa; 4.- número de años (experiencia genérica) en el negocio; 5.- número de mercados extranjeros atendidos; 6.- recursos asociados a la actividad exterior. Las estimaciones de fiabilidad del instrumento de medida propuesto arrojaron un valor de Alpha de Cronbach de 0,93. Otros autores, Katsikeas, Deng y Wortzel (1998), consideraron nueve medidas: 1.- asesoramiento; 2.- desarrollo de productos; 3.- selección de mercados; 4.- planificación; 5.- control directivo; 6.- promoción; 7.- financiación; 8.- tecnología; y 9.- servicio post-venta. El valor de Alpha de Cronbach fue de 0,84.

Finalmente, también se han medido las competencias internacionales de la organización, a través del conocimiento y aprendizaje asociado al desarrollo de la actividad exportadora. En esta dirección, encontramos los trabajos de Czincota y Ursic (1991), y, Singer y Czincota (1994), los cuales han empleado cuatro y once indicadores, respectivamente, aunque no se aportan indicios de la fiabilidad de las medidas propuestas. También, en la misma línea,

Zhang (1993), consideraba 10 indicadores, agrupados en tres dimensiones, para evaluar la capacidad de la organización en el desarrollo de su actividad exportadora: 1.- conocimiento de la cultura de los mercados internacionales (tres ítems, Alpha de Cronbach = 0,96); 2.- conocimiento de la economía de los mercados exteriores (tres ítems, Alpha de Cronbach = 0,88); 3.- recursos asociados a la expansión internacional de la empresa (cuatro ítems, Alpha de Cronbach = 0,76).

En nuestro caso, basándonos en las aportaciones de Zhang (1993), hemos considerado un instrumento de medida compuesto de cuatro indicadores.

Las siguientes cuestiones tratan de reflejar la importancia del conocimiento de los mercados exteriores sobre el desarrollo de la actividad exportadora. Responda empleando una escala de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo).

Conocimiento de los mercados exteriores
<i>1.- Para la toma de decisiones en el ámbito internacional son indispensables la experiencia y el conocimiento de los mercados extranjeros.</i>
<i>2.- El desconocimiento de los valores, cultura y costumbres que imperan en los mercados extranjeros es uno de los principales obstáculos al desarrollo de la actividad exportadora de mi empresa o grupo.</i>
<i>3.- Las limitaciones de recursos impiden a mi empresa o grupo desarrollar o hacerlo con una mayor frecuencia investigaciones en/sobre los mercados extranjeros.</i>
Experiencia internacional
<i>4.- Número de años exportando.</i>
<i>a) menos de 6 años; b) entre 6 y 10 años; c) entre 11 y 15 años; d) entre 16 y 20 años; e) más de 20.</i>

3.4.- Instrumento de medida del concepto “Volatilidad del entorno”

Las condiciones del entorno y su efecto sobre la actividad empresarial han sido objeto de estudio, principalmente, a partir de la década de los ochenta, cuando a través de un conjunto de investigaciones empíricas se ha podido constatar la incidencia del mismo (Achrol y Stern, 1988; John y Weitz, 1988; Jain, 1989; Klein, 1989).

En el ámbito exportador, son seis los estudios empíricos que pueden ayudarnos a conformar un instrumento de medida para la evaluación del concepto volatilidad del entorno. Kaynak y Kuan (1993), y Bodur (1994) emplearon, respectivamente, ocho y diez indicadores para reflejar las condiciones políticas, económicas, socio-culturales, financieras y de

infraestructuras en las que se iban a desarrollar las exportaciones. En ambos casos, no se aportaron estimaciones de fiabilidad de las medidas empleadas.

Cavusgil y Zou (1994), midieron las condiciones del entorno a través de tres factores y seis indicadores: 1.- atractivo de los mercados exteriores (2 ítems); 2.- Similaridad cultural (2 ítems); 3.- intensidad competitiva (2 ítems). Tampoco este autor aportó estimaciones de fiabilidad del instrumento de medida.

Zhang (1993), adaptando la escala de medida propuesta por Klein (1989), medía la volatilidad del entorno a través de dos dimensiones. La primera, reflejaba las condiciones del entorno de los mercados exteriores, e incluía tres medidas: 1.- Nivel de sorpresa por las acciones de distribuidores e intermediarios; 2.- Nivel de sorpresa por las acciones de los competidores; 3.- Actuación inesperada de intermediarios y distribuidores en este mercado. El valor alcanzado por el coeficiente Alpha de Cronbach era de 0,83. La segunda dimensión, compuesta de tres medidas, refleja el nivel de incertidumbre y cambio en el sector en el que opera la empresa y en los países-mercados en los que actúa: 1.- Los cambios en el sector y mercados internacionales se producen rápidamente; 2.- Los niveles de incertidumbre en el sector y mercados exteriores son muy elevados; 3.- El nivel de estabilidad del sector y de los mercados exteriores es muy elevado. El valor alcanzado por el coeficiente Alpha de Cronbach era de 0,74.

Bello y Gilliland (1997), tomaron la segunda dimensión (tres medidas) de la escala propuesta por Zhang (1993) para reflejar la volatilidad del entorno internacional. Las estimaciones de fiabilidad otorgaron un valor al coeficiente Alpha de Cronbach de 0,81.

La investigación más reciente, y la más extensa en la evaluación del entorno, ha sido la realizada por Shoham (1999). Este autor incluyó 23 medidas, agrupadas en siete factores (dimensiones), para reflejar las condiciones del entorno internacional en el que operaba la empresa exportadora: 1.- Imagen del país de destino (tres ítems, Alpha de Cronbach $\alpha = 0,73$); 2.- Estructura competitiva (tres ítems, $\alpha = 0,76$); 3.- Posición competitiva (tres ítems, $\alpha = 0,74$); 4.- Entorno físico (tres ítems, $\alpha = 0,81$); 5.- Entorno legal (cuatro ítems, $\alpha = 0,81$); 6.- Influencias gubernamentales (cuatro ítems, $\alpha = 0,81$); 7.- Infraestructura de marketing (tres ítems, $\alpha = 0,67$).

En nuestro caso, el instrumento de medida propuesto contiene cinco indicadores, los cuales han sido adaptados de los estudios de Klein (1989), Zhang (1993) y, Bello y Gilliland (1997).

El siguiente grupo de preguntas tiene por objeto evaluar el entorno en el que su empresa o grupo desarrolla la actividad exportadora. Responda empleando una escala de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo).

<i>1.- Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de los distribuidores o intermediarios extranjeros en los mercados exteriores.</i>
<i>2.- Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de nuestros competidores en los mercados exteriores.</i>
<i>3.- La complejidad y competitividad del mercado español es mucho mayor que la existente en los mercados exteriores.</i>
<i>4.- La complejidad, incertidumbre y competitividad que existen en el sector y en los mercados exteriores afectan negativamente a los resultados de la actividad exportadora.</i>
<i>5.- Los cambios (nuevas tecnologías, formas de distribución, nuevos productos, etc.) en el sector y en los mercados exteriores se producen rápidamente.</i>

3.5.- Instrumento de medida del concepto “compromiso exportador”

El compromiso exportador de la organización es uno de los conceptos que mayor tratamiento ha recibido en el contexto del marketing internacional. Sin embargo, a pesar de las numerosas aportaciones sobre el tema, no existe unanimidad entre los investigadores en cuanto a la forma de medirlo. Desde esta perspectiva, algunos autores han medido el compromiso exportador de la empresa a través de los recursos, materiales e inmateriales, destinados a tal actividad (Beamish, Craig y McLellan, 1993; Donthu y Kim, 1993). Otros, a través de la existencia de una estructura específica (Dpto. de exportación, equipos directivos, etc.) para el desarrollo de la actividad exportadora (Bilkey, 1985; Beamish, Karavis, Goerzen y Lane, 1999). También, se dan casos en los que se combinan la dotación de recursos con el soporte (organización y planificación) asociado a la actividad exportadora (Madsen, 1989; Axinn y Thach, 1990). Finalmente, encontramos un grupo de investigadores que han medido el compromiso exportador a través de la actitud directiva y prioridad concedida por esta a las operaciones de comercio exterior (Gomez-Mejia, 1988; Evangelista, 1994; Naidu y Prasad, 1994). En todos los casos anteriores, salvo el de Gomez-Mejia (1988) cuyo valor del coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,48, no se aportaron estimaciones de la confiabilidad de la escala.

Por otra parte, en el trabajo de Cavusgil y Zou (1994), sí se ofrecen estimaciones de la fiabilidad de las medidas propuestas. En esta dirección, se consideran un conjunto de ítems (cinco), que permiten evaluar las actitudes directivas hacia la actividad exportadora, alcanzado el coeficiente Alpha de Cronbach un valor de 0,88. Será esta la escala de medida propuesta para medir el compromiso exportador de la organización en la presente investigación. Además, añadiremos un indicador, que según Alonso y Donoso (1998, p. 365), es uno de los que mejor refleja el compromiso internacional de la empresa, cual es el del ratio entre las ventas exteriores respecto al total de ventas o ventas nacionales, es decir, la propensión exportadora.

En este grupo de preguntas tratamos de medir el compromiso de su empresa o grupo respecto a la actividad exportadora. Responda en una escala de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo)

Escala actitudinal					
<i>1.- Sin el desarrollo de la actividad exportadora mi empresa no podría alcanzar los objetivos globales inicialmente planteados.</i>					
<i>2.- Mi empresa está dispuesta a destinar elevados recursos, humanos y financieros al desarrollo de la actividad exportadora.</i>					
<i>3.- Para el alcance de los objetivos corporativos el mercado español es mucho más importante que la actividad exportadora.</i>					
<i>4.- La mayoría de los recursos de mi empresa son destinados al mercado español limitando nuestra expansión internacional.</i>					
<i>5.- Investigar las necesidades de los clientes extranjeros es mucho más importante que la venta del producto exportado.</i>					
Propensión exportadora					
<i>6.- % de las ventas totales que corresponden a las exportaciones de la empresa en el último año.</i>					
≤ 15	16 ≤ prop ≤ 30	31 ≤ prop ≤ 45	46 ≤ prop ≤ 60	61 ≤ prop ≤ 75	> 75

3.6.- Indicadores incluidos en las “características empresariales”.

Las características empresariales quedaron representadas a través de siete indicadores, incluidos en el cuestionario como aspectos de carácter general.

Concepto	Niveles					
Tamaño (Nº empleados)	< 10	10-59	50-99	100-500	> 500	
Experiencia internacional	≤ 5	6-10	11-15	16-20	>20	
Tipo de vino exportado	1.- Sólo embotellado	2.- Pincipal/ embotellado	3.- Igual granel-botella	4.- Principal/ granel	5.- Sólo granel	
Número de D.O. vitivinícolas exportadas.						
Grado de asociacionismo (pertenencia a grupo empresarial) 1.- Si 2.- No						
Edad (años en el negocio)	≤ 10	11-20	21-30	31-40	41-50	>50
Número de países a los que se exporta	≤ 3	4-5	6-12	13-15	16-20	> 20

3.7.- Instrumento de medida del concepto “Estrategia de Marketing”

La estrategia de marketing constituye el epicentro en el estudio sobre los determinantes de la performance de exportación. Sin embargo, no existe consenso en cuanto a la forma de medirla, ya que depende del tipo de producto exportado, características empresariales, entorno nacional e internacional, etc (Bilkey, 1987, p. 158).

En nuestro caso, el concepto estrategia de marketing queda representado por dos dimensiones: la estrategia de selección de mercados y la estrategia de marketing-mix.

a) Estrategia de selección de mercados.

De la revisión teórica efectuada (capítulo I) podemos afirmar que es el dilema diversificación-concentración el que ha centrado el debate en el ámbito exportador, en cuanto a la estrategia de selección de mercados. En este sentido, no existe unanimidad sobre qué variables deben emplearse para determinar cuándo una empresa está desarrollando una estrategia de concentración o diversificación de mercados. En opinión de Donthu y Kim (1993, p. 53), a largo plazo, el número de países-mercados a los cuales se exporta no es una variable definitoria del tipo de estrategia de selección de mercados elegida por la organización, por lo que deberían tenerse en cuenta otros indicadores. En esta dirección, Lee y Yang (1990, p. 31),

exponen que además del número de mercados atendidos se tenga en cuenta la experiencia exportadora (internacional) de la compañía. La tabla III.2, expone las reglas establecidas por estos dos autores para definir el tipo de estrategia de selección de mercados.

Tabla III.2.- Estrategias de expansión internacional de Lee y Yang (1990).

Años exportando	Número de mercados atendidos	Tipo de estrategia
≤ 5 años	< 5 mercados	Concentración
≤ 5 años	> 12 mercados	Diversificación
> 5 años	> 20 mercados	Diversificación
> 5 años	< 12 mercados	Concentración
≤ 5 años	5 ≤ mercados ≤ 12	Concentración-Diversificación
> 5 años	12 ≤ mercados ≤ 20	Concentración-Diversificación

Fuente: Lee y Yang, 1990, p. 31-32

En todo caso, Lee y Yang reconocen que sería más oportuno distinguir entre *Concentración-diversificación*, donde la organización aún tiende a concentrarse y consolidar su presencia en los mercados en los que está presente, y *concentración-Diversificación*, punto de inflexión para admitir el inicio de una tendencia empresarial a la diversificación de mercados.

En la presente tesis doctoral, se emplearon tres indicadores para delimitar la estrategia de expansión internacional: 1.- el número de mercados a los que se exporta; 2.- la experiencia exportadora (internacional) de la organización y 3.- la preferencia de la empresa sobre concentrar los recursos en pocos mercados, y expandirse gradualmente, frente a exportar a un gran número de países simultáneamente (pregunta de respuesta dicotómica). Este último ítem se incluyó con el objeto de evitar la posible arbitrariedad que podría suponer delimitar la estrategia de selección de mercados teniendo en cuenta exclusivamente la experiencia exportadora y el número de mercados extranjeros atendidos.

Las reglas seguidas para delimitar el tipo de estrategia de selección de mercados empleada por la organización, coinciden, en general, con las expuestas por Lee y Yang (1990), aunque en su estructuración fue fundamental la participación de expertos (directivos) del sector, a través de las entrevistas personales que mantuvimos con ellos para la configuración y validación del cuestionario. En este sentido, señalar, por ejemplo, que se nos recomendó que tomásemos como punto de corte 10 años para la experiencia internacional y no los cinco propuestos por Lee y Yang (1990).

La tabla III.3, resume las diferentes estrategias de selección de mercados, de forma que se consideran cuatro posibles alternativas: 1.- Concentración; 2.- *Concentración-diversificación*;

3.- concentración-*Diversificación*; 4.- *Diversificación*. Para otras combinaciones posibles entre las tres variables, se otorgaría preferencia, para la toma de decisiones, a la experiencia internacional y número de mercados atendidos.

Tabla III.3.- Estrategias de expansión internacional.

Años exportando	Nº de mercados	Preferencia	Estrategia
≤ 10 años	< 5 mercados	Concentrar recursos	Concentración
> 10 años	≤ 10 mercados	Concentrar recursos	Concentración
≤ 10 años	6 ≤ mercados ≤ 10	Concentrar recursos	<i>Concentración-Diversificación</i>
> 10 años	11 ≤ mercados ≤ 15	Concentrar recursos	<i>Concentración-Diversificación</i>
≤ 10 años	11 ≤ mercados ≤ 15	No concentrar recursos	<i>Concentración-Diversificación</i>
> 10 años	16 ≤ mercados ≤ 20	No concentrar recursos	<i>Concentración-Diversificación</i>
≤ 10 años	> 15 mercados	No concentrar recursos	<i>Diversificación</i>
> 10 años	> 20 mercados	No concentrar recursos	<i>Diversificación</i>

b) Estrategia de marketing-mix.

La influencia de factores contextuales, impide diseñar un instrumento de medida único para la medición del concepto “estrategia de marketing-mix”(Caterora, 1983, p. 7). Ello ha dificultado notablemente nuestra labor para la configuración de una escala de medida que lo represente de forma adecuada.

El dilema estandarización versus adaptación ha copado el interés de los investigadores en cuanto a la estrategia de marketing-mix. Sin embargo, la mayor parte de estudios empíricos no aportan estimaciones de fiabilidad del instrumento de medida representativo de la estrategia de marketing-mix. Como excepción cabe señalar las investigaciones realizadas por Cavusgil y Zou (1994), y Shoham (1999).

Cavusgil y Zou (1994), reflejaron la estrategia de marketing-mix a través de cinco dimensiones; 1.- Adaptación del producto (tres ítems); 2.- Grado de diferenciación del producto (cinco ítems); 3.- Empleo de precios competitivos (dos ítems); 4.- Adaptación de la comunicación (cuatro ítems); 5.- Estrategia de distribución (tres ítems). Sin embargo, sólo ofrecieron estimaciones de fiabilidad para la primera (Alpha de Cronbach = 0,559) y cuarta dimensión (Alpha de Cronbach = 0,857).

Por su parte, Shoham (1999), consideraba cuatro dimensiones, cada una de ellas referente a uno de las variables de marketing-mix: 1.- Adaptación producto (cinco ítems, $\alpha = 0,76$); 2.-

Adaptación del precio (cuatro ítems, $\alpha = 0,74$); 3.- Adaptación de la comunicación (Cuatro ítems, $\alpha = 0,93$); 4.- Adaptación de la distribución (tres ítems, $\alpha = 0,75$).

En nuestro caso, además de las recomendaciones de Cavusgil y Zou (1994) y Shoham (1999), las entrevistas preliminares mantenidas con los responsables de exportación, fueron esenciales para la construcción de la escala de medida representativa del constructo estrategia de marketing-mix (estandarización, adaptación o ambas). En esta dirección, el intercambio de ideas con tales directivos nos llevó a decidimos por seis indicadores

Con este apartado pretendemos conocer cuales son las directrices seguidas por la empresa para el desarrollo de la actividad exportadora, desde el punto de vista de la estrategia de marketing. Responda empleando una escala de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo). Mi empresa a la hora de competir en los mercados internacionales prefiere:

<i>1.- Adaptar el precio a las condiciones existentes (renta per cápita, percepción del producto, etc.) en los mercados a los que exporta.</i>
<i>2.- Exportar los mismos productos a los comercializados en España.</i>
<i>3.- Adaptar el envase, etiqueta, diseño, etc., a las características (idioma, tamaños, etc.) del país al cual se exporta.</i>
<i>4.- Desarrollar campañas de comunicación (publicidad y promoción) adaptadas a las características del país al cual se exporta.</i>
<i>5.- Desarrollar investigaciones de mercados para adaptar el producto a las necesidades de los consumidores extranjeros.</i>
<i>6.- Adaptar los métodos y formas de distribución a las características del país al cual se exporta.</i>

3.8.- Instrumento de medida del concepto “Performance de Exportación”

La multidimensionalidad de este “constructo” y la escasez de consenso entre los investigadores sobre su definición conceptual y operativa, dificultan la configuración de un instrumento de medida fiable para evaluar el resultado de la actividad exportadora. En este sentido, hemos de resaltar los esfuerzos realizados, en los últimos años (principalmente 1998 y 1999), para superar esta limitación. Desde esta perspectiva, la revista *Journal of International Marketing*, ha publicado en su número tres (Vol. 6) de 1998, una serie de investigaciones centradas en tal cuestión, cuyo objeto es lograr unanimidad en la comunidad científica sobre las medidas que deben incluirse para evaluar el resultado exportador de la organización. De ellas se desprende, que: 1.- el resultado de las exportaciones debe ser valorado a través de medidas objetivas (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) y subjetivas

(éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.). 2.- los indicadores utilizados deben permitir medir el resultado exportador a corto (ej: ventas, crecimiento) y largo plazo (ej: logro de objetivos en un horizonte temporal). 3.- las medidas empleadas deben reflejar las percepciones directivas sobre los resultados alcanzados.

Las premisas anteriores, durante la década de los ochenta y principios de los noventa, no se habían cumplido en la mayor parte de las investigaciones. Ello era debido al empleo de escalas de medidas compuestas por indicadores de tipo financiero (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.), centrados principalmente en evaluar el resultado estático (a corto plazo) de la actividad exportadora. Además, no se aportaban estimaciones de fiabilidad y validez de las medidas empleadas.

Frente a estos primeros estudios, y a partir de la segunda mitad de la década de los noventa, se han producido notables avances en la medición del concepto “performance de exportación”, que se han traducido en una evaluación multidimensional del mismo, así como el empleo complementario de medidas objetivas y subjetivas, aportaciones de validez y fiabilidad, etc.

Los trabajos de Cavusgil y Zou (1994), y, Raven, McCullough y Tansuhag (1994), son los primeros estudios donde se manifiestan las directrices anteriores. En este sentido, Cavusgil y Zou (1994), emplearon cuatro dimensiones para medir el resultado de la actividad exportadora: 1.- objetivos fijados y alcanzados en los últimos cinco años. 2.- éxito percibido en el desarrollo de las exportaciones. 3.- crecimiento anual de las ventas en los últimos cinco años. 4.- rentabilidad anual de las exportaciones en los últimos cinco años. El valor alcanzado por el coeficiente Alpha de Cronbach era de 0,78. La escala de medida de Cavusgil y Zou, ha sido la empleada por Styles en su investigación de 1998, alcanzando una fiabilidad compuesta de 0,68. Por su parte, Raven, McCullough y Tansuhag (1994), utilizaron tres medidas para evaluar el resultado económico de la exportación (Alpha de Cronbach = 0,71) y cuatro para reflejar la satisfacción de la dirección con los resultados alcanzados (Alpha = 0,84).

Shoham (1996), consideraba cuatro dimensiones en la evaluación de la performance de exportación: 1.- medidas asociadas a las ventas (5 ítems, $\alpha=0,79$); 2.- medidas de crecimiento (5 ítems, $\alpha=0,88$); 3.- medidas de rentabilidad (5 ítems, $\alpha=0,78$); 4.- medidas de satisfacción (5 ítems, $\alpha=0,89$). Tres años mas tarde, Shoham (1999) tomaría alguna de las medidas utilizadas en 1996, con el objeto de reflejar la satisfacción de la dirección con los resultados alcanzados. Para ello, consideró dos dimensiones: 1.- satisfacción con la propensión

exportadora, ventas exteriores y rentabilidad de las exportaciones, en 1998 ($\alpha=0,77$). 2.- satisfacción con los cambios experimentados en los últimos cinco años en las tres medidas anteriores ($\alpha=0,83$).

Por su parte, Bello y Gilliland (1997), emplearon 11 indicadores agrupados en tres dimensiones: 1.- resultado estratégico (4 medidas, $\alpha = 0,72$); 2.- medidas asociadas a las ventas (3 ítems, $\alpha = 0,76$); 3.- medidas de crecimiento y rentabilidad (4 ítems, $\alpha = 0,78$).

Finalmente, Zou, Taylor y Osland (1998), empleaban tres dimensiones para evaluar el éxito exportador de las empresas estadounidenses y japonesas. La primera, reflejaba los resultados económicos e incluía tres medidas (ventas, crecimiento y rentabilidad). El valor de Alpha de Cronbach fue de 0,83 en ambos grupos de empresas. La segunda, reflejaba los objetivos logrados en los últimos tres años e incluía tres medidas. En esta ocasión, el valor del coeficiente Alpha de Cronbach sí era muy superior para las empresas japonesas (0,89) respecto a las estadounidenses (0,68). Finalmente, la tercera dimensión, compuesta de tres medidas, reflejaba la satisfacción de la dirección con los resultados alcanzados, económicos y estratégicos ($\alpha=0,91$ en ambos casos).

En nuestro caso, en la configuración del instrumento de medida para evaluar el resultado de la actividad exportadora se han tenido en cuenta todas las recomendaciones señaladas anteriormente. En todo caso, han sido los trabajos de Cavusgil y Zou (1994), y, Zou, Taylor y Osland (1998), los que se han tomado como piedra angular en la configuración de la escala de medida. En esta dirección, se han considerado dos dimensiones para medir la performance de exportación. La primera, catalogada como dimensión económica, refleja los crecimientos anuales de las ventas de exportación de los últimos tres años y la satisfacción de la dirección con tales crecimientos. La segunda, dimensión estratégica, refleja los objetivos planificados y alcanzados en los últimos tres años, lo cual implica una evaluación subjetiva por la dirección de la empresa.

El siguiente bloque de preguntas tiene por objeto reflejar los resultados alcanzados por su empresa o grupo en el desarrollo de la actividad exportadora.

1- *¿Cuál es el crecimiento que han experimentado las ventas de exportación en los últimos tres años?*

Crecimiento	1997	1998	1999	Crecimiento	1997	1998	1999
<i>Crecimiento negativo</i>				<i>Entre 11-15%</i>			
<i>Nulo crecimiento</i>				<i>Entre 16-20%</i>			
<i>Crecimiento entre 1-5%</i>				<i>> 20%</i>			
<i>Crecimiento entre 6-10%</i>							

* Para los cuestionarios enviados y recibidos en 1999 sería un año menos.

2.- *En general ¿cuál es el grado de satisfacción de su empresa o grupo con los crecimientos experimentados por las ventas exteriores en los últimos tres años?*

Total insatisfacción

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total satisfacción

3.- *Tomando como horizonte temporal los últimos tres años ¿cuáles eran los objetivos inicialmente planteados por su empresa o grupo para la actividad exportadora? ¿en que porcentaje se ha alcanzado cada objetivo planteado?*

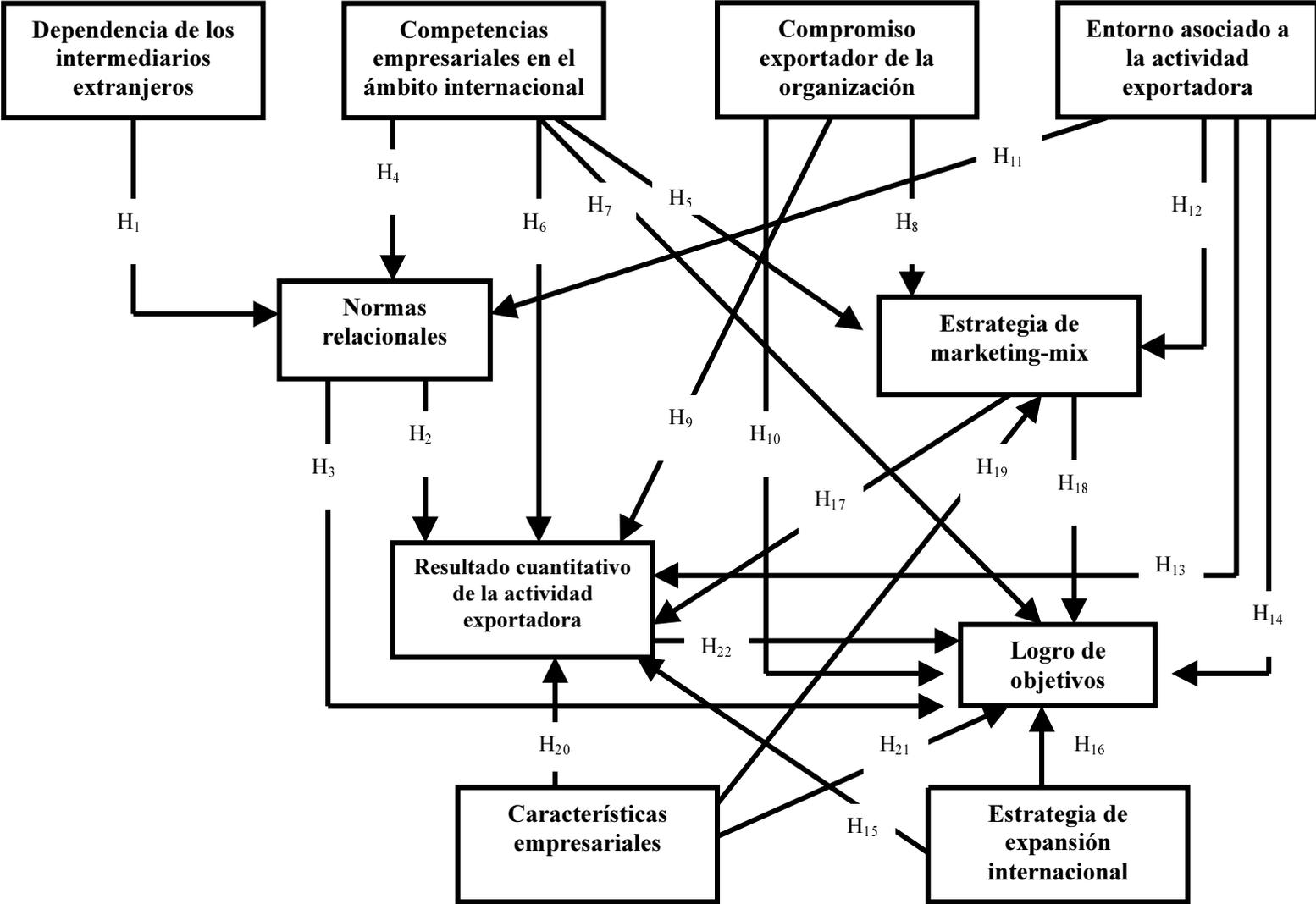
Objetivo	Planificado		% de objetivo alcanzado
	Sí	No	
<i>Estar presente en los mercados exteriores.</i>	Sí	No	
<i>Incrementar el conocimiento de nuestra empresa o productos en el exterior.</i>	Sí	No	
<i>Consolidar nuestra presencia en mercados a los que ya exportamos</i>	Sí	No	
<i>Exportar como respuesta a presiones competitivas del mercado español.</i>	Sí	No	
<i>Incrementar la cuota de mercado de nuestra empresa o grupo en el exterior.</i>	Sí	No	
<i>Desarrollo de una estrategia de expansión a través de mercados exteriores.</i>	Sí	No	
<i>Incrementar la rentabilidad/beneficio de la empresa o grupo a través de las exportaciones.</i>	Sí	No	
<i>Exportar como respuesta a las necesidades existentes de nuestros productos en los mercados extranjeros.</i>	Sí	No	
<i>Otros ¿cuál?</i>	Sí	No	

A modo de resumen, en la tabla III.4 se exponen las diferentes escalas empleadas en la medición de los “constructos” o variables latentes, salvo las representativas de las características empresariales y estrategia de selección de mercados.

Tabla III.4.- Escalas utilizadas en la medición de las variables latentes.

Constructos o V. Latentes	Nº de ítems	Fuente utilizada
Dependencia de los Distribuidores	5	Zhang (1993)
Normas Relacionales	10	Zhang (1993)
Competencias Internacionales	4	Zhang (1993) + 1 ítem
Compromiso Exportador	6	Cavusgil y Zou + 1 ítem
Volatilidad del Entorno	5	Klein (1989); Zhang (1993) y Bello y Gililand (1997)
Adaptación del Marketing-Mix	6	Cavusgil y Zou (1994); Shoham (1999) y entrevistas preliminares
Performance de Exportación: Resultado Cuantitativo	4	Cavusgil y Zou (1994), y Zou, Taylor y Osland (1998)
Performance de Exportación: Logro de Objetivos	8	Cavusgil y Zou (1994), y Zou, Taylor y Osland (1998)
Nº Total de ítems	48	

Figura III.1.- Modelo conceptual propuesto.



TERCERA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

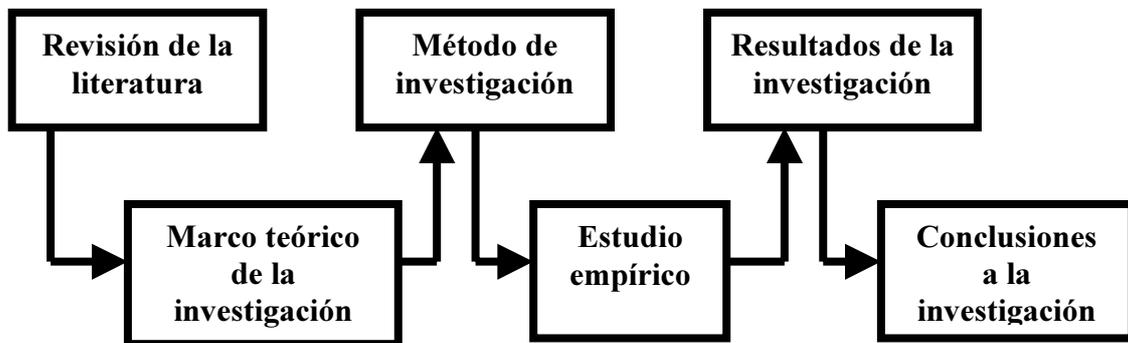
1.- PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La claridad en la definición de los objetivos de la investigación es esencial para precisar la información requerida y las variables que la cuantificarán (Rodríguez del Bosque, 1999, p. 312). Ello exige al investigador plantearse una serie de cuestiones: ¿qué debo preguntar? ¿cómo deben realizarse las preguntas? ¿cómo cuantificar la información? ¿cuál es el tamaño requerido de la muestra para que la información sea representativa de la población objeto de estudio?, etc. Las respuestas a este conjunto de cuestiones constituyen el método de investigación, el cual debe facilitar el logro de los objetivos inicialmente planteados.

El diseño de cualquier investigación debe realizarse acorde con los objetivos perseguidos. Por ello, la planificación de las diferentes etapas a desarrollar se configura como una herramienta esencial para alcanzar los fines propuestos.

La planificación de la investigación incluye desde la pertinente revisión de la literatura hasta el análisis de los datos empíricos, el cual deberá soportar las propuestas teóricas realizadas. En nuestro caso, la planificación de la investigación integra las etapas reflejadas en la figura IV.1.

Figura IV.1.- Etapas incluidas en la planificación de la investigación.



La revisión de la literatura sobre el fenómeno a investigar facilitará la delimitación del “estado de la cuestión”. Desde esta perspectiva, se podrán conocer las diferentes aportaciones realizadas, así como los enfoques teóricos que la fundamentan. La revisión de la literatura también ayudará a definir el marco teórico de la investigación.

El marco teórico de la investigación no es más que la estructura que seguirá el investigador para proponer los fundamentos teóricos que sustentarán los análisis empíricos posteriores. En

él se definirán los conceptos latentes y las escalas propuestas para medirlos. Todo ello, podrá especificarse, si el investigador lo considera oportuno, en un modelo conceptual, que delimitará las relaciones entre los diferentes conceptos tratados, las cuales se expresarán en forma de hipótesis.

El método de investigación, como precedente del estudio empírico, permitirá diseñar la herramienta (cuestionario) y forma de recopilación de la información, así como el número de sujetos (individuos, empresas, etc.) al que deberá realizarse las encuestas para que quede representada la población objeto de estudio.

Una vez recopilada la información, se procederá a su análisis, para lo cual deberá garantizarse la integridad de los datos, lo que exige el cumplimiento de las condiciones de validez y fiabilidad. Obtenidos los resultados pertinentes, deberán soportarse las relaciones teóricas propuestas derivadas del marco teórico de la investigación y evaluar las posibilidades de generalización de las mismas.

La investigación finalizará aportando, por el investigador, las conclusiones pertinentes, que deberán contribuir a aumentar el conocimiento del fenómeno objeto de estudio.

2.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Revisada la literatura pertinente y delimitado el marco teórico de la investigación, el cual nos ha llevado al planteamiento del modelo que constituye la base del presente trabajo, la siguiente etapa en la planificación de la investigación comienza con el diseño del cuestionario, medio esencial de captación de la información requerida. Configurado el mismo, habrá que proceder a su traslado a las entidades objeto de estudio, lo que exige definir la modalidad de encuesta a realizar (autoadministradas, a distancia o personales). Desde esta perspectiva, es trascendental tanto el envío como la recepción del cuestionario, tarea que puede facilitarse ejercitando una serie de normas relativas a cómo preguntar, orden de las preguntas, presentación del cuestionario, etc., las cuales tienen como objetivo ayudar al encuestado a cumplimentar la información solicitada. Por otro lado, las pretensiones del investigador no sólo abarcan el diseño de un instrumento apropiado de captación de datos, sino también que se obtenga información de un número de entidades representativas del censo poblacional objeto de investigación.

2.1.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

La función de todo cuestionario es que sepa plasmar en una serie de cuestiones los objetivos perseguidos en una investigación, así como estimular, en la medida de lo posible, a los encuestados para que cooperen. Desde esta perspectiva, resulta trascendental saber preguntar, ya que cualquier pregunta formulada, entendida o contestada de forma incorrecta plantea graves problemas de análisis e interpretación de la información. De ahí que el cómo preguntar, en ocasiones, se convierta en una condición indispensable para obtener la información de un modo correcto. Por ello, en el diseño del cuestionario se han tenido en cuenta las siguientes normas (Rodríguez del Bosque, 1999, p. 319-321):

1.- *Empleo de un lenguaje afín a los encuestados, claro y fácil de comprender.* En este sentido, se tornaba de especial relevancia la configuración de las preguntas y aunque el desarrollo inicial de las escalas se hizo acorde al marco teórico establecido y eligiendo, en la medida de lo posible, escalas previamente validadas en otros estudios, fue necesario adaptarlas en su planteamiento y redacción a las condiciones particulares de nuestra investigación. Desde esta perspectiva, las entrevistas personales (se realizaron dos sesiones) mantenidas con empresas del sector (15 empresas) resultaron fundamentales en la redacción final de las preguntas incluidas en el cuestionario. Todas las observaciones fueron tenidas en cuenta en el diseño de este, especialmente en lo referente a las características empresariales, al tratarse, en algunos casos, de condiciones específicas al sector.

2.- *Definición de las preguntas con la máxima precisión posible.* Para ello, se trató de que las preguntas incluidas en el cuestionario no generasen ningún tipo de duda o ambigüedad en cuanto a su respuesta por parte de los encuestados. En este sentido, se emplearon preguntas con respuesta cerrada simple, en las que el informante debía seleccionar una alternativa, y sólo una, de entre las posibles respuestas. Las diferentes alternativas de respuestas recogían todas las opciones factibles y eran mutuamente excluyentes. Por otro lado, respecto al número de categorías o niveles, pretendimos lograr un equilibrio entre un número lo suficientemente amplio para que midiera adecuadamente lo que se quiere medir y otro lo suficientemente corto como para facilitar la respuesta. Por ello, a excepción de las cuestiones generales, características empresariales y estrategia de selección de mercados, la medida de todos los ítems incluidos en los diferentes conceptos latentes se realizó mediante escalas tipo Likert, considerando siete puntos o niveles, donde el valor 4 es interpretado como punto de indiferencia. Además, se intentó minimizar las cuestiones planteadas de forma negativa, ya

que podían inducir a error, y sólo se emplearon cuando eran apropiadas al contexto de la pregunta. También, con el objeto de facilitar la respuesta, todas las cuestiones se formularon mediante frases cortas, simples y en sentido positivo.

3.- *Utilizar unidades de medida no complejas para los entrevistados.* Esto implica evitar, en la medida de lo posible, cuestiones cuya respuesta obligase a realizar cálculos complejos o estimaciones que no fuesen inmediatas, por la necesidad de manejar una amplia información. Esto nos llevó, tras las oportunas entrevistas personales, a excluir cuestiones, por ejemplo referidas a la rentabilidad, ya que no sólo exigían una precisa definición de la misma, sino además podían resultar compleja su valoración por los encuestados.

4.- *Plantear una pregunta para cada cuestión,* evitando incluir varias cuestiones en una misma pregunta o proponer dos o más alternativas dentro de una misma respuesta.

5.- *Evitar plantear cuestiones que incluyesen suposiciones implícitas, guiarán las opiniones de los encuestados o revelasen información confidencial,* ya que podían sesgar las respuestas o limitar la devolución de los cuestionarios. Desde esta perspectiva, las preguntas incluidas inicialmente en la estrategia de marketing eran en número muy superior a las que finalmente fueron consideradas, ya que los directivos entrevistados de forma preliminar nos señalaron que algunos aspectos podían ser considerados confidenciales, tales como los países-mercados en los que se pretendía entrar a corto plazo o las directrices seguidas en la configuración de la política de precios, lo cual podía coartar la devolución del cuestionario.

6.- *Ordenación lógica de las preguntas.* Esta norma implica la presentación de las cuestiones tratadas en bloques de preguntas ordenadas según una secuencia lógica (ej: conceptos latentes analizados) y acorde a los objetivos de la investigación. En esta dirección, el cuestionario fue dividido en secciones que representaban las principales dimensiones objeto del estudio, de forma que el entrevistado pudiese percibir en todo momento lo que la escala pretendía medir. Además, al comenzar cada sección se proporcionaba una breve descripción de cada concepto y alternativas de respuestas, con la que se pretendía alentar su cooperación, aportándole una razón lógica para contestar cada sección. En el diseño del cuestionario, el enfoque utilizado va de lo general a lo particular, con el objeto de transmitir confianza al encuestado a medida que cumplimenta el cuestionario.

7.- *Empleo de escalas compuestas*, de forma que cada concepto latente se midió a través de múltiples ítems. El objetivo del empleo de las escalas compuestas no era otro que el de obtener una medición no directa de cualidades perteneciente al fenómeno objeto de estudio.

El cuestionario diseñado constaba, finalmente, de cuatro páginas y un total de 60 cuestiones. Se iniciaba con las instrucciones pertinentes para su cumplimentación y con una serie de aspectos generales entre los que se incluían las características de la empresa. Un formato del mismo se ofrece en el anexo al capítulo. En el mismo, también se recoge la codificación de cada ítem para su posterior tratamiento estadístico.

2.2.- PRETEST DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario, antes de su envío definitivo a la población objeto de estudio, se sometió a un pretest con empresas del sector. Para ello, aprovechando el clima de confianza generado entre el investigador y las 15 empresas con las que nos habíamos entrevistado personalmente, enviamos por correo lo que podía ser el cuestionario definitivo. Previo contacto telefónico, alentamos nuevamente a los directivos para que aportasen cuantas observaciones y objeciones estimasen oportunas, todas ellas tenidas en consideración. Por razones de coste, las empresas seleccionadas para el desarrollo del pretest pertenecían a alguna de las cuatro D.O. Vitivinícolas ubicadas en Andalucía (Tabla IV.1).

Tabla IV.1.- Empresas por D.O. que participaron en el pretest.

Denominación de Origen	Nº de empresas
Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda	7
Condado de Huelva	3
Montilla-Moriles	4
Málaga	1
Total empresas	15

También, se envió el cuestionario a la Subdirección General de Denominaciones de Calidad, organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), que en fechas anteriores nos había manifestado, a través de su Director, el interés y la relevancia del fenómeno investigado. En este sentido, diversas conversaciones telefónicas generaron un clima de confianza y cooperación que resultaría trascendental para nuestro estudio. Todas las observaciones planteadas por tal organismo también fueron atendidas.

Las sugerencias aportadas por las empresas del sector y por la Subdirección General de Denominaciones de Calidad, supusieron leves modificaciones (principalmente, en cuanto a la redacción de las preguntas) en el cuestionario, por lo que no se consideró necesario someterlo a un segundo pretest.

2.3.- PRESENTACIÓN Y ENVÍO DEL CUESTIONARIO.

El tipo de encuesta a realizar condiciona la relevancia de la presentación del cuestionario, alcanzando un carácter trascendental en la encuesta por correo, pues es el instrumento de contacto entre el entrevistador y la población objetivo (Rodríguez del Bosque, 1999, p. 329). En su presentación se respetaron las reglas de sencillez, claridad y brevedad.

Por otro lado, con el objeto de transmitir formalidad y despertar el interés en los interlocutores, se adjuntó al cuestionario una carta de presentación, en el que se exponían las razones y el objeto de la investigación, las entidades colaboradoras en el estudio (Instituto de Comercio Exterior –ICEX-, Subdirección General de Denominaciones de Calidad y Consejos Reguladores de las diferentes Denominaciones de Origen Vitivinícolas), así como la garantía de confidencialidad y tratamiento general de los datos. Finalmente, se animaba a los encuestados a cumplimentar el cuestionario y se les agradecía anticipadamente su colaboración. Un formato de la misma, se ofrece en el anexo al capítulo.

Por otro lado, fruto de las excelentes relaciones mantenidas con la Subdirección General de Denominaciones de Calidad, logramos que este organismo oficial enviase a todos los Consejos Reguladores, 54 al efecto, una carta solicitando su cooperación, lo cual supuso un gran estímulo para el investigador, ya que ello sería un paso definitivo en la delimitación de la población objeto de estudio. Además, en algunos casos, los propios Consejos Reguladores hicieron de intermediarios en la cumplimentación y devolución de los cuestionarios. Así ocurrió en los casos de las D.O. Calatayud, Campo de Borja y Valdepeñas.

Se empleó la encuesta postal como medio de captación de datos, justificándose su elección por razones presupuestarias, de tiempo y dispersión de la población sometida a investigación. En todo caso, éramos conscientes de los inconvenientes que ello suponía, principalmente en cuanto a las escasas tasas de respuesta de este tipo de encuestas.

2.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.

En el campo de la exportación, y de forma general, la población objeto de estudio debería estar formada por la totalidad de empresas exportadoras (ej: Alonso y Donoso, 1998). Obviamente, esto conllevaría el desarrollo de un estudio multisectorial, lo cual dificultaría notablemente los procesos de medida y captación de la información. En este sentido, recordar que son más de 40.000 las empresas exportadoras españolas, agrupadas en diversos sectores de actividad. Evidentemente, para su análisis debería contarse con los medios apropiados, así como obtener representatividad en cada sector analizado. Principalmente por razones presupuestarias, nuestras pretensiones investigadoras se han centrado en un único sector, el vitivinícola, aunque éste presenta unas características particulares: 1.- se trata de un sector en el que la internacionalización, concretamente la actividad exportadora, se plantea como una opción estratégica y no como una imposición técnico-económica. 2.- representa un porcentaje significativo del comercio exterior español. 3.- España, ocupa una posición privilegiada en el comercio vitivinícola mundial, como tercer exportador y primero en superficie de viñedo plantado. 4.- el vino es uno de los productos de mayor tradición exportadora en España y para el que la inversión directa en el exterior sigue siendo minoritaria.

En el contexto señalado resultaba trascendental delimitar el número total de empresas exportadoras, así como las pertenecientes a cada D.O. Vitivinícola. Este proceso comenzó en mayo de 1999, iniciándose así el trabajo de campo. Desde esta perspectiva, nos dirigimos, en primer lugar, al Instituto de Comercio Exterior (ICEX), ya que creíamos que este organismo disponía de base de datos actualizada donde se contenían por sectores las empresas exportadoras, o al menos las más importantes según facturación, número de empleados, etc. Desafortunadamente, las bases de datos disponibles, en ese momento, eran del año 1993 y no contenían información actualizada. El ICEX nos remitió a la Subdirección General de Denominaciones de Calidad. La consulta a esta entidad tampoco tuvo los resultados que esperábamos, ya que no disponían de esta información. En todo caso, se nos indicó que era el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales (organismos dependiente del Ministerio de Hacienda) el que, anualmente, controlaba las empresas exportadoras de cualquier sector o ámbito de actividad. Ilusionados con esta noticia, nos pusimos en contacto con el citado Departamento. Sin embargo, los primeros contactos fueron en vano, ya que aunque se disponía de esta información, incluso compilada en un directorio, su divulgación vulneraba, o esto fue lo que se nos comentó, la confidencialidad de información empresarial al que toda

organización tiene derecho. Lejos de desistir en nuestro empeño, acudimos a los Consejos Reguladores de cada D.O., contactando con ellos telefónicamente. Finalmente, logramos a mediados de Septiembre de 1999 disponer de una aproximación, bastante fidedigna, de la información requerida. En este sentido, pudimos contar con el apoyo de dos fuentes secundarias tales como la Guía Peñin de los Vinos de España y la Guía de Vinos Gourmets, ambas de 1999, donde se indicaban las principales, aunque no todas, empresas exportadoras para cada D.O. Vitivinícola. Además, para nuestra tranquilidad la base de datos elaborada fue enviada a la Subdirección General de Denominaciones de Calidad, quien a su vez la remitió al Dpto. de Aduanas e Impuestos Especiales, desde donde se nos confirmó la elevada precisión del directorio empresarial elaborado.

En principio, la base de datos confeccionada contenía un total de 753 empresas. Sin embargo, debíamos tener en cuenta los procesos de concentración en el sector, ya que en alguna D.O. este era muy relevante. Por ejemplo, en el marco de Jerez y Sanlúcar de Barrameda (52 empresas exportadoras) son 11 grupos empresariales los que integran la mayor parte de las organizaciones acogidas a la D.O. En estos casos, lo normal es que exista un único Departamento de Exportación para el grupo. Para la delimitación de los grupos empresariales se consultaron diversas fuentes secundarias, aunque providencial resultó la Guía de Vinos Gourmets, en la que además de indicarse los grupos empresariales existentes por cada D.O., se reflejaban las empresas integradas en cada grupo. Por otro lado, también debíamos de considerar el hecho de que algunas empresas comercializaban más de una D.O., lo que implicaba que nuestra base de datos podía contener información redundante. Así ocurría en las D.O. Cava y Penedés, donde prácticamente las empresas eran las mismas, D.O. Ribera del Duero y Rueda, Utiel-Requena y Valencia, etc.

El proceso descrito anteriormente nos llevó, finalmente hasta una población objetivo de 607 empresas o grupos empresariales, pertenecientes a 52 Denominaciones de Origen, ya que las empresas de las D.O. Abona y Valle de Güimar no exportaban (tabla IV.2).

Una vez delimitada la población objetivo, se procedió al análisis de la información suministrada por la Subdirección General de Denominaciones de Calidad sobre los volúmenes de comercio exterior de cada D.O., ya que éramos conscientes de que una gran parte del comercio exterior de vino de calidad español se concentraba en pocas denominaciones de origen. Desde esta perspectiva, 11 D.O. acaparaban el 90% del volumen exportado y 23 el

97%. Por esta razón, decidimos centrarnos en 23 de las 52 Denominaciones de Origen, lo que suponía un total de 440 empresas exportadoras (tabla IV.3).

Tabla IV.2.- Empresas que forman la población objetivo por D.O.

D.O.	Nº de empresas	D.O.	Nº de empresas
Alella	3	Montilla-Moriles	12
Alicante	4	Navarra	27
Almansa	1	Penedés	19
Ampurdán-Costa Brava	5	Pla de Bages	1
Bierzo	9	Priorato	12
Binissalem-Mallorca	6	Rias Baixas	35
Bullas	1	Ribera Sacra	3
Calatayud	4	Ribeiro	11
Campo de Borja	4	Ribera del Duero	42
Cariñena	12	Ribera del Guadiana	12
Cava	85	Rioja	92
Chacolí de Bizkaia	2	Rueda	17
Chacolí de Getaria	5	Somontano	4
Cigales	5	Tacoronte-Acentejo	3
Conca de Barberá	5	Tarragona	7
Condado de Huelva	3	Terra Alta	3
Costers del Segre	3	Toro	5
El Hierro	1	Utiel-Requena	13
Jerez y Manzanilla de S.	22	Valdeorras	7
Jumilla	12	Valdepeñas	15
La Mancha	35	Valencia	6
La Palma	3	Valle de la Orotava	2
Lanzarote	4	Vinos de Madrid	9
Málaga	3	Icoden-Daute-Isora	2
Méntrida	7	Yecla	2
Mondejar	1	TOTAL	607
Monterrei	1		

Desarrollamos un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional al número de empresas de cada D.O., con el objeto de obtener muestras representativas en cada estrato (D.O.). Consideramos un nivel de confianza del 95%, un error muestral admisible del 5% y $p=q=0,5$. Los cuestionarios comenzaron a enviarse a mediados de Octubre de 1999 y la fecha límite de recepción era el 15 de Diciembre de 1999. Junto al cuestionario se adjuntaba la carta de presentación, una gran parte de ellas personalizadas, ya que la mayoría de Consejos Reguladores nos facilitaron, junto al directorio de empresas exportadoras de su D.O., los datos de los responsables de exportación de cada organización.

Tabla IV.3.- Número final de empresas exportadoras por D.O. incluidas en el estudio.

D.O.	% volumen	Nº empresas	D.O.	% Volumen	Nº empresas
Cava	16,74	85	Alicante	1,3	4
Jerez y Manz.	16,93	22	Almansa	1,4	1
La Mancha	7,1	35	Calatayud	0,33	4
Rioja	17	92	Campo de Borja	0,66	4
Valencia	11	6	Cariñena	0,85	12
Acumulado	68,77	240	Conca Barberá	0,59	5
Penedés	5,54	19	Condado Huelva	0,3	3
Navarra	4,87	27	Costers del Segre	0,21	3
Utiel Requena	3,65	13	Málaga	0,38	3
Valdepeñas	2,62	15	Ribera del Duero	0,27	42
Montilla-Moriles	2,34	12	Rueda	0,35	17
Jumilla	2,28	12	Somontano	0,51	4
Acumulado	90,07	338	Acumulado	97,22	440

En el caso de los grupos empresariales, fue necesario un contacto telefónico previo para determinar la dirección y persona de contacto a la que se debería enviarse la encuesta. Transcurridos 20 días, aproximadamente, se eligieron al azar una serie de empresas o grupos empresariales (proporcionalmente al número de empresas por D.O.), a las que se llamó por teléfono para animarles a cumplimentar el cuestionario, así como cerciorarnos de que había llegado a la persona adecuada (Dpto. o responsable de exportación). De los 440 cuestionarios enviados por correo (en algunos casos por e-mail), doce fueron devueltos por direcciones incorrectas o imposibilidad de localización de la empresa, ascendiendo a 131 el número de encuestas recibidas, lo que supone una tasa de respuesta del 30%. Sin embargo, tras el análisis pertinente de la información contenida en cada cuestionario, seis fueron rechazados por información incompleta, lo que suponía un tamaño muestral final de 125 empresas o grupos empresariales (índice de respuesta del 28,5%), cometiéndose un error muestral del 7,4%.

La muestra extraída conservaba en gran medida la estructura poblacional, en cuanto a la D.O. a la que pertenecía la empresa, quedando representadas adecuadamente las 23 Denominaciones de Origen. Además, el tamaño muestral obtenido era, en principio, adecuado para el desarrollo de las técnicas cuantitativas que se pretendían emplear, principalmente en lo referente a la modelización mediante ecuaciones estructurales, donde se recomienda una muestra comprendida entre 100 y 200 observaciones. La tabla IV.4, refleja la estructura de la muestra extraída.

Una vez cerrado el proceso de recepción, se procedió a la informatización de los datos, controlándose exhaustivamente que el procedimiento fuese correcto, es decir, que no se

produjeran errores de mecanización. Con la información procedente de los 125 cuestionarios se conformó una base de datos en el programa SPSS V 8.0, que se tomaría como fuente para la obtención de resultados.

Tabla IV.4.- Estructura de la muestra extraída.

D.O.	Nº de empresas	Nº cuestionarios	D.O	Nº de empresas	Nº cuestionarios
Cava	85	19	Almansa	1	1
Jerez y Manzan.	22	8	Calatayud	4	1
La Mancha	35	8	Campo de Borja	4	2
Rioja	92	24	Cariñena	12	4
Valencia	6	2	Conca Barberá	5	2
Penedés	19	5	Condado Huelva	3	2
Navarra	27	8	Costers Segre	3	1
Utiel Requena	13	4	Málaga	3	1
Valdepeñas	15	4	Ribera del Duero	42	10
Montilla-Moriles	12	4	Rueda	17	4
Jumilla	12	3	Somontano	4	3
Alicante	4	1	Total Cuestionarios		125

Para finalizar con este apartado creemos necesario comentar, a modo de anécdota, que el proceso de delimitación de la población objeto de estudio hubiese sido menos laborioso si en mayo de 1999 hubiésemos tenido acceso a la base de datos contenida en la página web del ICEX (<http://www.icex.es/repertorios/>), donde, desde finales de 1999, se contiene información actualizada (por sector de actividad) de una buena parte de las empresas exportadoras españolas, dedicándose diversas secciones a los vinos con D.O. La base de datos del ICEX contiene el nombre de la empresa o razón social, dirección, teléfono y fax, productos y marcas comercializadas, y en algunos casos, dirección de correo electrónico y página web.

3.- ANÁLISIS DE DATOS.

Construidas las diferentes escalas que medirán las variables latentes o no observadas, las cuales quedan especificadas en el modelo conceptual propuesto, el siguiente paso, una vez recopilada la información pertinente, consiste en especificar y analizar el modelo de medida.

La especificación y análisis del modelo de medida nos permite responder a la siguiente cuestión: ¿las variables observadas representan de forma fidedigna a los diferentes conceptos teóricos?, es decir, ¿quedan medidos correctamente estos últimos por las primeras?

Por tanto, el análisis del modelo de medida implica el estudio de los atributos de **validez y fiabilidad**. Un modelo de medida es válido cuando mide las características que realmente se desean medir y será, además, fiable si las mediciones que proporciona son estables y consistentes. La fiabilidad del modelo de medida es condición necesaria, aunque no suficiente, para que exista validez (Magnusson, 1976, citado por Sánchez Pérez y Sarabia Sánchez, 1999, p. 367).

Por otro lado, cuando se miden actitudes, predisposiciones o respuestas emocionales, sometidas a una elevada subjetividad, las medidas realizadas no son exactamente reproducibles. Es decir, no siempre se obtiene el mismo resultado aplicando el mismo instrumento. Ello se debe a la presencia de errores en la medición. En la evaluación de las escalas de medidas hemos de admitir la posible existencia de dos tipos de error: 1.- el **error sistemático**, que afecta a la validez y/o 2.- el **error aleatorio**, que afecta a la fiabilidad. La evaluación de un modelo de medida permite conocer si una escala presenta errores sistemáticos y/o aleatorios.

Una vez garantizada la validez y fiabilidad de los diferentes instrumentos de medida y determinado el número de parámetros a estimar, habrá que proceder a la evaluación del modelo propuesto, que vendrá representado por un conjunto de relaciones entre variables.

En la presente tesis doctoral, el procedimiento que seguiremos para el análisis de los datos, será la modelización mediante ecuaciones estructurales¹, aunque ello no será factible, por las peculiaridades de sus escalas de medidas, para las características empresariales y estrategia de expansión selección de mercados.

La modelización mediante ecuaciones estructurales implica el desarrollo de las siguientes etapas:

1.- Propuesta de un modelo basado en la teoría.

2.- Construcción de un diagrama secuencial de relaciones causales (path diagram).

¹ Procedimiento seguido, en líneas generales, por Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), y, Del Barrio y Luque (2000).

3.- Conversión del “path diagram” en ecuaciones estructurales y especificación del modelo de medida.

3.1.- Diseño del modelo estructural.

3.2.- Especificación del modelo de medida.

Estas tres primeras etapas, salvo la conversión del “path diagram” en ecuaciones estructurales y por tanto diseño del modelo estructural, ya han sido desarrolladas anteriormente en la definición conceptual de las variables latentes, planteamiento de hipótesis y diseño gráfico del modelo.

4.- Identificación del modelo.

4.1.- Condiciones de orden y rango.

5.- Estimación del modelo.

5.1.- Matriz de entrada de datos.

5.2.- Estimación de los parámetros del modelo.

6.- Evaluación del modelo.

6.1.- Evaluación del ajuste global del modelo.

6.1.1.- Medidas absolutas del ajuste.

6.1.2.- Medidas del ajuste incremental.

6.1.3.- Medidas de ajuste de parsimonia.

6.2.- Evaluación del ajuste del modelo de medida.

6.2.1.- Análisis de la consistencia interna.

6.3.- Evaluación del ajuste del modelo estructural.

7.- Interpretación y modificación del modelo.

Para el desarrollo del esquema anterior, procederemos a dividir los procesos que implican el análisis de los diferentes instrumentos de medida, de aquellos que hacen referencia al modelo estructural, aunque la mayor parte de etapas son comunes a ambos.

4.- PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

Habiendo definido las diferentes variables latentes que conforman el modelo conceptual, y dado que estas quedan representadas por un conjunto de variables observables (ítems o indicadores), que constituyen su escala de medida, deben asegurarse las propiedades de unidimensionalidad, validez (de contenido, de criterio, de constructo, convergente y discriminante) y fiabilidad

4.1.- UNIDIMENSIONALIDAD.

Característica de un conjunto de indicadores que sólo tienen un rasgo o concepto subyacente en común. Del ajuste entre los indicadores escogidos y la definición teórica del constructo, el investigador debe asegurar, tanto conceptual como empíricamente, que los indicadores son medidas fiables y válidas exclusivamente del concepto que miden. Por tanto, implica garantizar que cada indicador o variable observable está asociada a un único concepto.

4.2.- VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA.

La validez de un instrumento de medida está relacionada con la capacidad para realizar mediciones del concepto o fenómeno que se trata de medir. En términos generales, se puede admitir la existencia de la misma cuando acontecen las siguientes propiedades:

4.2.1.- Validez de contenido.

Es la valoración del grado de correspondencia entre los indicadores seleccionados para constituir una escala de medida y su definición conceptual. Basada en un enfoque teórico, la validez de contenido trata de asegurar que la escala propuesta representa completamente el concepto que mide (Bollen, 1989). Por tanto, se trata de una validación cualitativa y de

carácter subjetivo. En todo caso, aún reconociendo que la validez de contenido no se puede garantizar plenamente, los diferentes instrumentos de medida propuestos se construyeron tras una minuciosa revisión teórica, procurando incluir todas sus dimensiones relevantes y responder a su definición conceptual, por lo que se puede admitir la existencia de la misma.

4.2.2.- Validez de constructo.

La validez de constructo evalúa si un indicador incluido en una escala de medida de un concepto se relaciona con otras variables observables, las cuales miden otros conceptos. Es decir, se pretende garantizar que si dos constructos están asociados sus medidas también lo estén. Se aplica porque una escala de medida no es un conjunto de ítems inconexos, sino un instrumento diseñado para medir algo correctamente (Sánchez Pérez y Sarabia Sánchez, 1999, p. 380). Pretende responder a la pregunta: ¿qué concepto mide la escala? Sin embargo, los análisis empíricos no proporcionan este tipo de validez, por lo que teóricamente debe admitirse la presencia de la misma.

4.2.3.- Validez convergente.

Centrada en los datos empíricos, la validez convergente asegura que los diferentes ítems que pretenden medir un concepto miden realmente lo mismo. En tal caso, el ajuste de dichos indicadores será significativo y presentarán, en consecuencia, una elevada correlación.

4.2.4.- Validez discriminante.

Se refiere al hecho de que una escala de medida sólo cuantifica las características del concepto que trata de medir y no cualquier otra de un concepto distinto. La validez discriminante implica comprobar que no existe o es débil la correlación entre indicadores que miden conceptos diferentes. Al igual que la validez convergente, su estimación procede de los datos empíricos.

4.3.- FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA.

Cuando una escala permite obtener medidas similares en distintos momentos del tiempo, se dice que es fiable. La fiabilidad es el grado en que un conjunto de indicadores que representan una variable latente son consistentes en sus medidas. Desde esta perspectiva, indicadores de “constructos” altamente fiables están fuertemente correlacionados, indicando que todos ellos

miden el mismo concepto latente. A medida que la fiabilidad disminuye, decrece la consistencia de los indicadores y son menos representativos del concepto que miden. Se diferencia de la validez en que no se relaciona con lo que debería medirse, sino con cómo se mide.

Un instrumento de medida no será válido si no es fiable. Por tanto, además de garantizar la validez de la escala es necesario asegurar su fiabilidad.

Para el análisis de la validez convergente, discriminante y fiabilidad de los instrumentos de medida se desarrollaron las etapas de identificación, estimación y evaluación del modelo de medida.

4.4.- IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.

Habiendo realizado la especificación del modelo de medida, para el conjunto de “constructos” y para cada uno de los conceptos latentes, y pudiendo representarse cada variable observable mediante una ecuación, procede identificar el/los modelo/s de medida.

La identificación del modelo de medida implica cumplir con las condiciones de orden y rango. *La condición de orden* (condición necesaria) afirma que los grados de libertad del modelo de medida asociado a cada variable latente sean mayores (modelo sobreidentificado) o iguales a cero (modelo identificado). Sólo de esta forma se podrán obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. Un modelo sobreidentificado es el objetivo de cualquier modelo estructural, ya que contiene más información en la matriz de datos que el número de parámetros a estimar. En cuanto a los modelos identificados, aunque pudiera parecer que se obtiene un ajuste perfecto del modelo, la solución no tiene interés, al no ser generalizable. En definitiva, buscamos modelos sobreidentificados con el menor número posible de grados de libertad.

Los grados de libertad, en general, se obtienen por diferencia entre el número de correlaciones o covarianzas posibles y el número de parámetros a estimar. Por ejemplo, la escala de medida de la variable latente “compromiso exportador” está compuesta por seis indicadores, teniendo asociado cada uno de ellos un error de medida. Por tanto, los parámetros a estimar serán doce, uno por cada indicador y término de error. En cuanto a las correlaciones o covarianzas, existen un número total de 21 (15 entre los diferentes ítems más 6 de las correlaciones o

covarianzas de cada ítems consigo mismo). En consecuencia, el modelo de medida inicial del concepto “Compromiso exportador” presenta unos grados de libertad de 9 (21-12).

La condición de rango exige que cada variable latente esté medida al menos por tres indicadores, que cada indicador esté asociado a un solo concepto y que los errores de medida no estén correlacionados entre sí. El cumplimiento de la condición de rango será suficiente para admitir la identificación del modelo.

Puede ocurrir que se detecten problemas de identificación, debido a tres sus posibles causas:

1.- el número de parámetros a estimar es mayor que el número de correlaciones o covarianzas (modelo infraidentificado; grados de libertad inferiores a cero); 2.- existencia de efectos recíprocos (relaciones causales de dos sentidos entre dos constructos); 3.- incorrecta especificación de la escala de un concepto latente. En tal caso, debe seguirse, en el mismo orden, el proceso descrito por Hayduk (1987): 1.- fijar las varianzas de error negativas en aquellas variables que generen el problema de identificación; 2.- fijar algún coeficiente que fuese conocido con fiabilidad; 3.- eliminar las variables causantes del problema de identificación. En caso de perdurar el problema de identificación, el investigador deberá replantearse el modelo teórico propuesto.

4.5.- ESTIMACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.

La fase de estimación del modelo de medida se compone de dos partes:

4.5.1.- Elección del tipo de matriz de entrada de datos.

La estimación del modelo de medida asociado a cada “constructo” exige definir el tipo de matriz que se va a emplear como datos de entrada para la estimación de parámetros. Desde esta perspectiva, se puede emplear la matriz de correlación o la de varianzas-covarianzas, aunque la mayoría de los programas informáticos aceptan observaciones individuales (raw data), a partir de las cuales se calculan cualquiera de las dos matrices anteriores. Tradicionalmente, los modelos de ecuaciones estructurales han sido formulados para usar la matriz de varianzas-covarianzas; de ahí que también se denomine a esta técnica como análisis de estructuras de covarianzas, aunque cada vez se emplea con más frecuencia la matriz de correlaciones (Del Barrio y Luque, 2000, p. 504).

La matriz de varianzas-covarianzas presenta la ventaja de proporcionar comparaciones válidas entre diferentes poblaciones y muestras, ya que los coeficientes estimados conservan la unidad de medida de los indicadores. Ello permite comprobar las relaciones causales propuestas y generalizar los resultados. Sin embargo, los coeficientes obtenidos deben ser interpretados en términos de las unidades de medida para los constructos, aunque esto se solventa obteniendo a posteriori los coeficientes estandarizados. Este ligero inconveniente, ha extendido el uso cada vez mayor de la matriz de correlaciones.

La matriz de correlaciones, por su parte, permite la comparación directa de los coeficientes dentro de un modelo, al presentar un rango común de variación entre -1 y $+1$. Sin embargo, su uso puede resultar problemático, sobre todo en cuanto a la generalización de resultados, debido a que los parámetros obtenidos, si bien son correctos, no presentan índices de significación apropiados, al producir errores estándar inadecuados.

En definitiva, es recomendable partir de la matriz de varianza-covarianza y obtener posteriormente las soluciones estandarizadas para facilitar la interpretación de los resultados.

4.5.2.- Estimación de los parámetros del modelo.

Una vez que se ha seleccionado la matriz de entrada de datos, el investigador deberá elegir como se estimará el modelo, y por tanto los parámetros del mismo. Esta elección depende de la distribución muestral que sigan las variables observadas. Desde esta perspectiva, es necesario analizar la normalidad multivariable, y ello para cada modelo de medida.

Si la distribución es normal, podrán emplearse los métodos de estimación ML (Máxima Verosimilitud) o GLS (Mínimos Cuadrados Generalizados). En caso contrario, no debe utilizarse GLS y menos aún ML al producirse un sesgo en el estadístico ji-cuadrado y en los errores estándar de las estimaciones de los parámetros. En tal caso, deberá utilizarse los métodos ULS (Mínimos Cuadrados no Ponderados) o WLS (Mínimos Cuadrados Ponderados), también conocido, este último, como ADF (Función Asintóticamente Libre de Distribución). La tabla IV.5, resume las características de cada método de estimación.

4.6.- EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.

La evaluación de los resultados obtenidos requiere, como primer paso, una inspección inicial de las “estimaciones infractoras”. Una vez que el modelo se considera adecuado para ofrecer estimaciones aceptables, a continuación debe evaluarse la calidad del ajuste obtenido, para lo que se precisa del análisis del ajuste global del modelo y del ajuste del modelo de medida.

Tabla IV.5.- Principales características de los métodos de estimación.

Método de estimación	Principales características
Las variables observadas siguen una distribución multinormal	
Máxima Verosimilitud (ML)	<ul style="list-style-type: none"> – Se obtienen estimadores insesgados y eficientes, lo que permite determinar la significación estadística de los coeficientes. – El valor de la función de ajuste es independiente del tipo de matriz de entrada de datos. – La función ML es muy sensible al tamaño muestral, recomendándose que esté comprendido entre 100 y 200. – La función ML está relacionada con el número de parámetros a estimar, recomendándose un número de 5 observaciones por cada parámetro.
Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS)	<ul style="list-style-type: none"> – Propiedades similares a ML. – Con muestras de reducido tamaño, los estimadores presentan un sesgo hacia cero.
Las variables observadas no siguen una distribución multinormal	
Mínimos Cuadrados no ponderados (ULS)	<ul style="list-style-type: none"> – Se obtienen estimadores poco eficientes. – La función ULS varía ante cambios de escala.
Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS) o Función Asintóticamente Libre de Distribución (ADF)	<ul style="list-style-type: none"> – Se obtienen estimadores eficientes y consistentes. – El proceso de estimación de parámetros se hace complejo cuando aumenta el número de variables observadas, ya que se requiere un tamaño muestral lo suficientemente amplio como para que la función WLS o ADF converja hacia una solución óptima. En este sentido, se requiere un tamaño muestral igual a $[k * (k + 1)] / 2$, siendo “k” el número de variables observadas.

Fuente: Adaptado de Del Barrio y Luque, 2000, p. 511.

4.6.1.- Inspección de las estimaciones infractoras.

Implica examinar los coeficientes estimados en los modelos de medida, para ver si sobrepasan los límites aceptables. Los ejemplos más normales de estimaciones infractoras son:

- 1.- Varianzas de error negativas o varianzas de error no significativas.
- 2.- Coeficientes

estandarizados que sobrepasan o están muy cerca de la unidad. 3.- Errores estándar muy elevados asociados a cualquier coeficiente estimado.

Si se encuentran estimaciones infractoras, el investigador deberá resolver, en primer lugar, cada caso antes de evaluar cualquier resultado específico del modelo, en la medida en que cambios en una parte del modelo pueden tener efectos significativos sobre otros resultados (Hair, et al, 1999, p. 637). Desde esta perspectiva, existen una serie de recursos prácticos al respecto. Por ejemplo, cuando la varianza de algún error sea negativa o no significativa, se fijará a un valor muy pequeño (ej: 0,05).

Una vez que el modelo ha sido identificado y estimado, el siguiente paso consistirá en evaluar la bondad del ajuste de los datos al modelo propuesto. Esta evaluación debe realizarse a dos niveles: evaluación del ajuste global del modelo y evaluación del ajuste del modelo de medida.

4.6.2.- Evaluación del ajuste del modelo de medida.

En el análisis del ajuste del modelo de medida se examina la significación estadística de cada carga factorial obtenida entre el indicador y la variable latente, la magnitud de cada una de las cargas factoriales y la fiabilidad de cada uno de los indicadores (proporción de varianza que dicho indicador tiene en común con su variable latente).

Las reglas que deben seguirse son las siguientes:

- 1.- La carga factorial de cada variable observada, indicativo de la asociación del indicador con el concepto que trata de medir, debe tener un valor mínimo recomendable de 0,4, que en el caso de emplear las cargas estandarizadas será 0,7.
- 2.- Las cargas factoriales deben ser significativamente diferentes de cero. Así, para un nivel de significación de 0,05, ello ocurrirá cuando el t-value asociado a la carga alcance el valor de 1,96 (para un nivel de significación de 0,1 será de 1,645).
- 3.- La fiabilidad de cada indicador, medido por el parámetro R^2 , reflejo de su consistencia como medida de la variable latente, debe tomar un valor no inferior a 0,5 (Sharma, 1996, p. 163). El cumplimiento de estas tres normas, es condición necesaria aunque no suficiente, para garantizar la validez convergente de la escala de medida.

El incumplimiento de alguna de las tres reglas anteriores por cualquiera de los indicadores incluidos en un modelo de medida conllevará su eliminación de la escala de medida. Desde esta perspectiva, dado que cualquier modificación en el modelo puede afectar a los parámetros estimados, el proceso de reespecificación debe ser iterativo, donde se eliminen los parámetros a estimar uno a uno y no de una sola vez, pues un parámetro no significativo en un paso puede serlo en otro posterior.

4.6.3.- Ajuste global del modelo².

Una vez comprobada la magnitud y significación de las cargas factoriales, así como la fiabilidad de cada indicador, es necesario proceder al análisis del ajuste global del modelo. Con ello se pretende evaluar el grado de correspondencia entre la matriz reproducida por el modelo y la matriz de observaciones muestrales. En este sentido, se utilizan las siguientes medidas:

4.6.3.1.- Medidas absolutas de ajuste.

Determina el grado en que el modelo de medida predice la matriz de datos inicial (matriz de varianzas-covarianzas o de correlaciones). Entre las medidas absolutas de ajuste se incluyen las siguientes:

- **Estadístico-ratio de verosimilitud ji-cuadrado (estadístico ji-cuadrado):** basado en la distribución de la ji-cuadrado se trata de un test estadístico que mide la distancia entre la matriz de datos inicial y la estimada por el modelo. La ausencia de diferencias significativas entre ambas matrices vendrá dada cuando el nivel de significación asociado a dicho estadístico esté por encima del mínimo aceptable (normalmente 0,05 o 0,01). Su sensibilidad al tamaño muestral hace recomendable el empleo de otras medidas.
- **Índice de bondad del ajuste (GFI):** es un índice de la variabilidad explicada por el modelo, oscilando sus valores entre cero (pobre ajuste) y 1 (ajuste perfecto). No existe ningún límite a partir del cual se pueda afirmar que el ajuste es bueno, si bien valores superiores a 0,9 indicarían un ajuste aceptable.

² Sólo se hará referencia a las medidas útiles para evaluar cada modelo de medida y no las que pudieran emplearse en la comparación de modelos alternativos (NCP, SNCP, ECVI, PNFI, PGFI, AIC, CAIC).

- **Residuo Cuadrático Medio (RMSR)³**: es la raíz cuadrado de la media de los residuos al cuadrado. En la medida en que sus valores se aproximen a cero, los errores entre la matriz de observaciones inicial y la estimada por el modelo serán muy pequeños, indicativo de que el ajuste es bueno. No existe ningún umbral mínimo de aceptación, aunque valores inferiores a 0,1 se pueden considerar aceptables.
- **Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)**: es otra medida que trata de corregir la influencia muestral en el estadístico ji-cuadrado. Su valor es representativo de la bondad del ajuste que podría esperarse si el modelo fuera estimado con la población, no sólo con la muestra extraída de la estimación. Los valores inferiores a 0,05 o incluso a 0,08, indican un buen ajuste del modelo en la población (Hair, et al, 1999, p. 682; Del Barrio y Luque, 2000, p. 517).

4.6.3.2.- Medidas incrementales de ajuste.

Las medidas incrementales de ajuste comparan el modelo propuesto con algún modelo de referencia, considerado como el peor posible. Entre ellas se incluyen las siguientes:

- **Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)**: se trata de una extensión del índice GFI, corregido por el ratio entre los grados de libertad del modelo propuesto y los grados de libertad del modelo nulo. En la práctica, se considera que valores superiores a 0,9 son indicativos de un buen ajuste del modelo a los datos.
- **Índice del ajuste normal (NFI)**: implica una comparación relativa entre el modelo propuesto y el nulo. Se trata de una medida que va desde el valor 0 (ningún ajuste) al valor 1 (ajuste perfecto), considerándose como aceptables (buen ajuste) valores por encima de 0,9.
- **Índice Tucker-Lewis (TLI)**: también comprendido entre 0 y 1, corrige la dependencia que presenta el índice NFI del tamaño muestral y del número de indicadores. El índice TLI tiende a 1 para modelos con muy un buen ajuste, considerándose aceptables valores superiores a 0,9.

³ En la nomenclatura que ofrece el paquete estadístico AMOS aparece con las siglas RMR.

- **Otras medidas de ajuste incremental.** Los paquetes estadísticos y programas informáticos empleados actualmente en la modelización mediante ecuaciones estructurales (LISREL, AMOS, etc.) ofrecen otras medidas de ajuste incremental, entre las que destacamos el índice de ajuste incremental (IFI), el índice de ajuste comparado (CFI) y el índice de ajuste relativo (RFI). En los tres casos, valores próximos a la unidad se consideran indicativos de un buen ajuste del modelo.

4.6.3.3.- Medidas de ajuste de parsimonia.

Las medidas de ajuste de parsimonia relacionan la calidad de ajuste del modelo al número de coeficientes estimados exigidos para conseguir este nivel de ajuste. Se pretende con ellas evitar el sobreajuste del modelo al calcular coeficientes innecesarios. Entre ellas destacamos las siguientes:

- **Ji-cuadrado normada (Normed Chi-Square):** es el ratio entre el estadístico ji-cuadrado y los grados de libertad del modelo. Valores comprendidos entre 1 y 3, se consideran recomendables, y entre 3 y 5 aceptables. La ji-cuadrado normada también es sensible al tamaño muestral. Por ello, es recomendable su uso complementario con otras medidas (absolutas o incrementales).

Hasta el momento, todos los pasos que se han efectuado han estado unidos al cálculo de la validez convergente. El cumplimiento de las condiciones necesarias (magnitud y significación de las cargas, y fiabilidades individuales) y el logro de índices con valores adecuados en el ajuste global del modelo permiten garantizar plenamente la validez convergente del instrumento de medida evaluado.

4.6.4.- Validez discriminante.

Este tipo de validez, de calculo necesario en el modelo estructural, deberá estimarse cuando una variable latente presente más de una dimensión. Tal puede ser el caso, en el modelo propuesto, de las normas relacionales.

La validez discriminante consiste en el grado en que una medida no se correlaciona con otras de las que se supone que debería diferir (Sánchez Pérez y Sarabia Sánchez, 1999, p. 386).

Requiere, por tanto, la existencia de una baja correlación entre la medida de interés y otras medidas que supuestamente no están midiendo la misma variable o concepto. Desde esta perspectiva, se considera que correlaciones entre ítems incluidos en diferentes dimensiones de una variable latente (o en diferentes “constructos”, en el modelo estructural), con valores superiores a 0,9 o incluso 0,8, hacen dudar de la existencia de este tipo de validez.

En todo caso, una forma práctica de asegurar la existencia de validez discriminante es comprobar que el cuadrado de las correlaciones entre cada par de dimensiones, del concepto latente, no alcance el valor obtenido por la varianza extraída en cada dimensión (Fornell y Larcker, 1981, p. 46).

4.6.5.- Fiabilidad o consistencia interna del instrumento de medida.

También incluido en el ajuste del modelo de medida, debe evaluarse la unidimensionalidad y fiabilidad de cada concepto latente, y por tanto, del conjunto de ítems que lo representan. La unidimensionalidad es un supuesto que subyace al cálculo de la fiabilidad y se demuestra cuando los indicadores de una variable latente tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un único factor.

La fiabilidad de una escala de medida se refiere al grado en que ésta se halla libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes. Su cálculo sólo puede realizarse basándonos en los datos empíricos. Para su evaluación se pueden emplear diversos indicadores.

4.6.5.1.- El coeficiente Alpha de Cronbach.

Una de las formas más utilizadas de calcular la fiabilidad es a través del coeficiente Alpha (α) de Cronbach, que evalúa con qué rigurosidad están midiendo los indicadores el mismo concepto. Su valor depende de la amplitud de la escala (número de ítems) y de la correlación media entre el número de ítems. Este coeficiente oscila entre 0 y 1, y se emplea cuando la fiabilidad se entiende como consistencia interna. De esta forma, conforme incrementa su valor, mayor es la consistencia interna de la escala de medida, y por tanto, menor es la varianza. El nivel considerado como umbral mínimo depende de la medida que se pretenda evaluar, aunque es recomendable que supere el valor de 0,7 (incluso 0,8 en estudios de carácter confirmatorio). Entre sus aplicaciones está el reconocer en qué medida cada ítem

contribuye a la fiabilidad de la escala. Finalmente, como inconveniente a su empleo podemos destacar, que no asegura la unidimensionalidad sino que en su lugar supone que existe (Hair, et al, 1999, p. 638).

4.6.5.2.- Correlación entre ítems.

Otra forma de analizar la consistencia interna de una escala de medida es evaluar la correlación entre sus ítems. Cuando esta es elevada (es recomendable que sean superiores a 0,7), se está garantizando que el coeficiente α de Cronbach tienda a 1.

4.6.5.3.- Fiabilidad compuesta.

Se trata de otra de las medidas de la consistencia interna que presentan el conjunto de indicadores que miden un concepto no observado (variable latente). Cuanto mayor es la fiabilidad compuesta del “constructo”, mayor es la consistencia interna de la escala de medida. El límite que se considera aceptable para esta medida es de 0,7, aunque no se trata de un estándar absoluto, pudiendo admitirse valores inferiores a 0,7, dependiendo de la naturaleza de la investigación (Hair, et al, 1999, p. 638).

4.6.5.4.- Varianza extraída.

Esta medida, complementaria a la fiabilidad compuesta, refleja la cantidad total de la varianza de los indicadores tomada en cuenta por el concepto latente. Los mayores valores de la varianza extraída se producen cuando los indicadores son realmente representativos del concepto latente. En general, es recomendable que su valor exceda de 0,5.

El cálculo de la fiabilidad compuesta y varianza extraída exige estimar las cargas factoriales estandarizadas para cada indicador que conforma la escala de medida.

Una vez que se han evaluado los diferentes instrumentos de medida y se ha asegurado su validez y fiabilidad, el siguiente paso consiste en especificar, identificar, estimar y, evaluar e interpretar el modelo estructural, en el que se manifiestan las relaciones causales entre los diferentes conceptos no observados.

5.- PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL.

Depurados los diferentes instrumentos de medida, procede el desarrollo y análisis del modelo estructural. Prácticamente, las etapas son las mismas que las desarrolladas hasta ahora en el análisis de las escalas de medida, aunque presenta una serie de particularidades.

5.1.- ESPECIFICACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.

Se trata de conformar un modelo soportado desde el punto de vista teórico (modelo basado en la teoría). Desde esta perspectiva, la modelización de ecuaciones estructurales se basa en relaciones causales, en las que el cambio en una variable se supone que produce un cambio en otra variable. Por ello, la causación debe realizarse teniendo una perspectiva teórica como guía.

Un segundo paso en la especificación del modelo estructural, consiste en representar las relaciones entre los diferentes conceptos no observados en un diagrama de secuencias. Esta fase no es más que la representación gráfica o visual de las relaciones de dependencia o asociativas (correlaciones) entre los “constructos” y/o indicadores. Con ella se determinan los diferentes elementos que conforman el diagrama de secuencias (“constructos” endógenos y exógenos, dimensiones de los “constructos”, indicadores, tipo de relación –causal, recíproca y de correlación-, errores de medida, etc.).

Una tercera etapa implica la conversión del diagrama de secuencias en un conjunto de ecuaciones estructurales, mediante las que se representarán los “constructos” endógenos como combinaciones lineales de los exógenos, teniendo en cuenta los términos de error asociados a los primeros. Estas ecuaciones definen 1.- las relaciones estructurales que vinculan los conceptos latentes, 2.- el modelo de medida que especifica qué variables observadas miden cada “constructo”, 3.- una serie de matrices que indican cualquier correlación supuesta entre “constructos” o variables.

5.2.- IDENTIFICACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.

Antes de proceder a la estimación del modelo estructural, habrá que evaluar la identificación del mismo. Ello exige disponer de una ecuación independiente para estimar cada coeficiente del modelo estructural, es decir debemos tener más ecuaciones que incógnitas. En este

sentido, una condición necesaria, aunque no suficiente, es que los grados de libertad del modelo que se pretende estimar sean iguales o superiores a cero (condición de orden).

Por otro lado, como señala Díez (1992, p. 63), una condición suficiente, aunque no necesaria, para la identificación del modelo estructural es la regla de los dos pasos. El primer paso, consiste en comprobar la identificación del modelo de medida asociado al estructural, para lo cual se exige que cada indicador se relacione con un único factor, que cada factor esté medido al menos por tres indicadores y que los errores de medida no estén correlacionados entre sí. En el segundo paso, identificación del modelo estructural, deberá comprobarse la norma del modelo recursivo, que dice que los modelos con “constructos” identificados siempre estarán identificados. Se dirá que el modelo es recursivo cuando no existan relaciones recíprocas en él.

5.3.- ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.

La estimación del modelo estructural implica el desarrollo de las mismas etapas que las efectuadas en la estimación del modelo de medida de cada concepto latente, pudiendo agruparse en la selección de la matriz de entrada de datos y estimación de los parámetros del modelo.

5.4.- EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.

Implica el desarrollo de tres fases: ajuste global del modelo, ajuste del modelo de medida y ajuste del modelo estructural. Las dos primeras coinciden, en cuanto al procedimiento a emplear, con el proceso de análisis de una escala de medida. Por tanto, la novedad realmente, está en el ajuste del modelo estructural. Desde esta perspectiva, lo primero que debe analizarse es la significación alcanzada por los coeficientes estimados. Así, cualquier parámetro estimado debe ser estadísticamente diferente de cero. Es decir, si tomamos un nivel de significación de 0,05 el t-value asociado al coeficiente estimado debe alcanzar un valor mínimo de 1,96 (para un nivel de significación 0,1 sería de 1,645). Un parámetro no significativo indicaría que la relación propuesta no tiene ningún efecto, por lo que debería ser eliminada y el modelo reformulado. La eliminación de parámetros no significativos debe hacerse secuencialmente (uno a uno), comenzando con el que menor nivel de significación presente (siempre por debajo de 1,96). Aceptaremos el modelo estructural como válido cuando todos los parámetros estimados sean significativos.

Otro paso necesario en la evaluación del ajuste del modelo estructural, consiste en la revisión de las fiabilidades de las ecuaciones estructurales (R^2). La fiabilidad de cada ecuación muestra la bondad del ajuste de dicha ecuación. Su valor oscila entre 0 (ningún ajuste) y 1 (ajuste perfecto), siendo recomendable que su valor esté lo más próximo a la unidad, aunque son aceptables valores por encima de 0,5.

Finalmente, también deberá corroborarse la validez discriminante de los constructos incluidos en el modelo, de forma que ninguno de ellos explique información redundante. El procedimiento a seguir es el mismo que la validación de las escalas de medida (comparar correlaciones al cuadrado de cada par de constructos con las varianzas extraídas de cada uno de ellos).

5.5.- INTERPRETACIÓN Y REESPECIFICACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.

La interpretación del modelo deberá realizarse de acuerdo al cuerpo teórico en el que se ha basado su especificación y a los diversos coeficientes o parámetros estimados, analizando si corresponden en magnitud y dirección con las propuestas teóricas.

En la interpretación del modelo también deberá tenerse en cuenta la matriz de datos utilizada para la estimación de parámetros. En el caso de haber empleado la matriz de varianzas-covarianza, deberán estimarse los coeficientes estructurales estandarizados para que todos se encuentren en la misma escala (-1, +1).

En cuanto a la modificación del modelo, siempre justificada desde el punto de vista teórico, se dispone de dos tipos de herramientas que pueden facilitar esta labor (Hair, et al, 1999, p. 641-642; Del Barrio y Luque, 2000, p. 525):

Análisis de los residuos estandarizados de la matriz de correlaciones o varianzas-covarianzas, que muestra la diferencia existente entre la matriz de observaciones muestrales y la estimada por el modelo propuesto. Desde esta perspectiva, para un nivel de significación de 0,05 se consideran significativos los valores residuales mayores que $\pm 2,58$. Los residuos significativos indican un error de predicción sustancial para un par de indicadores. Se considera que un modelo se ajusta bien a los datos (ausencia de diferencias significativas entre la matriz de observaciones y la estimada por el modelo) cuando el porcentaje de residuos significativos no supere el 5% del total de residuos.

La segunda herramienta de que dispone el investigador para modificar el modelo estimado es el empleo de los *índices de modificación*, que se calculan para cada relación no estimada (parámetros fijos). El valor del índice de modificación corresponde, aproximadamente, a la reducción que se produciría en el estadístico ji-cuadrado si el coeficiente fuera estimado. Un valor de 3,84 o superior sugiere que se obtiene una reducción estadísticamente significativa en la ji-cuadrado cuando se estima el coeficiente. En todo caso, aunque los índices de modificación pueden ser útiles en la evaluación del impacto de modificaciones basadas teóricamente, el investigador nunca debe hacer cambios en el modelo basándose exclusivamente en índices de modificación.

Para finalizar, debemos destacar que cualquier modificación realizada, la cual debería estar justificada teóricamente, supondrá una reespecificación del modelo, volviendo a repetirse todas las etapas señaladas en el proceso de análisis del modelo estructural. Se trata, en definitiva, de un proceso iterativo.

Anexo al capítulo IV: Codificación de variables y cuestionario

CODIFICACIÓN DE VARIABLES

CODIFICACIÓN	PREGUNTA O CUESTIÓN
DATOS GENERALES	
DO	¿Cuál/es es/son las Denominaciones de Origen que comercializa su empresa o grupo?
NDO	Número de Denominaciones de Origen Vitivinícolas comercializadas.
GRUPO	¿Pertenece su empresa a algún grupo empresarial?
TAMAÑO	Número de empleados de su empresa o grupo.
EDAD	Año de inicio de la actividad empresarial.
EXPINT	Número de años exportando (experiencia internacional).
FUNCDIR	¿Qué funciones desarrollan los directivos en el ámbito internacional?
VINO	¿Qué tipo de vino exporta su empresa o grupo empresarial?
AREAMERC	Área de mercado a la que exporta su empresa o grupo.
VENTAREA	% de las ventas de exportación en cada área de mercado.
NPAISES	Número de países a los que se exporta.
CANALEXP	Canal de distribución empleado para la comercialización del vino con D.O.
PORCANAL	Porcentaje de utilización de cada canal de distribución.
FUENTINF	Fuente de información utilizada sobre los mercados exteriores.
PORFUENT	Porcentaje de empleo de cada fuente de información.
PROPEXP	Propensión exportadora.
RECURSOS	¿Destina su empresa recursos específicos para el desarrollo de la actividad exportadora?
DEPEXP	¿Posee su empresa Departamento de Exportación?
PRESEXP	¿Dispone su empresa de un presupuesto específico para la actividad exportadora?
DEPENDENCIA DE LOS INTERMEDIARIOS-DISTRIBUIDORES EXTRANJEROS	
DEP1	¿Quién tendría mayor dificultad para reemplazar a la otra parte?
DEP2	¿Quién incurriría en mayores costes si se tuviese que cambiar de miembro en la relación?
DEP3	¿Quién podría ser más reactivo a cambiar de socio en la relación?
DEP4	¿Quién depende más de la otra parte para el alcance de los objetivos fijados?
DEP5	Si la relación se extinguiese ¿qué ventas se verían más perjudicadas?
COMPETENCIAS INTERNACIONALES	
COMPT1	Para la toma de decisiones en el ámbito internacional son indispensable la experiencia y el conocimiento de los mercados extranjeros.
COMPT2	El desconocimiento de los valores, cultura y costumbres que imperan en los mercados extranjeros es uno de los principales obstáculos al desarrollo de la actividad exportadora de mi empresa o grupo.
COMPT3	Las limitaciones de recursos impiden a mi empresa o grupo desarrollar o hacerlo con una mayor frecuencia investigaciones en/sobre los mercados extranjeros.
COMPT4	Número de años exportando.
COMPROMISO CON LA ACTIVIDAD EXPORTADORA	
COMP1	Sin el desarrollo de la actividad exportadora, mi empresa o grupo no podría alcanzar los objetivos globales inicialmente planteados.

COMP2	Mi empresa está dispuesta a destinar elevados recursos, humanos y financieros al desarrollo de la actividad exportadora.
COMP3	Para el alcance de los objetivos corporativos, el mercado español es mucho más importante que la actividad exportadora.
COMP4	La mayoría de los recursos de mi empresa o grupo empresarial son destinados al mercado español limitando nuestra expansión internacional.
COMP5	Investigar las necesidades de los clientes-consumidores extranjeros es más importante que la venta del producto exportado.
COMP6	% de las ventas totales de la empresa que corresponde a las exportaciones en el último año.
VOLATILIDAD DEL ENTORNO	
ENT1	Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de los distribuidores o intermediarios extranjeros en los mercados exteriores.
ENT2	Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de los competidores en los mercados extranjeros.
ENT3	La complejidad y competitividad del mercado español es mucho mayor que la existente en los mercados exteriores.
ENT4	La complejidad, incertidumbre y competitividad que existen en el sector y en los mercados exteriores afectan negativamente a los resultados de la actividad exportadora
ENT5	Los cambios (nuevas tecnologías, formas de distribución, nuevos productos, etc.) en el sector y en los mercados exteriores se producen rápidamente.
NORMAS RELACIONALES	
COMP1	Cualquier problema que pudiera surgir en la relación que mi empresa o grupo mantiene con los intermediarios o distribuidores extranjeros se trata conjuntamente, y no individualmente.
COMP2	Ambas partes estamos comprometidas a conseguir mejoras que nos beneficien mutuamente, y no a una sola.
COMP3	La cooperación predomina en la relación con mis intermediarios o distribuidores extranjeros.
INTCINF1	Es fundamental para el logro de los objetivos planteados el intercambio de información mutuo.
INTCINF2	Se espera que ambas partes informen sobre cualquier circunstancia o cambio que pudiera afectar a la otra parte.
INTCINF3	Mis distribuidores o intermediarios extranjeros nos facilitan cualquier información solicitada.
INTCINF4	Mi empresa o grupo facilita cualquier información solicitada por nuestros intermediarios o distribuidores extranjeros.
FLEXIB1	La flexibilidad para adaptarse a cambios que afectan a algún aspecto de la relación es una característica frecuente entre las partes.
FLEXIB2	Ambas partes mantenemos una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogidos en acuerdos previos ante los requerimientos de la otra parte.
FLEXIB3	Ante situaciones no previstas es preferible negociar para llegar a nuevos acuerdos que incluyan la nueva situación que limitarse a los acuerdos iniciales que no la contemplaban.
ESTRATEGIA DE MARKETING	
SELMERC1	Mi empresa prefiere concentrar los recursos en pocos mercados.
SELMERC2	Mi empresa prefiere diversificar mercados, dividiendo los recursos disponibles para el desarrollo de la actividad exportadora entre los mismos.
PRECIO	Adaptar el precio a las condiciones existentes (renta per cápita, percepción del producto, etc.) en los mercados a los que exporta
PRODBAS	Exportar los mismos productos a los comercializados en España.
PRODREAL	Adaptar el envase, etiqueta, diseño, etc., a las características (idioma, tamaños, etc.) del país al cual se exporta.
COMUNIC	Desarrollar campañas de comunicación (publicidad y promoción) adaptadas a las características del país al cual se exporta.
INVMER	Desarrollar investigaciones de mercados para adaptar el producto a las necesidades de los consumidores extranjeros.

DISTRIB	Adaptar los métodos de distribución a las características del país al cual se exporta.
PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN – RESULTADO CUANTITATIVO	
CRECIM1	Crecimiento de las ventas de exportación en 1997.
CRECIM2	Crecimiento de las ventas de exportación en 1998.
CRECIM3	Crecimiento de las ventas de exportación en 1999.
CRECMED	Crecimiento medio de las ventas de exportación en los últimos tres años.
SATISFCRE	En general ¿cuál es el grado de satisfacción de su empresa o grupo con los crecimientos experimentados por las ventas de exportación en los últimos tres años?
PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN – LOGRO DE OBJETIVOS	
LOBJ1	Porcentaje alcanzado del objetivo: estar presente en los mercados exteriores.
LOBJ2	Porcentaje alcanzado del objetivo: Incrementar el conocimiento de nuestra empresa o productos en el exterior.
LOBJ3	Porcentaje alcanzado del objetivo: Consolidar nuestra presencia en los mercados a los que ya exportamos.
LOBJ4	Porcentaje alcanzado del objetivo: Exportar como respuesta a presiones competitivas del mercado español.
LOBJ5	Porcentaje alcanzado del objetivo: Incrementar la cuota de nuestra empresa o grupo en el exterior.
LOBJ6	Porcentaje alcanzado del objetivo: Desarrollo de una estrategia de expansión a través de mercados exteriores.
LOBJ7	Porcentaje alcanzado del objetivo: Incrementar la rentabilidad /beneficio de la empresa o grupo a través de las exportaciones.
LOBJ8	Porcentaje alcanzado del objetivo: Exportar como respuesta a las necesidades existentes de nuestros productos en los mercados exteriores.



Estimado/a Sr/a:

El Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla está realizando un trabajo de investigación, junto con el Ministerio de Agricultura (MAPA) y el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), sobre Denominaciones de Origen Vitivinícolas españolas en los mercados internacionales. Para ello, en su momento, nos pusimos en contacto con el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada **RIOJA**, recibiendo un trato exquisito además del listado de empresas acogidas a la misma.

A través de diversas fuentes, conocemos el desarrollo de actividad exportadora de su empresa o grupo. Es por ello, que nos dirigimos a Usted para solicitar su colaboración en la presente investigación.

La presente investigación deseamos llevarla a cabo a través de un cuestionario, el cual adjuntamos, cuyo objeto es recoger información sobre diversos aspectos de la actividad exportadora desarrollada por empresas vitivinícolas españolas que producen y comercializan vino con Denominación de Origen.

Para garantizar el anonimato más absoluto no se requiere ninguna información que identifique a su empresa o grupo. El tratamiento estadístico de los datos será siempre a nivel agregado, en ningún caso se procederá a estudios singulares de ninguna compañía. En ningún caso pretendemos obtener información confidencial de la empresa.

Nuestros datos de contacto son:

Antonio Navarro García
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Sevilla).
Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Avda. Ramón y Cajal, nº 1. 41018 Sevilla.

También les facilitamos nuestro teléfono, fax y E-mail, para cualquier aclaración o consulta.
Teléfonos: 95- 455 16 24 / 95- 455 75 75 Fax. 95- 455 69 89
E-mail. annava@cica.es

De antemano queremos darles las gracias por su tiempo y colaboración. Sin su ayuda esta investigación no sería posible. **Los resultados le serán remitidos lo más pronto posible.**

Antonio Navarro García
Dpto. de Administración de Empresas y Marketing (Universidad de Sevilla)

CUESTIONARIO

DATOS GENERALES

1.- ¿Cuál/es es/son la/s Denominación/es de Origen que comercializa su empresa o grupo empresarial?

1.-	3.-	5.-
2.-	4.-	6.-

2.- ¿Pertenece su empresa a algún grupo empresarial? Si No

3.- ¿Qué empresas forman parte del grupo?

1.-	3.-	5.-
2.-	4.-	6.-

4.- En relación a los empleados de la empresa o grupo empresarial. Señalar con una cruz.

	≤ 10	Entre 11 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 500	Mayor de 500
Número de empleados de su empresa o grupo empresarial					
Número de personas (directivos) que desarrollan funciones de administración y gestión en su empresa o grupo					
Número de personas (directivos) que desarrollan funciones en su empresa o grupo en el ámbito internacional					

¿Qué funciones desarrollan los directivos en el ámbito internacional?. Marcar con una cruz.

1.- Búsqueda de nuevos clientes.	5.- Asistencia a ferias comerciales internacionales.	
2.- Obtención de información sobre los mercados exteriores.	6.- Seguimiento de las acciones comerciales exteriores.	
3.- Controlar el desarrollo de la exportación.	7.- Diseño de campañas de promoción y publicidad.	
4.- Contactos con distribuidores o agentes en el exterior.	8.- Otras ¿Cuáles?	

5.- Año de inicio de la actividad empresarial. Año: _____

6.- Año de inicio de la actividad exportadora. Año: _____

7.- ¿Qué tipo de vino exporta su empresa o grupo empresarial? Y ¿En qué porcentaje?

Embotellado _____% Granel _____%

8.- Señale las áreas de mercado y los países en cada área en las que su empresa o grupo realiza actividad exportadora, así como el porcentaje aproximado de las ventas de exportación que correspondió a cada área en 1998. En caso de ser muy numerosos los países a los cuales se exporta, indicar número aproximado en cada área.

Área de mercado	Países o Número de países	% de Ventas de exportación (1998)
Unión Europea		
Resto de Europa		
Norteamérica		
Latinoamérica		
África		
Oriente Medio		
Lejano Oriente		
Otros		

9.-¿Qué canales de distribución utiliza su empresa o grupo para la exportación? ¿En qué porcentaje aproximado son utilizados?

Canal de distribución o forma de entrada	(%)	Canal de distribución o forma de entrada	(%)
Intermediarios independientes localizados en el mercado español		Agrupaciones Europeas de Interés Económico	
Tradings (empresas de importación-exportación)		Franquicias internacionales	
Agentes o representantes que actúan en nombre de la empresa		Venta directa a consumidores finales	
Distribuidores extranjeros mayoristas o minoristas		Alianzas estratégicas con empresas españolas	
Piggyback (empleo de canales de distribución de otras empresas)		Alianzas estratégicas con empresas extranjeras	
Consortios de exportación (cooperación con otra/s empresas)		Filiales en el extranjero	
Joint ventures internacionales		Otros ¿Cuáles?	

10.-¿Qué fuentes de información, y en que porcentaje aproximado, utiliza su empresa o grupo sobre los mercados exteriores?

Fuentes de información	%	Fuentes de información	%
Instituto de comercio exterior (ICEX)		Consultoras especializadas	
Cámaras de comercios		Consejos reguladores de la D.O.	
Oficinas comerciales de España en el exterior		Revistas especializadas	
Asociaciones de exportadores		Investigaciones propias de mercado	
Entidades bancarias		Otras empresas exportadoras	

11.- ¿Qué porcentaje aproximado representaron las ventas de exportación sobre el total de las ventas de la empresa o grupo empresarial en los últimos cuatro años? ¿Cuál se estima que puede ser aproximadamente dicho porcentaje en el 2000?

Año	Porcentaje (V. Exportación/ Total ventas)	Año	Porcentaje (V. Exportación/ Total ventas)
1996		1999	
1997		2000	
1998			

12.- ¿Destina su empresa recursos específicos para el desarrollo de la actividad exportadora? Si No

13.- ¿Dispone su empresa o grupo de un Departamento de Exportación? Si No

14.- ¿ Dispone su empresa de un presupuesto específico para la actividad exportadora? Si No

A continuación se incluyen una serie de bloques de preguntas con los siguientes niveles de respuesta:

1.- Totalmente en desacuerdo	4.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7.- Totalmente de acuerdo
2.- Muy en desacuerdo	5.- De acuerdo	
3.- En desacuerdo	6.- Muy de acuerdo	

En este apartado tratamos de determinar el COMPROMISO con la actividad exportadora de su empresa o grupo.

Responda en una escala 1 a 7 (1= Totalmente en desacuerdo... 7= Totalmente de acuerdo).

Sin el desarrollo de actividad exportadora mi empresa no podría alcanzar los objetivos globales inicialmente planteados (beneficio, rentabilidad, etc).	1	2	3	4	5	6	7
Mi empresa está dispuesta a destinar elevados recursos, humanos y financieros para el desarrollo de la actividad exportadora.	1	2	3	4	5	6	7
Para el alcance de los objetivos corporativos el mercado español es mucho más importante que la actividad exportadora.	1	2	3	4	5	6	7
La mayoría de los recursos de mi empresa son destinados al mercado español limitando nuestra expansión internacional.	1	2	3	4	5	6	7
Investigar las necesidades de los clientes extranjeros es más importante que la venta del producto exportado.	1	2	3	4	5	6	7

COMPETENCIAS INTERNACIONALES.

Responda en una escala 1 a 7 (1= Totalmente en desacuerdo... 7= Totalmente de acuerdo).

Para la toma de decisiones en el ámbito internacional son indispensables la experiencia y el conocimiento de los mercados extranjeros.	1	2	3	4	5	6	7
El desconocimiento de los valores, cultura y costumbres que imperan en los mercados extranjeros es uno de los principales obstáculos al desarrollo de la actividad exportadora de mi empresa o grupo.	1	2	3	4	5	6	7
Las limitaciones de recursos impiden a mi empresa o grupo desarrollar o hacerlo con una mayor frecuencia investigaciones en/sobre los mercados extranjeros	1	2	3	4	5	6	7

RELACIÓN CON DISTRIBUIDORES / INTERMEDIARIOS cuando se emplea esta forma como canal de distribución en los mercados exteriores. Responda empleando una escala 1 a 7 (1= Totalmente en desacuerdo... 7= Totalmente de acuerdo).

Cualquier problema que pudiera surgir en la relación que mantiene mi empresa o grupo con los distribuidores o intermediarios se trata conjuntamente y no individualmente.	1	2	3	4	5	6	7
Ambas partes estamos comprometidas a conseguir mejoras que nos beneficien mutuamente y no a una sola.	1	2	3	4	5	6	7
La cooperación predomina en la relación con mis distribuidores o intermediarios.	1	2	3	4	5	6	7
Es fundamental para la consecución de los objetivos planteados el intercambio de información mutuo.	1	2	3	4	5	6	7
Se espera que ambas partes informen sobre cualquier circunstancia o cambio que pudiera afectar a la otra.	1	2	3	4	5	6	7
Mis distribuidores o intermediarios nos facilitan cualquier información solicitada.	1	2	3	4	5	6	7
Mi empresa facilita cualquier información solicitada por nuestros distribuidores o intermediarios extranjeros.	1	2	3	4	5	6	7
La flexibilidad para adaptarse a cambios que afectan a algún aspecto de la relación es una característica frecuente entre las partes.	1	2	3	4	5	6	7
Ambas partes mantenemos una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación establecidos en acuerdos previos ante los requerimientos de la otra parte	1	2	3	4	5	6	7
Ante situaciones no previstas es preferible negociar para llegar a nuevos acuerdos que incluyan la nueva situación que limitarse a los acuerdos iniciales que no la contemplaban.	1	2	3	4	5	6	7

Responda empleando una escala 1 a 7 (1=totalmente en desacuerdo... 7= totalmente de acuerdo) sobre el ENTORNO empresarial

Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de los distribuidores o intermediarios en los mercados exteriores.	1	2	3	4	5	6	7
Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de nuestros competidores en los mercados exteriores.	1	2	3	4	5	6	7
La complejidad y competitividad del mercado español es mucho mayor que la de los mercados exteriores.	1	2	3	4	5	6	7
La complejidad, incredulidad y competitividad que existen en el sector y en los mercados exteriores afectan negativamente a los resultados de la actividad exportadora.	1	2	3	4	5	6	7
Los cambios (nuevas tecnologías, nuevas formas de distribución, nuevos productos etc.) en el sector vitivinícola y en los mercados exteriores se producen rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7

El siguiente bloque de preguntas tiene por objetivo determinar la INTERDEPENDENCIA de la empresa o grupo, de forma general, con los distribuidores o intermediarios respecto a la distribución de los productos de la empresa en los mercados exteriores cuando se emplea esta forma como canal de distribución. Responda empleando la siguiente escala (1= el distribuidor mucho más que nosotros... 7= mi empresa mucho más que el distribuidor).

¿Quién tendría mayor dificultad para reemplazar a la otra parte?	1	2	3	4	5	6	7
¿Quién incurriría en mayores costes si se tuviese que cambiar de miembro en la relación?	1	2	3	4	5	6	7
¿Quién podría ser más reacio a cambiar de socio en la relación?	1	2	3	4	5	6	7
¿Quién depende más de la otra parte para el alcance de los objetivos fijados en los mercados exteriores?	1	2	3	4	5	6	7
Si la relación se extinguiese ¿Qué ventas se verían más perjudicadas?	1	2	3	4	5	6	7

Con este apartado pretendemos conocer cuales son las directrices seguidas por la empresa para el desarrollo la actividad exportadora.

Respecto a la selección de mercados:

1.- Mi empresa prefiere concentrar sus recursos en pocos mercados.

2.- Mi empresa prefiere exportar a numerosos mercados (diversificar mercados).

Respecto a la estrategia de marketing-mix. Empleando una escala 1 a 7 (1= totalmente en desacuerdo... 7= totalmente de acuerdo), para la consecución de los objetivos (beneficio, cuota de mercado, imagen, rentabilidad, etc..) planteados, su empresa prefiere:

Adaptar el precio a las condiciones existentes (renta per cápita, percepción del producto, etc.) en los mercados a los que exporta.	1	2	3	4	5	6	7
Exportar los mismos productos a los comercializados en el España.	1	2	3	4	5	6	7
Adaptar el envase, etiqueta, diseño, etc., a las características (idioma, tamaños, etc.) del país al cual s exporta.	1	2	3	4	5	6	7
Desarrollar campañas de comunicación (publicidad y promoción) adaptadas a las características del país al cual se exporta.	1	2	3	4	5	6	7
Desarrollar investigaciones de mercados para adaptar el producto a las necesidades de los consumidores extranjeros.	1	2	3	4	5	6	7
Adaptar los métodos y formas de distribución a las características del país al cual se exporta.	1	2	3	4	5	6	7

RESULTADOS

1.- ¿Cuál es el crecimiento que han experimentado las ventas de exportación en los últimos tres años? Señalar con una cruz.

Crecimiento de las ventas de exportación	1997	1998	1999
Crecimiento negativo			
Nulo crecimiento			
Crecimiento entre 1-5%			
Crecimiento entre 6-10%			
Crecimiento entre 11-15%			
Crecimiento entre 16-20%			
Crecimiento superior al 20%			

2.- En general ¿cuál es el grado de satisfacción de su empresa o grupo con los crecimientos experimentados por las ventas de exportación en los últimos tres años? Responda empleando una escala 1 a 7 (1= totalmente en desacuerdo... 7= totalmente de acuerdo).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.- Tomando como horizonte temporal los últimos tres años ¿cuáles eran los objetivos inicialmente planteados por la empresa o grupo empresarial para la actividad exportadora? ¿En que porcentaje aproximado se ha alcanzado cada objetivo planteado?

Objetivo	Planificado		Porcentaje de objetivo alcanzado
	SI	NO	
Estar presente en los mercados exteriores	SI	NO	
Incrementar el conocimiento de nuestra empresa/productos en el exterior	SI	NO	
Consolidar nuestra presencia en mercados a los que ya exportamos	SI	NO	
Exportar como respuesta a presiones competitivas del mercado español	SI	NO	
Incrementar la cuota de mercado de nuestra empresa o grupo en el exterior	SI	NO	
Desarrollo de una estrategia de expansión a través de los mercados exteriores	SI	NO	
Incrementar la rentabilidad/beneficio de la empresa o grupo a través de la actividad exportadora	SI	NO	
Exportar como respuesta a las necesidades existentes de nuestros productos en mercados extranjeros	SI	NO	
Otros ¿Cuáles?			

Muchas gracias por su colaboración

Dirigir el cuestionario a la atención de:

**Antonio Navarro García. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de Administración de Empresas y Marketing (Universidad de Sevilla).
Ramón y Cajal, nº 1 41018 (Sevilla) Teléfono: 95- 4 55 16 24 / 95- 4 55 75 75 Fax: 95- 4 55 69 89
E-mail: annava@cica.es**

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- INTRODUCCIÓN.

Llegados a este punto, nos centraremos en el análisis de la información disponible, de forma que podamos someter a contraste las hipótesis planteadas y evaluar, en su conjunto, el modelo propuesto. Desde esta perspectiva, procederemos en primer lugar a analizar las características generales de la muestra, desarrollando un *estudio descriptivo* de la misma. En segundo lugar, se emplearán *análisis de la varianza (ANOVA)* y *pruebas Ji-cuadrado*, para contrastar las hipótesis H_{15} , H_{16} , H_{19} , H_{20} y H_{21} , es decir aquellas relaciones entre variables que no se han incluido en el modelo estructural. Finalmente, centraremos nuestra atención en las relaciones estructurales entre los diferentes conceptos latentes, empleando la *modelización mediante ecuaciones estructurales* (análisis factorial confirmatorio y análisis de ecuaciones estructurales) para contrastar el resto de hipótesis propuestas. Este proceso exige comprobar, de forma preliminar, la validez y fiabilidad de los instrumentos (escalas de medidas) empleados en la medición de los conceptos latentes incluidos en el modelo estructural. Seguidamente, se analizará el modelo estructural que será el que finalmente “confirmará” las relaciones planteadas.

2.- ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.

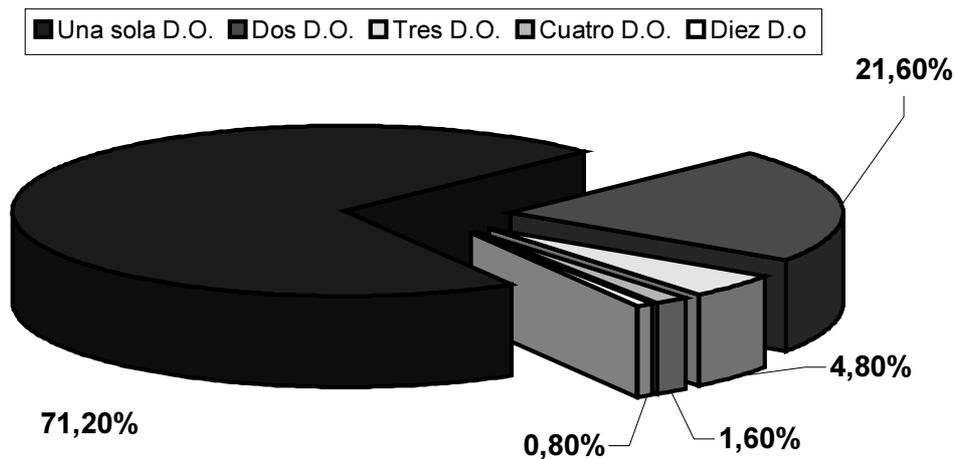
En esta apartado, exponemos las características de la muestra, según las estadísticas descriptivas obtenidas de las cuestiones de carácter general incluidas en el cuestionario. Además, comprobaremos si existen, para los conceptos latentes propuestos, diferencias significativas según los anteriores aspectos de carácter general. Este segundo paso, complementario al estudio descriptivo de la muestra, puede ser muy útil en la interpretación de las relaciones entre variables.

En cuanto al análisis de las características generales de la muestra, el cuestionario incluía, en su sección inicial, un conjunto de cuestiones de carácter general que trataban de reflejar el perfil de la empresa exportadora española de vino con Denominación de Origen. Así, se preguntaba desde el número de D.O. vitivinícolas que comercializa internacionalmente la empresa, hasta las fuentes de información empleadas en el conocimiento de los mercados exteriores. Procederemos, a continuación, a describir brevemente cada una de ellas.

2.1.- Número de Denominaciones de Origen vitivinícolas comercializadas internacionalmente.

La empresa exportadora española de vino con D.O. está centrada, principalmente, en la comercialización internacional de una sola Denominación de Origen (gráfico V.1), lo cual, en principio, parece lo más lógico, dada la propia delimitación geográfica, que marca la D.O. Sin embargo, observamos que algunas empresas están diversificando el portfolio de vinos de calidad que ofertan a los mercados internacionales. En este sentido, el 29% de las empresas encuestadas exporta más de una D.O., aunque son las organizaciones acogidas a las principales D.O., en volumen y valor (Rioja, Cava, Jerez, Navarra, Penedés, etc.) las que principalmente están acometiendo tal tarea, quizás motivado por su mayor dimensión y recursos disponibles.

Gráfico V.1.- Número de D.O. vitivinícolas comercializadas internacionalmente.



Para delimitar el perfil de la empresa exportadora española que está realizando un mayor esfuerzo en ampliar la oferta internacional de vino con D.O., se realizaron análisis de la varianza (ANOVA) y Pruebas Ji-cuadrado (tablas de contingencia) sobre el resto de variables de carácter general (tabla V.1). Se encontraron diferencias significativas para el grado de asociacionismo, dimensión, edad, experiencia internacional y número de mercados a los que se exporta. Desde esta perspectiva el número de D.O. vitivinícolas ofertadas internacionalmente aumenta, de forma estadísticamente significativa (Pruebas Ji-Cuadrado), conforme se desarrollan procesos de concentración en el sector (constitución de grupos empresariales), y aumenta la dimensión empresarial, edad y experiencia internacional de la

organización. No pudo concretarse ningún tipo de asociación significativa para el número de países atendidos.

Tabla V.1.- ANOVA y Pruebas Ji-cuadrado sobre la variable nº de D.O. exportada.

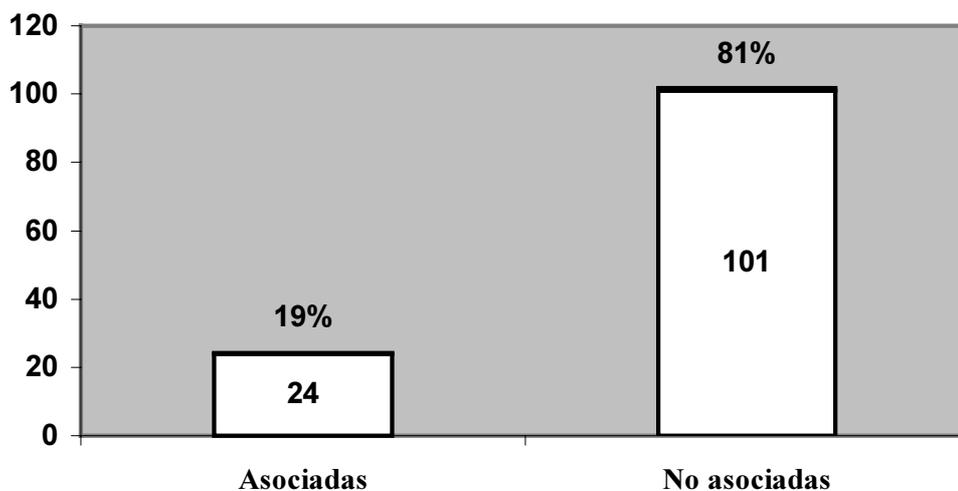
	Asociacionismo	Dimensión	Edad	Exp. Internac	Tipo de vino exportado	Nº de países
ANOVA $\alpha = 0,05$	0,001	0,00	0,026	0,003	0,533	0,031
Correlación	0,336***	0,395***	0,232**	0,317***	0,04 (ns)	0,269***
χ^2 ($\alpha = 0,05$)	N. Sig = 0,001	N. Sig = 0,00	N. Sig=0,18	N. Sig= 0,08*	N. Sig = 0,44	N. Sig= 0,4
Nº de D.O.	Probabilidades					
	Si	No	< 10	≥ 100	> 50 años	> 20
1	12%	88%	46%	4%	31%	11%
2	30%	70%	37%	7%	54%	27%
3	33%	67%	16%	16%	66%	33%
> 3	100%	-	-	50%	66%	66%

N. Sig : Nivel de significación; * p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01, ns: no significativo.

2.2.- Grado de asociacionismo o concentración.

La empresa exportadora española de D.O. vitivinícola también se caracteriza por una actuación independiente (no pertenencia a grupos empresariales) en cuanto al desarrollo de su actividad comercial en los mercados exteriores. Sólo el 19% de la muestra (gráfico V.2) forma parte de algún grupo empresarial. Nuevamente, son las D.O. de mayor relevancia, en volumen y valor , en las que principalmente está aconteciendo tal fenómeno de concentración.

Gráfico V.2.- Número y porcentaje e empresas asociadas.



Por otro lado, se encontraron diferencias significativas (ANOVA; $\alpha = 0,05$) en el grado de concentración según el número de D.O. ofertadas a los mercados internacionales, dimensión empresarial, edad, experiencia internacional y número de mercados a los que se exporta (tabla V.2). Las pruebas Ji-cuadrado realizadas nos llevan a afirmar que la probabilidad que una empresa esté asociada es mayor, de forma estadísticamente significativa, cuando se amplía el portfolio ofertado a los mercados internacionales, aumenta la dimensión empresarial, la experiencia internacional y el número de mercados en los que está presente.

Tabla V.2.- ANOVA y Pruebas Ji-cuadrado sobre la variable grado de asociacionismo.

	Nº de D.O. exportada	Dimensión	Edad	Exp. Internac	Tipo de vino exportado	Nº de países				
ANOVA $\alpha = 0,05$	0,00	0,00	0,096*	0,00	0,314	0,00				
Correlación	0,336***	0,548***	0,151 (ns)	0,417***	0,091 (ns)	0,408***				
χ^2 ($\alpha = 0,05$)	N. Sig = 0,01	N. Sig = 0,00	N.Sig=0,2	N. Sig= 0,00	N. Sig= 0,43	N. Sig= 0,00				
Grupo	Probabilidades									
	<3	≥3	< 100	≥ 100	< 20	>20	< 20	>20		
No	96%	4%	97%	3%	91%	9%	89%	11%		
Si	79%	21%	75%	75%	50%	50%	50%	50%		

N. Sig: Nivel de significación; * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; ns: no significativo.

2.3.- Tamaño o dimensión empresarial.

Constituye, con diferencia, la característica de la empresa internacional objeto de mayor análisis en la literatura (Alonso y Donoso, 1998, p. 1). Desde esta perspectiva, para algunos autores (Bilkey, 1978; Reid, 1982; Miesenbock, 1988; Aaby y Slater, 1989; Gemunden, 1991; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Alonso y Donoso, 1994; 1998) es una referencia obligada en cualquier estudio que se haga acerca del comportamiento empresarial, considerándola una variable de síntesis, a la que es posible referir otros muchos aspectos relacionados con las posibilidades técnicas y con la capacidad económica, gerencial y financiera de la unidad empresarial. Su amplio tratamiento se debe principalmente a dos razones, una conceptual y otra metodológica (Casillas Bueno, 1998, p. 122). Respecto a la primera, se considera el tamaño de la organización como un indicador aproximado de sus recursos disponibles. Desde una óptica empírica, la variable dimensión constituye un buen criterio de segmentación de las empresas integrantes de una muestra.

Son diversos los criterios que pueden emplearse para medir el tamaño empresarial. Los más usuales han sido el número de empleados y el volumen de ventas, aunque en los estudios relacionados con el sector vitivinícola español, algunos autores han utilizado la capacidad de

almacenamiento (Carrasco Carrasco, 1995) o la capacidad de fermentación y crianza (Suárez Ortega, García Falcón, y Álamo Vera, 1999). En la muestra analizada, empleando el criterio número de empleados¹ (gráfico V.3), encontramos un claro predominio (92%) de organizaciones de reducida dimensión (micro y pequeña empresa), estructura similar a la obtenida en otros estudios multisectoriales (Alonso y Donoso, 1994; 1998). Destacar el porcentaje (42,4%) tan relevante de empresas de menor dimensión (microempresas), por lo que este sector se configura como una importante fuente de autoempleo.

Gráfico V.3.- Dimensión empresarial de las unidades muestrales.

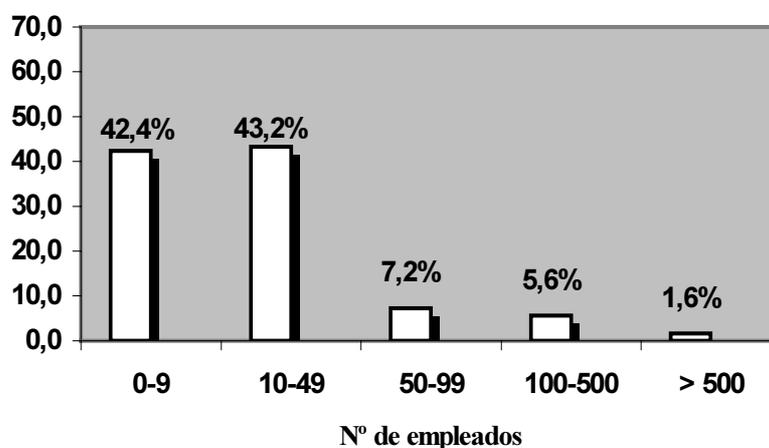


Tabla V.3.- ANOVA y Pruebas Ji-cuadrado sobre la variable dimensión empresarial.

	Nº de D.O. exportada	Grado de asociación	Edad	Exp. Internac	Tipo de vino exportado	Nº de países		
ANOVA $\alpha = 0,05$	0,000	0,000	0,127	0,000	0,902	0,000		
Correlación	0,395***	0,548***	0,232**	0,506***	0,073 (ns)	0,614**		
χ^2 ($\alpha = 0,05$)	N. Sig = 0,00	N. Sig = 0,00	N.Sig=0,1	N. Sig= 0,00	N. Sig= 0,8	N. Sig= 0,00		
Dimensión	Probabilidades							
	<3	≥3	No	Si	< 20	>20	< 20	>20
< 10	98%	2%	100%	0%	98%	2%	100%	0%
$10 \leq T < 100$	92%	8%	71%	29%	77%	23%	73%	27%
> 100	66%	33%	23%	67%	33%	67%	33%	67%

N. Sig: Nivel de significación; * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; ns: no significativo.

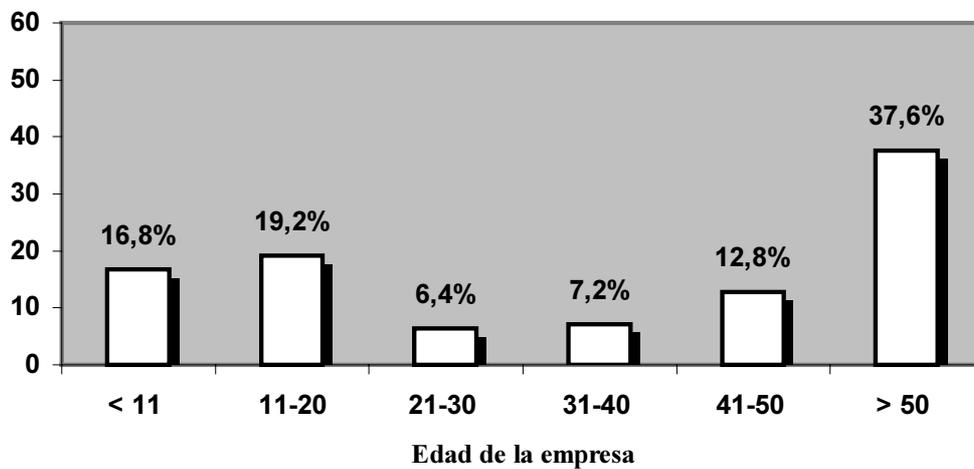
¹ La clasificación de la empresa en base al número de empleados responde a los siguientes criterios: 1.- Microempresa (nº de empleados inferior a 10); 2.- Pequeña empresa (nº de empleados entre 10 y 99); 3.- Mediana empresa (nº de empleados entre 100 y 500); 4.- Empresa de gran tamaño (nº de empleados superior a 500). Estos mismos criterios han sido empleados en otros estudios sobre actividad exportadora (Alonso y Donoso, 1994; 1998)

Por otro lado, se verifica la existencia de una asociación significativa (pruebas Ji-Cuadrado), además de con el número de D.O. vitivinícolas ofertadas internacionalmente y grado de asociación, aspectos que ya conocíamos por resultados obtenidos anteriormente, entre la dimensión empresarial y, la experiencia internacional y número de países-mercados atendidos (tabla V.3). En este sentido, conforme aumenta el tamaño, también lo hace de una forma significativa, el número de años que hace que la firma exporta y el número de mercados a los que se exporta.

2.4.- Edad de la empresa.

La experiencia (edad) de la organización (Gráfico V.4) en el desarrollo de su actividad productiva y comercial es elevada (la media se sitúa entre 31 y 40 años), aunque también es significativo el porcentaje (17%) de empresas de reciente creación que desarrollan actividad internacional.

Gráfico V.4.- Edad de la empresa exportadora española de vino con D.O.



Por otra parte, sólo se pudo corroborar la existencia de una asociación significativa, en ambos casos positiva, entre la edad de la empresa y, la experiencia internacional y el número de países-mercados a los que se exporta (tabla V.4). Parece, por tanto, que una vez que la organización ha consolidado su actividad en el mercado español, decide iniciar su proceso de expansión internacional y ampliar progresivamente el número de países a los que exporta.

Tabla V.4.- ANOVA y Pruebas Ji-cuadrado sobre la variable edad de la empresa..

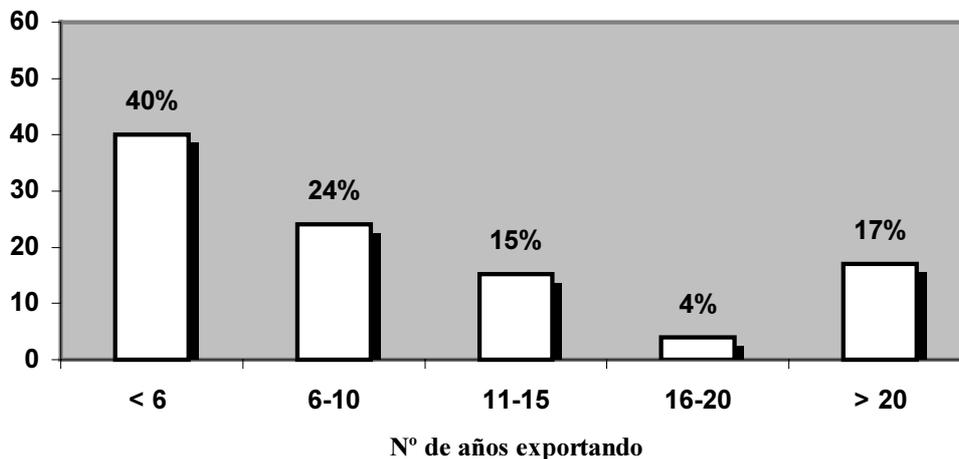
	Nº de D.O. exportada	Grado de asociación	Dimensión	Exp. Internac	Tipo de vino exportado	Nº de países
ANOVA $\alpha = 0,05$	0,215	0,27	0,183	0,001	0,479	0,031
Correlación	0,232**	0,151 (ns)	0,225**	0,397***	0,15 (ns)	0,264**
χ^2 ($\alpha = 0,05$)	N. Sig = 0,186	N. Sig = 0,26	N.Sig=0,17	N. Sig= 0,02	N. Sig= 0,89	N. Sig= 0,003
Edad	Probabilidades					
			< 20		>20	
≤ 10			100%	0%	100%	0%
11-20			100%	0%	92%	8%
21-40			87%	13%	80%	20%
41-50			73%	27%	73%	27%
> 50			68%	32%	70%	30%

N. Sig: Nivel de significación; * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; ns: no significativo.

2.5.- Experiencia internacional de la organización..

A diferencia de la edad empresarial, la experiencia internacional (gráfico V.5), medida a través del número de años, encuentra sus mayores niveles en los primeros intervalos de la escala (el 64% exporta desde hace menos de diez años).

Gráfico V.5.- Experiencia internacional de la empresa exportadora de vino con D.O.

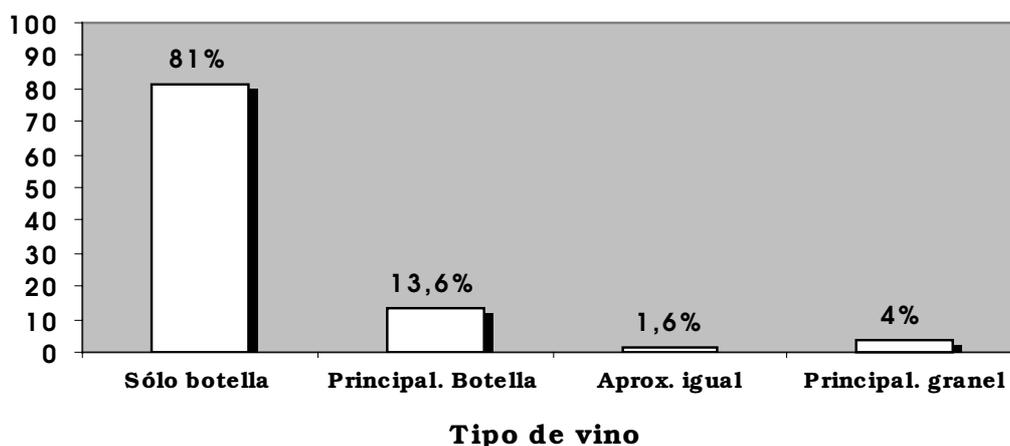


2.6.- Tipo de vino exportado.

La exportación de vino con D.O. (gráfico V.6) se realiza principalmente en botella (el 81% de las empresas encuestadas exporta exclusivamente vino embotellado), lo cual permite ofrecer un valor añadido adicional al consumidor extranjero y ejercitar el desarrollo de estrategias de

marcas, envases, etiquetado, etc. Además, ello implica el que la organización pueda conocer de primera magnitud cómo responden los mercados exteriores al producto ofertado, ya que en la venta a granel se suele perder el control del mismo en los puertos de embarque. En todo caso, el que se exporte a granel o en botella depende de la propia D.O., ya que existen algunas de ellas (La Mancha, Montilla-Moriles, Utiel-Requena, Valencia) en las que la comercialización internacional se realiza principalmente a granel. Los datos muestrales coinciden, en cuanto a su estructura, con los facilitados por la Subdirección General de Denominaciones de Calidad.

Gráfico V.6.- Tipo de vino exportado.



2.7.- Principales áreas de mercado y número de países a los que se exporta.

Como era de esperar, según los datos facilitados anualmente por la Subdirección General de Denominaciones de Calidad, la principal área de mercado para las exportaciones de vino español de reconocida calidad es Europa (tabla V.5), que aglutina en torno al 78% del total exportado, siendo Alemania, Reino Unido y Holanda los principales países demandantes. Además, en la Unión Europea se observa una cierta segmentación por países y D.O. En este sentido, Alemania es un país principalmente importador de Cava, Reino Unido y Holanda de Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, Dinamarca de Utiel-Requena, Francia de La Mancha, etc.

Fuera del ámbito comunitario, Suiza, Estados Unidos y Japón, se configuran como destinos claves en las estrategias de comercialización de las D.O. vitivinícolas españolas. En todo

caso, es notable el esfuerzo de la empresa exportadora española de D.O. vitivinícola por diversificar mercados, abordando áreas tan dispares como África u Oceanía.

En la tabla V.5 se exponen las áreas de mercados en las que están presentes las diferentes empresas encuestadas, así como los niveles de concentración en cada área de mercado. En este sentido, la Unión Europea destaca como la principal área de mercado (exporta el 98,5% de la muestra), acaparando las ventas de exportación de la mayor parte de las organizaciones. Así, el 25% de la muestra dirige a la U.E. entre el 50 y 75% de sus exportaciones y el 51,5% entre el 75 y el 100%. Además, un 13% de las empresas consultadas sólo exporta a los países comunitarios.

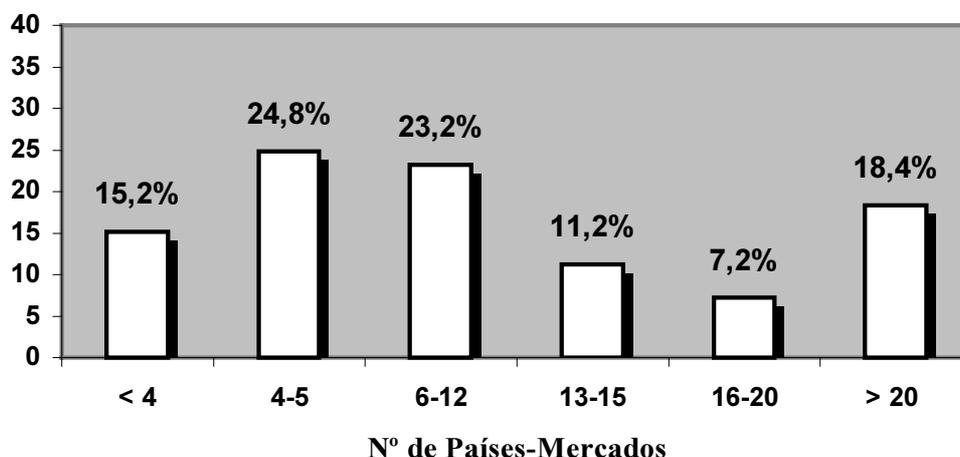
Tabla V.5.- Principales destinos de las exportaciones de D.O. vitivinícolas españolas.

% Ventas de exportación	Área de Mercado							
	Unión Europea	Resto de Europa	Norte-América	Latino-América	África	Oriente Medio	Lejano Oriente	Otros
No exporta	1,5%	35,5%	45%	64%	90%	94,5%	58%	90%
Exporta	98,5%	64,5%	55%	36%	10%	5,5%	42%	10%
0 < Exp ≤ 25	5%	55,6%	43,5%	34%	9%	5,5%	39,5%	10%
25 < Exp ≤ 50	17%	7,3%	8%	1%	1%	-	1,5%	-
50 < Exp ≤ 75	25%	0,8%	2,5%	1%	-	-	-	-
75 < Exp < 100	38,5%	0,8%	-	-	-	-	1%	-
Exp = 100	13%	-	1%	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al número de países-mercados a los que se exporta (gráfico V.7), las tablas de frecuencias muestran resultados dispares, ya que si bien un porcentaje significativo de empresas (40%) está concentrada en pocos mercados (inferior a seis), otro porcentaje no menos relevante (25,6%), comercializa internacionalmente vinos con D.O., en más de 15 países.

Gráfico V.7.- Número de países atendidos por la empresas exportadoras de vino con D.O.



2.8.- Formas de comercialización (canales de distribución) en los mercados exteriores.

Como podíamos intuir, tras las entrevistas mantenidas con directivos del sector para la configuración del cuestionario y sondeo piloto, el uso de distribuidores extranjeros (mayoristas o minoristas) es la forma más habitual (78%) de comercializar el producto (vino con D.O.) en los mercados internacionales (Tabla V.6). Ello nos hace pensar que las relaciones sociopolíticas en el canal de distribución puede ser un determinante esencial del resultado exportador de la organización.

Tabla V.6.- Canales de distribución para la comercialización internacional de vino con D.O.

Canal de Distribución	Si (%)	No (%)
Intermediarios independientes localizados en el mercado español	22	78
Venta directa a consumidores finales	23	77
Alianzas estratégicas con empresas españolas	1	99
Alianzas estratégicas con empresas extranjeras	3	97
Subsidiarias comerciales o de producción en el extranjero	4	96
Tradings (empresas de importación-exportación)	15	85
Agentes o representantes que actúan en nombre de la empresa	43	57
Distribuidores extranjeros mayoristas o minoristas	78	22
Piggyback (empleo de canales de distribución de otras empresas)	2	98
Consortios o asociaciones de exportación	4	96
Joint Ventures	-	100
Agrupaciones Europeas de Interés Económico	-	100
Franquicias internacionales	-	100

Fuente: Elaboración propia.

El uso de agentes o representantes (43%) que actúan en nombre de la firma y la venta directa a consumidores finales (23%) son, aunque a mucha distancia, las otras vías usuales de distribución de vino con D.O. en los mercados exteriores. Otros canales, como alianzas estratégicas (4%), acuerdos de Piggyback (2%), consorcios de exportación (4%) son escasamente empleados. Finalmente, no se ha encontrado evidencia alguna del uso de Joint Ventures, Asociaciones Europeas de Interés Económico y franquicias.

2.9.- Fuentes de información sobre los mercados exteriores.

En cuanto a las fuentes de información utilizadas por las empresas exportadoras de vino con D.O., para el conocimiento de los mercados extranjeros y riesgos particulares de cada país-mercado (Tabla V.7), son los organismos oficiales (ICEX, Cámaras de Comercio, Oficinas Comerciales de España en el exterior) los que reciben mayores demandas de información. Las investigaciones propias de mercados se sitúan en cuarto lugar (52%), aunque las empresas reconocen que no las desarrollan con la frecuencia deseada debido a la escasez de recursos disponibles y necesarios para tales menesteres. Destacable es la labor que están realizando los Consejos Reguladores en cuanto al asesoramiento empresarial en el ámbito exportador, aunque algunas organizaciones nos han manifestado que debería fomentarse aún más tales funciones en dichos organismos, ya que su “misión” principal es la de potenciar la imagen y notoriedad de la D.O., en cualquier ámbito de actividad, y cómo no en el contexto internacional. Además, son los Consejos Reguladores los que mejor conocen las particularidades concretas de la D.O. comercializada.

Tabla V.7.- Fuentes de información empleadas por las empresas export. de vino con D.O.

Fuente de Información	Si (%)	No (%)
Instituto de Comercio Exterior (ICEX)	77	23
Cámaras de Comercio	56	44
Oficinas Comerciales de España en el exterior	56	44
Asociaciones de exportadores	18	82
Entidades bancarias	17	83
Consultoras especializadas	8	92
Consejos Reguladores de la Denominación de Origen	47	53
Revistas especializadas	37	63
Investigaciones propias de mercados	52	48
Otras empresas exportadoras	17	83

Fuente: Elaboración propia.

2.10.- Principales funciones de los directivos en el ámbito internacional.

Las principales funciones de los directivos inmersos en operaciones de comercio exterior (tabla V.8) están relacionadas con la búsqueda y mantenimiento de distribuidores, agentes o clientes finales, lo que nuevamente nos da una idea de la trascendencia de los aspectos relacionales en el canal de distribución.

Tabla V.8.- Funciones que desarrollan los directivos en el ámbito internacional.

Función directiva en el ámbito internacional	Si (%)	No (%)
Búsqueda de nuevos clientes en los mercados extranjeros	68	32
Obtención de información de los mercados extranjeros	53	47
Control y planificación de la actividad exportadora	65	35
Contactos con distribuidores o agentes en el exterior	76	24
Asistencia a ferias comerciales internacionales	66	34
Seguimiento de las acciones comerciales exteriores	61	39
Diseño de campañas de publicidad y promoción	31	69
Otras funciones	3	97

Fuente: Elaboración propia.

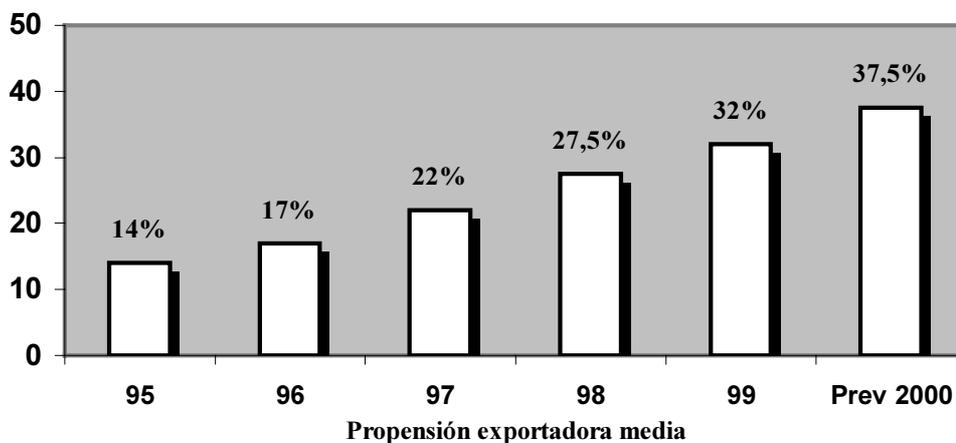
La asistencia a ferias internacionales, vía importante para el lanzamiento de nuevos productos y el control y planificación de la actividad exportadora, aspectos esenciales para el diseño y ejecución de la estrategia de marketing internacional, son las otras dos funciones, en orden de importancia, destacadas por los directivos encuestados. Comentar, finalmente, que el diseño de campañas de publicidad y promoción, constituye la función que menos se desarrolla en el plano empresarial, ya que son agencias externas las encargadas de realizar tal tarea; evidentemente, siguiendo las indicaciones de la organización.

2.11.- La propensión exportadora.

Al margen del debate en la comunidad científica (Madsen, 1998; Zou y Stan, 1998; Zou, Taylor y Osland, 1998, etc.) sobre si la proporción de ventas totales derivada de las exportaciones (propensión exportadora) es un indicador del resultado de la misma o no, sí puede ser considerada como una medida complementaria del compromiso exportador (Alonso y Donoso, 1998) u orientación internacional de la empresa (Bodur, 1994). En este sentido, la evolución del ratio ventas export/ventas totales en los últimos cinco años (gráfico V.8) confirma que la empresa exportadora de vino con D.O. cada vez está más comprometida y es más “dependiente” de los mercados extranjeros para el sostenimiento y expansión de su negocio, y por tanto, logro de objetivos económicos y estratégicos. Además, las previsiones

empresariales para el año 2.000 (gráfico V.8) confirman la tendencia al alza de este indicador de naturaleza cuantitativa. En definitiva, parece que el ámbito internacional se está consolidando, para numerosas empresas vitivinícolas exportadoras españolas, como contexto idóneo para el desarrollo de estrategias de comercialización, coincidiendo en los resultados, en términos generales, con las conclusiones de estudios precedentes (Alonso y Donoso, 1998).

Gráfico V.8.- Evolución de la propensión exportadora.



2.12.- Otros aspectos de interés.

En este apartado hacemos referencia, principalmente, al soporte de la actividad exportadora. En este sentido, destacar que el 82% de las empresas encuestadas destina recursos específicos (directivos y económicos) al desarrollo de la actividad exportadora, aunque sólo el 34% posee Departamento de Exportación, estructura implantada preferentemente por empresas asociadas (grupos empresariales) y/o de mayor dimensión. Por otra parte, sólo el 6% de las organizaciones incluidas en la muestra manifiesta tener un presupuesto específico para la exportación, lo cual puede resultar lógico, ya que la formalización de la función exportadora no tiene porqué separarse de la gestión global del negocio, asignándose recursos de forma flexible en función de las necesidades (Reid, 1987; p. 338).

3.- INCIDENCIA DE LA ESTRATEGIA SELECCIÓN DE MERCADOS SOBRE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS H₁₅ Y H₁₆.

Como paso previo al contraste de estas dos hipótesis, se crearon tres nuevas variables. La primera, EXPINT, materializaba las posibles combinaciones entre experiencia internacional, número de mercados a los que se exporta y concentración de recursos. Esta nueva variable tenía cuatro niveles (1.- Concentración; 2.- *Concentración-Diversificación*; 3.- *Concentración-Diversificación*; 4.- Diversificación). Las otras dos variables, PERFCUANT y LOGOBJ, se crearon como suma de sus indicadores respectivos, dado que los conceptos latentes “resultado cuantitativo” y “logro de objetivos” se había medido a través de múltiples ítems. Estas dos nuevas variables se crearon tras el proceso, que posteriormente detallaremos, de depuración del instrumento de medida asociado a cada variable latente. El número de empresas incluidas en cada grupo estratégico se resume en tabla V.9.

Tabla V.9.- Número de empresas según las alternativas de expansión internacional.

	Concentración	Concentración-D	C-Diversificación	Diversificación
Nº empresas	52	27	27	19
%/ sobre total	41,6	21,6	21,6	15,2

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas más propensas a diversificar mercados (*Concentración-Diversificación* y *Diversificación*), se diferenciaban de las organizaciones tendentes a desarrollar una estrategia de concentración (tabla V.10) en: 1.- el mayor número de años desarrollando actividades productivas y comerciales en el mercado español; 2.- su mayor tendencia a ampliar el surtido ofertado a los mercados internacionales; 3.- su mayor dimensión.

Para contrastar las hipótesis que establecían una relación positiva entre el empleo de una estrategia de diversificación de mercados y, el resultado cuantitativo de la actividad exportadora (H₁₅) y logro de objetivos (H₁₆), se efectuaron en primer lugar sendos análisis de la varianza (ANOVA), con el objeto de identificar posibles diferencias significativas entre las empresas incluidas en cada grupo, respecto a las dos dimensiones de la performance de exportación

Tabla V.10.- perfil de la empresa exportadora según estrategia de expansión internacional.

Variable	Edad		D.O. vitivinícolas exportadas	
	< 30 años	> 30 años	= 1	> 1
Empresas tendentes a concentrar (1 y 2)	47% 37 empresas	53% 41 empresas	76% 59 empresas	24% 19 empresas
Empresas tendentes a diversificar (3 y 4)	36% 17 empresas	64% 30 empresas	64% 30 empresas	36% 17 empresas
Tamaño	< 10 empleados	10-50	51-99	≥ 100
Empresas tendentes a concentrar (1 y 2)	87% 46 empresas	54% 29 empresas	34% 3 empresas	0 ninguna
Empresas tendentes a diversificar (3 y 4)	13% 7 empresas	46% 25 empresas	66% 6 empresas	100% 9 empresas

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos ponían de manifiesto que tales diferencias existían, y de forma significativa (Tabla V.11). Los indicadores de correlación mostraban una asociación positiva y estadísticamente significativa, lo que nos hacía pensar que cuanto mayor fuese la tendencia de la empresa al desarrollo de una estrategia de diversificación mayor sería el crecimiento de las ventas exteriores y la satisfacción de la dirección con tales crecimientos, así como el porcentaje de objetivo alcanzado. Las pruebas Ji-Cuadrado, sin embargo, sólo corroboraron la significación ($p < 0,05$) de tal asociación, en el caso de la variable logro de objetivos (tabla V.11). En este sentido, la probabilidad de alcanzar un porcentaje de objetivo superior al 40% aumenta paralelamente a la tendencia de la empresa a desarrollar una estrategia de diversificación.

En definitiva, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que el desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados implica, para la dirección de la empresa exportadora, la posibilidad de alcanzar porcentajes superiores de objetivo que si ejecutase una de concentración. Por tanto, **se acepta H_{16}** . Por el contrario, no se ha podido constatar la existencia de una asociación significativa entre la estrategia de diversificación de mercados y el resultado cuantitativo de la exportación, **quedando sin verificar la hipótesis H_{15}** .

Tabla V.11.- ANOVA, Correlaciones y Pruebas Ji-Cuadrado para la variable EXPINT.

Resultado cuantitativo		Logro de Objetivos	
ANOVA ($\alpha = 0,05$)	Nivel de significación = 0,000	Nivel de significación = 0,000	
Correlación	0,367***	0,449***	
χ^2 ($\alpha = 0,05$)	Nivel de significación = 0,237 (ns)	Nivel de significación = 0,001	
EXPINT		Probab. de lograr $\leq 40\%$	Probab. de lograr $> 40\%$
Grupo 1 : Concent.		74%	26%
Grupo 2: Conce-div		59%	41%
Grupo 3: Con-Diver		48%	52%
Grupo 4: Diversific.		21%	79%

N. Sig: Nivel de significación; * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; ns: no significativo.

4.- INCIDENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES SOBRE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL Y PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS H_{19} , H_{20} Y H_{21} .

Una vez descrita la muestra y analizada la influencia de la estrategia de selección de mercados sobre la performance de exportación, otro de nuestros objetivos era conocer si las diferentes características empresariales influyen en el tipo de estrategia de marketing internacional que la organización desarrolla, así como en el resultado, cuantitativo y cualitativo, de la actividad exportadora. También se analizó la repercusión de las características empresariales sobre el resto de conceptos latentes. Desde esta perspectiva, tales conceptos latentes o no observados estaban representados por diversos indicadores, fue necesario la creación de nuevas variables, obtenidas por la suma de sus indicadores respectivos, una vez validadas las diferentes escalas. Se procedió a realizar un análisis de la varianza (ANOVA), con un nivel de confianza del 95%, tomando como factor cada una de las características empresariales y como variable dependiente cada concepto latente (tabla V.12). Los resultados obtenidos muestran la existencia de diferencias significativas, según las características de la organización, en las variables: 1.- Dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros; 2.- Competencias internacionales; 3.- Compromiso; 4.- Normas relacionales; 5.- Resultado cuantitativo de las exportaciones; y 6.- Logro de objetivos.

Con objeto de encontrar la categoría o grupo de empresas causante de tales diferencias significativas en los conceptos latentes, se realizó un **test de Duncan** (Pruebas post hoc en ANOVA).

Tabla V.12.- ANOVA ($\alpha = 0,05$) para las características empresariales y conceptos latentes.

	D.O. que exporta	Grupo	Tamaño	Edad	Experie. Internac.	Número de países
Dependencia	0,81	0,09*	0,058*	0,81	0,34	0,00
Compet. Int.	0,71	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00
Compromiso	0,58	0,71	0,94	0,56	0,82	0,01
Entorno	0,85	0,27	0,10	0,64	0,54	0,43
Normas Rel.	0,73	0,28	0,29	0,64	0,02	0,30
A. Mk-Mix	0,70	0,82	0,27	0,97	0,36	0,20
R. Cuant.	0,59	0,44	0,45	0,08*	0,15	0,00
L. Objetivos	0,09*	0,01	0,00	0,04	0,00	0,00

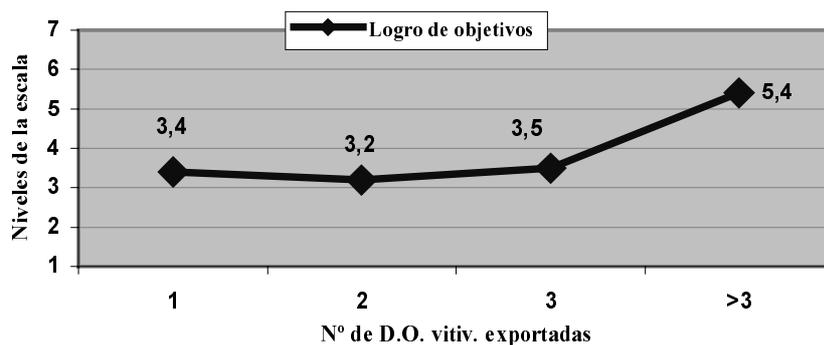
Nota: Se ofrecen los niveles de significación o p-value. * $p < 0,1$.

Resumimos a continuación los resultados obtenidos.

a) Número de D.O. vitivinícolas comercializadas internacionalmente.

Sólo se encontraron diferencias significativas para las percepciones directivas sobre el logro de objetivos. En este sentido, eran las organizaciones que exportaban más de tres D.O. vitivinícolas las causantes de tales diferencias (gráfico V.9). Así, las empresas incluídas en esta categoría perciben haber logrado un mayor porcentaje, en general, de los objetivos planificados y asociados a la actividad exportadora.

Gráfico V.9.- Número de D.O. exportadas y logro de objetivos.

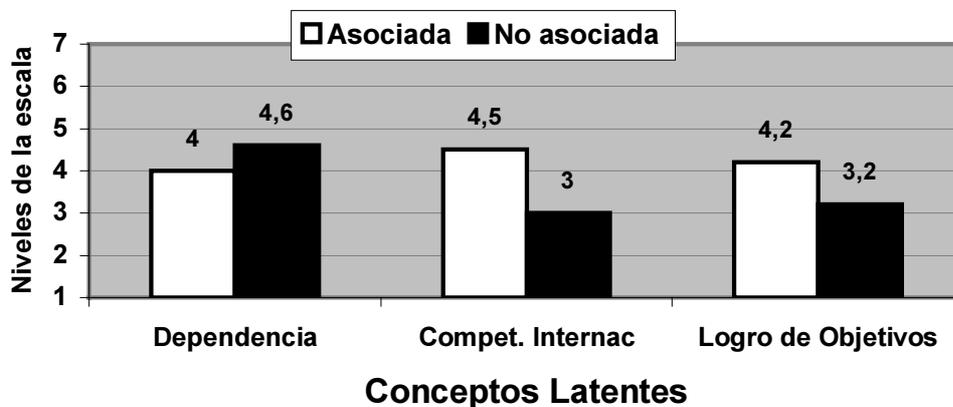


b) Asociacionismo.

Para esta variable se encontraron diferencias significativas en los conceptos latentes dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros, competencia internacional y

logro de objetivos. En este caso, al contar exclusivamente con dos grupos, no pudo realizarse el correspondiente test de Duncan o cualquier otra prueba post hoc. Sin embargo, el cálculo de las medias en cada variable latente mostraba que las empresas asociadas percibían ser menos dependientes de los intermediarios-distribuidores extranjeros, poseer mayores competencias en el ámbito internacional y alcanzar un mayor porcentaje de sus objetivos (gráfico V.10). Por tanto, parece ser que la configuración de grupos empresariales es la causante de las diferencias significativas encontradas .

Gráfico V.10.- Asociacionismo y, dependencia, competencias internac. y lg. objetivos.

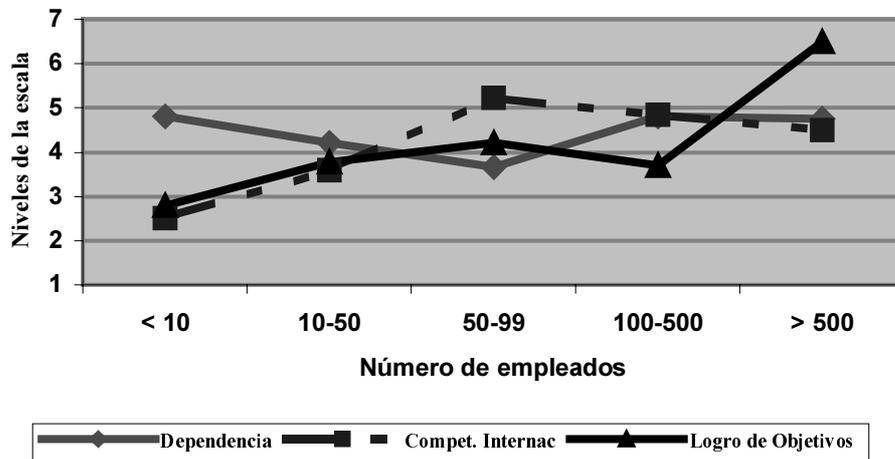


c) Dimensión empresarial: Número de empleados.

Para la variable dimensión empresarial, medida a través del número de empleados, se encontraron diferencias significativas (ANOVA, $\alpha = 0,05$), respecto a los mismos conceptos que para la variable asociacionismo. En este sentido, eran las empresas de pequeño tamaño (10-100 empleados) las causantes de las diferencias percibidas en los niveles de dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros. Respecto a las competencias internacionales, eran las empresas de menos de 50 empleados las que percibían tener una menor posesión de las mismas. Finalmente, las microempresas diferían significativamente del resto, en los niveles de logro de objetivos alcanzados, muy inferior a los demás. A su vez, pequeñas y medianas empresas diferían significativamente de las grandes empresas (> 500 empleados), en el porcentaje medio de objetivos

logrados, que era significativamente inferior. El gráfico V.11, resume los resultados obtenidos.

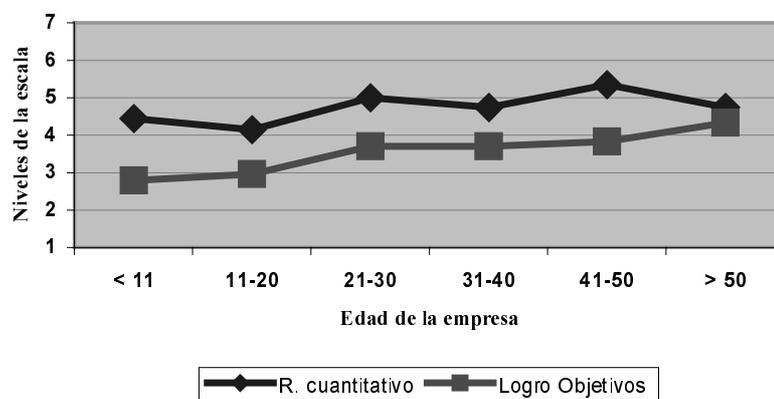
Gráfico V.11- Dimensión empresarial y, dependencia, comp. Internac. y L. Objetivos.



d) Edad de la empresa.

Para esta variable sólo se encontraron diferencias significativas, en las dos dimensiones de la performance de exportación. Tanto en el caso del resultado cuantitativo como en el logro de objetivos, tales diferencias estaban causadas por las empresas de menos de 20 años en el sector (gráfico V.12), las cuales obtenían menores crecimientos anuales de las ventas, satisfacción y porcentaje de objetivos alcanzados, que el resto de empresas de mayor edad.

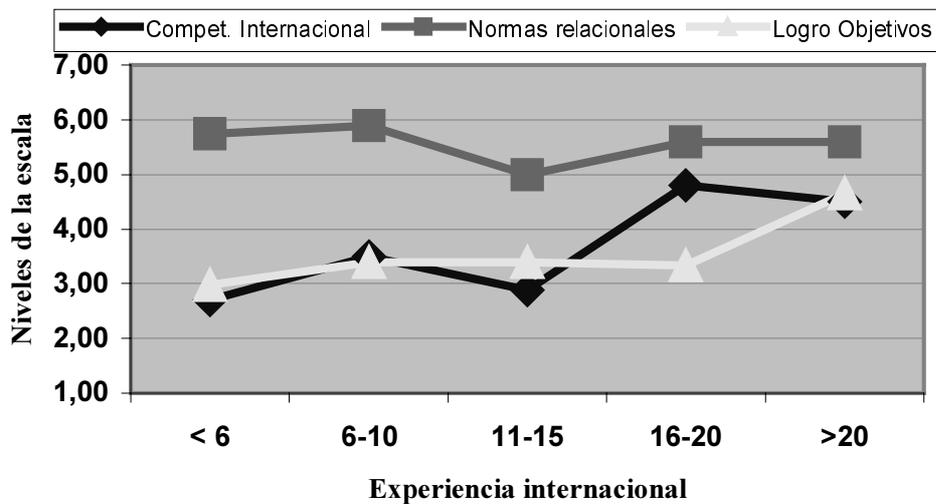
Gráfico V.12.- Edad de la empresa y, resultado cuantitativo y logro de objetivos.



e) Experiencia internacional.

Para el número de años que la empresa lleva desarrollando actividad exportadora (gráfico V.13), se encontraron diferencias significativas en las competencias internacionales, normas relacionales y logro de objetivos. En el primer caso, competencias internacionales, estaban causadas por las empresas con experiencia internacional inferior a los 15 años, que percibían poseer menores competencias que las organizaciones que llevaban más de 15 años exportando. En cuanto a las normas relacionales, son las empresas con menos de 10 años exportando las que perciben mayores necesidades de cooperación, intercambio de información y flexibilidad, frente a aquellas otras con más de 10 años de experiencia internacional. Finalmente, para el concepto latente logro de objetivos, son las organizaciones que llevan más de 20 años exportando las que perciben alcanzar mayor porcentaje de objetivos.

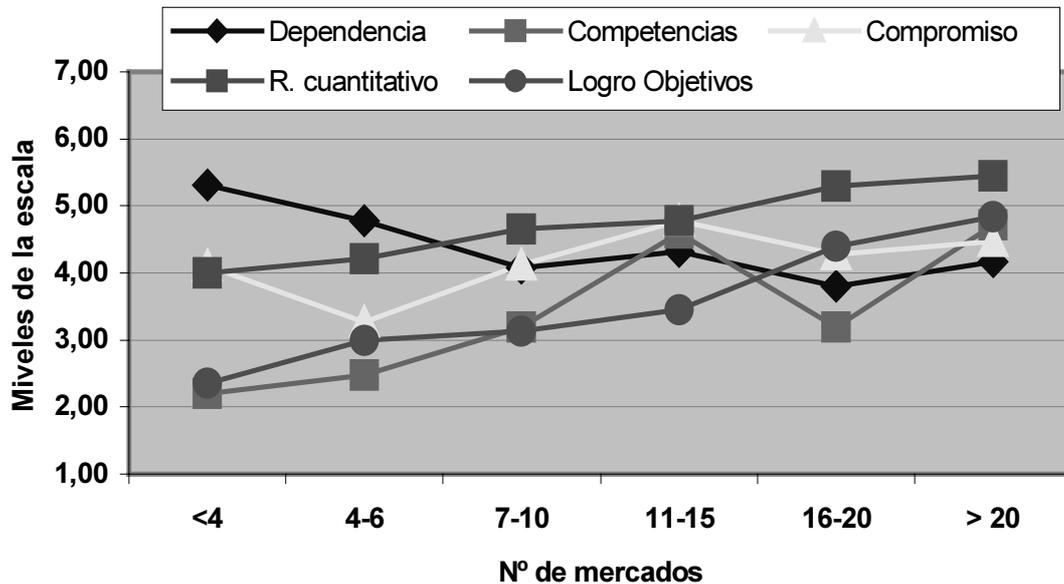
Gráfico V.13.- Experiencia internac. y, competencias, normas relac. y logro objetivos.



f) Número de países-mercados a los que se exporta.

Es la variable para la cual se encontraban un mayor número de diferencias significativas en las variables latentes analizadas. Estas diferencias venían causadas (gráfico V.14), de forma general, por las empresas que operaban en menos de siete mercados, las cuales percibían tener una dependencia considerable de los intermediarios-distribuidores extranjeros y menores niveles de competencia internacional, compromiso con la exportación, resultado cuantitativo y porcentaje de objetivos alcanzados.

Gráfico V.14.- Número de países-mercados y resto de variables.



De los análisis de la varianza efectuados y test de Duncan, podemos afirmar que existen diferencias significativas en las características empresariales para la dimensión cualitativa de la performance de exportación (logro de objetivos), respecto a todas las características analizadas, **aceptándose**, por tanto, **la hipótesis H₂₁**. En cuanto al crecimiento de las ventas y satisfacción de la dirección con tales crecimientos, **sólo se acepta la hipótesis H₂₀**, para las características empresariales, **edad y número de países a los que se exporta**. Finalmente, respecto a la estrategia de marketing internacional no se advirtieron diferencias significativas entre las empresas incluidas en la muestra para ninguna de las características de la organización, **rechazándose**, en consecuencia, **la hipótesis H₁₉**. En todo caso, debemos recordar que el concepto latente estrategia de marketing internacional quedó finalmente medido por dos indicadores, la adaptación de la variable comunicación a las necesidades de los mercados extranjeros y el desarrollo de investigaciones de mercados para conocer tales necesidades.

5.- ANÁLISIS DE LA VALIDEZ Y CONSISTENCIA INTERNA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

En esta epígrafe pretendemos evaluar las escalas empleadas como instrumentos de medición de los distintos conceptos teóricos o “constructos”. Ello permitirá seleccionar las variables observadas (ítems) que finalmente formarán parte del modelo estructural, cumpliendo las necesarias condiciones de validez y fiabilidad. El procedimiento elegido para ello es el *análisis factorial confirmatorio* que no es más que un caso particular de los modelos de ecuaciones estructurales. Esta técnica nos permitirá estimar la relación entre los conceptos a medir y los indicadores utilizados para medirlos, partiendo de la base de que cualquier ítem suele incluir errores de medida. Se empleó el programa informático **AMOS 3.61**.

En la evaluación de los diferentes instrumentos de medida, con el objeto de evitar problemas de escalas, se emplearon observaciones tipificadas.

5.1.- Evaluación de la escala “Dependencia de los distribuidores-intermediarios extranjeros”

El constructo “dependencia de los distribuidores-intermediarios extranjeros” estaba formado inicialmente por cinco indicadores, sobre los que se realizó un análisis factorial confirmatorio con el objeto de evaluar si todos los ítems incluidos en este concepto miden realmente lo mismo (validez convergente) y están representados por la variable latente (fiabilidad).

El test de normalidad multivariante proporcionado por AMOS, ofrece un valor del coeficiente Mardia de kurtosis multivariante de 8,322 y un ratio crítico (c.r.) de 5,560, muy por encima del valor máximo para el cual se puede admitir la normalidad multivariante de los indicadores (c.r. =3). La ausencia de multinormalidad nos lleva a emplear la función asintóticamente libre de distribución (ADF) para la estimación de parámetros, al proporcionarnos estimadores más eficientes y consistentes que otros métodos (ej: ULS).

El análisis de la validez convergente nos llevó a examinar las cargas estimadas del modelo y comprobar su significancia estadística (tabla V.13). Observando las cargas estandarizadas, notamos que la mayor parte de ellas, aún siendo significativamente diferentes de cero ($t > 1,96$; $\alpha = 0,05$), quedan por debajo de su nivel recomendado de 0,7. Paralelamente, esto implica la existencia de niveles de fiabilidad individual (R^2) inferiores al nivel mínimo

exigible de 0,5, indicativo de que el porcentaje de varianza explicada de alguna variable observada no es el adecuado.

En la medida en que la depuración de la escala debe efectuarse “paso a paso”, nuestra primera decisión es extraer de la misma el ítem Dep3 por ser el de menor fiabilidad individual ($R^2 = 0,158$). Ello nos obliga a volver a estimar el modelo de medida, analizando nuevamente la distribución multinormal de los indicadores que permanecen en la escala (cuatro ítems). Comprobada la ausencia de normalidad multivariante (Kurtosis = 7,091; c.r. = 5,721), estimamos los parámetros del nuevo modelo mediante el método ADF (tabla V.14).

Tabla V.13.- Validez de la escala “Dependencia de los intermediarios extranjeros”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Dep1	1*	(p.f)	0,504	0,710	0,496
Dep2	0,845	3,374	0,299	0,546	0,701
Dep3	0,619	3,310	0,158	0,398	0,842
Dep4	0,899	3,517	0,250	0,500	0,750
Dep5	0,642	2,812	0,173	0,416	0,827

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

Tabla V.14.- Validez de la escala “Dependencia de los intermediarios extranjeros”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Dep1	1*	(p.f)	0,464	0,681	0,536
Dep2	0,818	2,910	0,257	0,507	0,743
Dep3	Item eliminado				
Dep4	1,011	2,943	0,285	0,534	0,715
Dep5	0,700	2,624	0,185	0,431	0,815

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

Por las mismas razones eliminamos el indicador Dep5 ($R^2 = 0,185$), obteniendo un modelo de medida de tres indicadores para la variable latente, que al no seguir una distribución normal llevó a la estimación de parámetros nuevamente por ADF (tabla V.15).

Llegados a este punto, al encontrarnos ante un modelo identificado (grados de libertad iguales a cero) y a pesar de que algún indicador no cumple la necesaria condición de significatividad de las cargas (t-value superior al nivel exigible de 1,96, para $\alpha = 0,05$) y niveles de fiabilidad individual, procede esperar a la evaluación del modelo de medida previo al estructural para continuar con su depuración y verificar si el modelo propuesto mejora con ello. Será en el

modelo de medida previo al estructural donde confirmaremos, si procede, la validez convergente de la escala “dependencia de los distribuidores-intermediarios extranjeros”.

Tabla V.15.- Validez de la escala “Dependencia de los intermediarios extranjeros”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$ (p.f)	Fiabilidad (R ²)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Dep1	1*	(p.f)	0,885	0,940	0,115
Dep2	0,465	1,179	0,160	0,400	0,840
Dep3	Item eliminado				
Dep4	0,455	1,228	0,112	0,335	0,888
Dep5	Item eliminado				

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

En relación a las medidas de bondad de ajuste de la escala inicial (tabla V.16), los índices considerados muestran en su mayoría un ajuste aceptable del modelo a los datos empíricos. El valor inicial de la ji-cuadrado de 5,969 es reducido, mostrándonos además la ausencia de diferencias significativas entre la matriz de datos y la reproducida por el modelo ($p=0,309 > 0,05$). Además, se encuentran dentro de su nivel de aceptación los índices GFI (0,983), AGFI (0,948), IFI (0,971), TLI (0,932), CFI (0,966), RMR (0,061), RMSEA (0,04) y el Normed Chi-Square (1,194).

Tabla V.16.- Medidas de bondad de ajuste de la escala “Dependencia de los int. extranjeros”

Índices	Escalas de medidas	
	Inicial	Cuatro ítems
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	5	2
Ji-cuadrado (p-value)	5,969 (p=0,309)	4,093 (p=0,129)
GFI	0,983	0,983
RMR	0,061	0,063
RMSEA	0,040	0,092
Medidas incrementales de ajuste		
AGFI	0,948	0,916
NFI	0,845	0,880
RFI	0,690	0,641
IFI	0,971	0,935
TLI	0,932	0,777
CFI	0,966	0,926
Medidas de ajuste de parsimonia		
Normed Chi-Square	1,194	2,046

Por otra parte, la desaparición del ítem Dep3, también da como resultado índices que muestran un buen ajuste del modelo a las observaciones muestrales (tabla V.16). En cuanto a

la escala de tres ítems, al encontrarnos ante un modelo no identificado, no podemos ofrecer las medidas de bondad de ajuste global, ya que la solución no es generalizable. En todo caso, es presumible que el ajuste del modelo a los datos siga siendo adecuado.

En cuanto a la consistencia interna o fiabilidad del instrumento de medida, será en la evaluación del modelo de medida previo al estructural en la que se procederá a su cálculo, aunque podemos adelantar que para los tres ítems (DEP1, DEP2 y DEP4) el coeficiente Alpha de Cronbach alcanza un valor aceptable de 0,73.

5.2.- Evaluación de la escala “Compromiso Exportador”

Este concepto se midió a través de seis variables observadas. Como paso previo a la depuración de la escala, se procedió a invertir los niveles de los indicadores Comp3 y Comp4, ya que se habían formulado a través de escalas inversas.

La evaluación de la idoneidad de los ítems incluidos en el constructo “Compromiso Exportador”, nos llevó en primer lugar al análisis de la normalidad multivariante. Desde esta perspectiva, la ausencia de diferencias significativas en la distribución de los datos muestrales y la función de distribución normal, nos hace admitir la distribución multinormal del conjunto de indicadores (Kurtosis multivariante = 0,089; c.r.=0,051). Comprobada la condición de normalidad, se procedió a estimar los parámetros a través del método ML (estimación por máxima verosimilitud).

Una vez estimados los parámetros del modelo, se comprobaron las cargas entre los indicadores y las variables no observadas, así como el grado de significación estadística de las mismas (tabla V.17). En este sentido, dos de los indicadores no cumplían con las exigencias de significación estadística, Comp2 y Comp3, lo cual indicaba que alguno de ellos debía ser extraído del modelo de medida. Atendiendo a sus cargas estandarizadas y fiabilidad individual, el principal candidato era Comp2 (carga estandarizada = 0,094; t-value = 0,926; $R^2 = 0,009$). Por tanto, nuestra primera decisión en la depuración del instrumento de medida fue eliminar Comp2, y volver a repetir el proceso: 1.- análisis de la normalidad multivariante; 2.- evaluación de las cargas y significación estadística; 3.- estudio de la fiabilidad individual. Por las mismas razones fueron eliminados secuencialmente los indicadores Comp3 (carga estandarizada = 0,128; t-value = 1,251; $R^2 = 0,016$) y Comp1 (carga estandarizada = 0,597;

$R^2 = 0,397$). Todos los parámetros de los diferentes modelos, estimados mediante ML, se ofrecen en la tabla V.17.

Tabla V.17.- Validez de la escala “Compromiso Exportador”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Comp1	1*	(p.f)	0,357	0,598	0,643
Comp2	0,157	0,926	0,009	0,094	0,991
Comp3	1,395	5,641	0,553	0,744	0,447
Comp4	1,159	5,416	0,464	0,681	0,536
Comp5	0,202	1,225	0,016	0,125	0,984
Comp6	1,037	5,540	0,506	0,711	0,494
<i>Primera decisión: Eliminación de Comp2</i>					
Las variables observadas se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante =0,729; c.r =0,487)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Comp1	1*	(p.f)	0,367	0,606	0,633
Comp2	Item eliminado				
Comp3	1,381	5,702	0,556	0,746	0,444
Comp4	1,134	5,443	0,456	0,675	0,544
Comp5	0,203	1,251	0,016	0,128	0,984
Comp6	1,018	5,581	0,501	0,708	0,499
<i>Segunda decisión: Eliminación de Comp5</i>					
Las variables observadas se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante =0,835; c.r =0,674)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Comp1	1*	(p.f)	0,357	0,597	0,643
Comp2	Item eliminado				
Comp3	1,389	5,612	0,547	0,740	0,453
Comp4	1,162	5,406	0,465	0,682	0,535
Comp5	Item eliminado				
Comp6	1,043	5,535	0,511	0,715	0,489
<i>Tercera decisión: Eliminación de Comp1</i>					
Las variables observadas se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante =0,918; c.r =0,937)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Comp1	Item eliminado				
Comp2	Item eliminado				
Comp3	1*	(p.f)	0,477	0,691	0,523
Comp4	0,958	5,722	0,531	0,729	0,469
Comp5	Item eliminado				
Comp6	0,814	5,725	0,523	0,723	0,477

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

En definitiva, el constructo “Compromiso Exportador” queda representado por tres indicadores, ya que aunque el Comp3 no alcanza el nivel exigible de fiabilidad ($R^2 = 0,477$), y

pudiéramos considerar su eliminación, con ello no se mejoraría la confiabilidad de la escala (Alpha de Cronbach), que alcanza un valor de 0,74 (tabla V.19). Por tanto, podemos admitir, en principio, la validez convergente del instrumento de medida.

La decisión de respetar en la escala final los tres indicadores, también se apoya en los aceptables valores obtenidos en las medidas de bondad de ajuste (tabla V.18). Sin embargo, al encontrarnos en la escala final ante un modelo de medida identificado, y pudiendo pensar que el ajuste es perfecto, la solución no es generalizable, por lo que no es apropiado realizar afirmaciones sobre los índices de ajuste absoluto, incrementales y de parsimonia. En todo caso, la depuración de la escala de cuatro ítems debería mantener o mejorar el ajuste del modelo a los datos empíricos.

Tabla V.18.- Medidas de bondad de ajuste de la escala “Compromiso Exportador”

Índices	Escala de medida	
	Inicial	Cuatro ítems
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	9	2
Ji-cuadrado (p-value)	17,6 (p=0.04)	3,547
GFI	0,952	0,986
RMR	0,067	0,033
RMSEA	0,088	0,079
Medidas incrementales de ajuste		
AGFI	0,889	0,93
NFI	0,881	0,973
RFI	0,801	0,919
IFI	0,938	0,988
TLI	0,891	0,963
CFI	0,935	0,988
Medidas de ajuste de parsimonia		
Normed Chi-Square	1,964	1,773

En cuanto a la consistencia interna (tabla V.19), el valor del Alpha de Cronbach pasa de 0.65 (escala inicial) a 0,74 (escala de tres ítems), situándose, por tanto, en torno a los valores recomendables (superior a 0,7), a pesar de que la correlación entre ítems no es buena, presentando valores alejados del nivel de aceptación 0,7. En todo caso, queda asegurada la confiabilidad del instrumento de medida.

Teniendo en cuenta que Alpha de Cronbach no asegura la unidimensionalidad de la escala sino que en su lugar supone que existe, se estimaron los valores de la fiabilidad compuesta y

varianza extraída, alcanzando unas puntuaciones de 0,76 y 0,51, respectivamente (tabla V.19). En consecuencia, se considera a esta escala dotada de una aceptable fiabilidad para medir las percepciones directivas sobre el compromiso con la actividad exportadora.

Tabla V.19.- Consistencia interna o fiabilidad de la escala final “Compromiso Exportador”

Medidas de la consistencia interna	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
	0,74	0,76	0,51
Indicadores	α si se elimina este indicador		Correlación entre indicadores
Comp3	0,65		0,57
Comp4	0,63		0,59
Comp6	0,67		0,56

En definitiva, la escala “Compromiso Exportador” presenta, en su conjunto, una adecuada validez convergente y aceptable fiabilidad.

5.3.- Evaluación de la escala “Competencias Internacionales”

Esta escala se diseñó inicialmente con cuatro indicadores. En primer lugar, se recodificaron los niveles de los indicadores Compt2 y Compt3, al emplearse para su medición escalas inversas. Una vez realizado este paso, el test de normalidad multivariante mostró que las variables observadas no se distribuían como una normal (kurtosis multivariante = 6,349; c.r. = 5.123), razón por la que se utilizó el método ADF para estimar el modelo de medida. Todas las cargas eran significativas salvo la del ítem Compt1 (tabla V.20), que presentaba una carga estandarizada (0,206) y fiabilidad individual (0,042) excesivamente baja. Por tanto, procede eliminar de la escala tal indicador y estimar los parámetros del nuevo modelo de medida. Para ello, se empleó el método ML al seguir las variables observadas una distribución normal (kurtosis multivariante = 0,982; c.r. = 1,002).

Al igual que ocurría con el constructo “dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros”, nos encontramos ante un modelo identificado, con síntomas de que algunos de los indicadores que conforman la escala pueden no ser adecuados (los indicadores Compt2 y Compt4 presentan unas fiabilidades individuales alejadas de su valor recomendable). Sin embargo, será en el modelo de medida previo al estructural donde se continuará, si procede, con la depuración del instrumento de medida “Competencia internacional”, ofreciendo las estimaciones pertinentes sobre su fiabilidad. En todo caso, el coeficiente Alpha de Cronbach para los tres ítems considerados alcanza un valor de 0,71.

Tabla V.20.- Validez de la escala “Competencias Internacionales”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Compt1	0,461	1,506	0,042	0,206	0,958
Compt2	1*	(p.f)	0,231	0,481	0,769
Compt3	1,885	2,521	0,758	0,871	0,242
Compt4	1,112	2,941	0,220	0,469	0,780
<i>Primera decisión: Eliminar Expl</i>					
Las variables observadas se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante =0,982; c.r =1,002)					
Compt1	Item eliminado				
Compt2	1*	(p.f)	0,149	0,441	0,851
Compt3	2,338	2,110	0,992	0,996	0,008
Compt4	0,980	3,533	0,195	0,386	0,805

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

5.4.- Evaluación de la escala “Entorno de los Mercados Extranjeros”

La escala inicial de esta variable latente estaba formada por cinco ítems. El análisis de la normalidad multivariante, previo al empleo de cualquier método de estimación de parámetros, confirmaba la ausencia de normalidad (kurtosis multivariante =12,260; c.r. = 8,192), por lo que se utilizó el método ADF para estimar el modelo de medida. Una vez calculados los parámetros (tabla V.21), se comprobaron, una vez más, las cargas de los indicadores, así como los valores t asignados a las mismas, para verificar que eran elevadas y significativamente diferentes de cero. En principio, dos de los ítems (Ent3 y Ent5) presentaban t-value inferiores al mínimo exigido ($t \geq 1,96$; $\alpha = 0,05$), por lo que decidimos eliminar el de menor significatividad (Ent5). Esta decisión quedaba soportada al ser también el indicador de menor fiabilidad ($R^2 = 0,062$) y carga estandarizada (0,004). Todos los valores relacionados con la validez convergente se ofrecen en la tabla V.21. Por la misma razón fue eliminado el ítem Ent3 (carga estandarizada = 0,181; t-value = 1,392; $R^2 = 0,033$). Tomada esta decisión nos encontramos ante una escala de tres indicadores, es decir un modelo identificado (grados de libertad iguales a cero). Llegados a este punto, podríamos pensar también eliminar el ítem Ent4, ya que su fiabilidad individual ($R^2 = 0,33$), queda alejada del valor exigible de 0,5. Sin embargo, la mejora en la confiabilidad de la escala era muy pequeña (Alpha de Cronbach pasa de 0,71 a 0,73), por lo que decidimos respetar Ent4 como indicador representativo de la variable latente. El escaso soporte teórico del instrumento de medida apoyaba la decisión adoptada. Será en el modelo de medida previo al estructural donde se depure finalmente el instrumento de medida “Entorno de los mercados extranjeros”. En todo caso, parece haber indicios de la validez convergente de la escala.

Tabla V.21.- Validez de la escala “Entorno de los Mercados Extranjeros”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0.05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Ent1	1*	(p.f)	0,547	0,740	0,453
Ent2	0,961	4,188	0,497	0,705	0,503
Ent3	0,281	1,392	0,038	0,195	0,962
Ent4	0,760	4,335	0,348	0,590	0,652
Ent5	0,082	0,442	0,004	0,062	0,996
<i>Primera decisión: Eliminación de Ent5</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante = 8,366; c.r =6,75)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0.05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Ent1	1*	(p.f)	0,560	0,748	0,440
Ent2	0,971	4,052	0,512	0,715	0,488
Ent3	0,259	1,281	0,033	0,181	0,967
Ent4	0,735	4,182	0,325	0,570	0,675
Ent5	Item eliminado				
<i>Segunda decisión: Eliminación de Ent3</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante =4,325; c.r =4,414)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0.05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Ent1	1*	(p.f)	0,44	0,663	0,56
Ent2	1,163	3,242	0,56	0,748	0,44
Ent3	Item eliminado				
Ent4	0,847	3,797	0,33	0,574	0,67
Ent5	Item eliminado				

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

En cuanto a las medidas de bondad de ajuste del modelo (tabla V.22), observamos que conforme se excluyen de la escala los ítems que no cumplen los requisitos exigibles obtenemos mejoras en los índices de ajuste absoluto, incrementales y de parsimonia, lo cual respalda las decisiones adoptadas. Todas las medidas de bondad de ajuste presentan, en la escala de cuatro ítems, unos valores por encima de los niveles de aceptación. Sin embargo, no podemos realizar comentario alguno sobre el verdadero ajuste que se producirá cuando el constructo sea medido por tres ítems (modelo identificado). En todo caso, el estadístico ji-cuadrado se ha reducido considerablemente al eliminar Ent5, si bien en ambos casos (escala inicial y escala con cuatro ítems) los valores p son superiores al nivel de significación de 0,05, indicativo de que no existen diferencias entre la matriz de datos inicial y la reproducida por el modelo. En consecuencia, parece que el modelo propuesto se ajusta muy bien a las observaciones muestrales, lo que nos hace pensar que así se mantendrá en la escala final.

Finalmente, respecto a las medidas de consistencia interna (tabla V.23), el valor del coeficiente Alpha de Cronbach mejora notablemente de la escala inicial (0,51) a la formada por tres indicadores (0,71), a pesar de que la correlación entre ítems está por debajo de su nivel requerido (0,7). Respecto a la fiabilidad compuesta y varianza extraída, podemos afirmar que los tres indicadores representan adecuadamente el concepto que miden (fiabilidad compuesta = 0,7) y que la cantidad global de varianza en los indicadores explicada por la variable latente está cerca de su valor recomendado de 0,5 (la varianza extraída toma un valor de 0,44). En consecuencia, dados los resultados obtenidos, queda confirmada la consistencia interna (fiabilidad) del instrumento de medida.

En definitiva, la evaluación de la escala de medida “Entorno de los mercados extranjeros” nos lleva a afirmar que, en su conjunto, existen indicios fiables de la validez convergente y consistencia interna de la misma.

Tabla V.22.- Medidas de bondad de ajuste de la escala “Entorno de los Mdos. Extranjeros”

Índices	Escala de medida	
	Inicial	Cuatro ítems
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	5	2
Ji-cuadrado (p-value)	1,779 (p=0.879)	1,309 (p=0,52)
GFI	0,991	0,992
RMR	0,043	0,043
RMSEA	0,00	0,00
Medidas incrementales de ajuste		
AGFI	0,973	0,96
NFI	0,942	0,956
RFI	0,885	0,867
IFI	1,125	1,025
TLI	1,310	1,088
CFI	1,00	1,00
Medidas de ajuste de parsimonia		
Normed Chi-Square	0,356	0,655

Tabla V.23.- Consistencia interna de la escala final “Entorno de los Mdos. Extranjeros”

Medidas de la consistencia interna	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
	0,71	0,7	0,44
Indicadores	α si se elimina este indicador		Correlación entre indicadores
Ent1	0,59		0,56
Ent2	0,54		0,60
Ent4	0,73		0,45

5.5.- Evaluación de la escala “Normas Relacionales”

La configuración teórica del constructo “Normas Relacionales” nos llevó a considerar tres dimensiones del mismo. En la primera (Cooperación), se hace referencia a la solidaridad mutua entre exportador e intermediarios extranjeros para alcanzar objetivos comunes. Los procesos de intercambio de información entre las partes relacionadas y su relevancia sobre los fines empresariales constituyen la segunda (Intercambio de información). Finalmente, en la tercera dimensión (Flexibilidad), se recoge la flexibilidad de exportador e intermediario extranjero para adaptarse a circunstancias no contempladas en los acuerdos inicialmente negociados.

La escala inicial estaba formada por diez ítems; los tres primeros incluidos en la dimensión “Cooperación”; los cuatro siguientes, en la denominada “Intercambio de información”; y los tres restantes, en la “Flexibilidad”. Se procedió a comprobar la normalidad multivariante de los indicadores. Confirmada la ausencia de normalidad (kurtosis multivariante = 39,721; c.r.= 14,333), se empleó el método ADF para la estimación de los parámetros del modelo de medida, formado por las tres dimensiones consideradas.

Calculados los parámetros, se comprobó el valor de las cargas de los indicadores y su significatividad (tabla V.24). Todos los ítems, salvo el primero (Coop1), presentan unas cargas estandarizadas elevadas y significativamente diferentes de cero ($t\text{-value} > 1,96$; $\alpha = 0,05$). Además, las fiabilidades individuales eran superiores al nivel de aceptación 0,5, excepto en el indicador Coop1. Por tanto, nuestra primera decisión fue eliminar de la escala este ítem. Observamos que con la exclusión de Coop1, estimando los parámetros a través de ADF al no distribuirse normalmente las variables observadas, las cargas de todos los ítems eran elevadas y estadísticamente significativas. Además, los indicadores están muy bien representados por cada uno de los conceptos teóricos (dimensiones), denotados por unas fiabilidades individuales superiores al nivel mínimo exigible.

Una vez comprobado que las cargas factoriales son significativas y las fiabilidades individuales adecuadas, es preciso, para verificar la validez convergente del instrumento de medida, obtener los índices de bondad del ajuste global del modelo. Ello implica estimar las medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia. Todas ellas se exponen en la tabla V.25. En cuanto a las medidas absolutas de ajuste, que muestran la asociación entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos inicial, el valor p del

estadístico ji-cuadrado toma, en la escala inicial y final, un valor inferior al nivel de significación 0,05, indicativo de que el modelo no reproduce fielmente la matriz de observaciones muestrales, es decir el ajuste no es adecuado. Sin embargo, dado que este estadístico está afectado por el tamaño muestral, deben tenerse en cuenta otros índices menos sensibles al mismo. En este sentido, se encuentran cercanos a su nivel recomendable el GFI (0.88), RMR (0.138) y RMSEA (0.097).

Respecto a las medidas incrementales de ajuste, las cuales comparan el modelo propuesto con un modelo nulo, que determina una ausencia absoluta de asociación entre las variables, toman valores alejados de sus niveles exigibles, confirmando que el ajuste no es excesivamente bueno. Finalmente, el Normed Chi-Square (2,15) como medida de ajuste de parsimonia sí se encuentra entre los valores recomendados (2 ó 3, admitiéndose hasta el valor 5).

Tabla V.24.- Validez de la escala tridimensional “Normas Relacionales”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R ²)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Coop1	0,012	0,101	0,000	0,010	1
Coop2	1*	(p.f)	0,659	0,812	0,341
Coop3	1,007	19,975	0,842	0,918	0,158
Intcinf1	1*	(p.f)	0,819	0,905	0,181
Intcinf2	1,075	14,069	0,859	0,927	0,141
Intcinf3	0,942	12,340	0,576	0,759	0,424
Intcinf4	0,831	6,272	0,438	0,662	0,562
Flexib1	1*	(p.f)	0,721	0,849	0,279
Flexib2	0,979	15,810	0,682	0,826	0,318
Flexib3	0,889	9,133	0,540	0,735	0,460
<i>Primera decisión: Eliminación de Coop1</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante =40,809; c.r =16,213)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R ²)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Coop1	Item eliminado				
Coop2	1*	(p.f)	0,723	0,850	0,277
Coop3	1,001	26,560	0,870	0,933	0,130
Intcinf1	1*	(p.f)	0,828	0,910	0,172
Intcinf2	1,140	18,599	0,899	0,948	0,101
Intcinf3	0,889	14,621	0,592	0,770	0,408
Intcinf4	0,915	8,114	0,533	0,730	0,467
Flexib1	1*	(p.f)	0,729	0,854	0,271
Flexib2	0,984	18,425	0,665	0,815	0,335
Flexib3	1,009	12,074	0,632	0,795	0,368

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

En definitiva, el ajuste del modelo de medida a los datos no es excesivamente bueno, aunque se puede considerar, en su conjunto, aceptable.

En cuanto a la consistencia interna del instrumento de medida (tabla V.26), el valor del coeficiente Alpha de Cronbach mejora al eliminar el indicador Coop1, pasando de 0,86 a 0,91, apoyando la decisión de excluirlo de la misma. Por otro lado, la fiabilidad compuesta alcanza el valor de 0,95 para el constructo, muy por encima del valor 0,7 mínimo exigible. Respecto a la varianza extraída, también se supera ampliamente el valor de 0,5. Por tanto, queda confirmada la fiabilidad, en este caso muy elevada, de la escala de tres dimensiones “Normas Relacionales”.

Tabla V.25.- Medidas de bondad de ajuste de la escala tridimensional “Normas Relacionales”

Índices	Escala de medida con tres dimensiones	
	Inicial (10 ítems)	Final (9 ítems)
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	32	24
Ji-cuadrado (p-value)	56,084 (p=0,005)	51,753 (p=0,001)
GFI	0,919	0,881
RMR	0,18	0,138
RMSEA	0,078	0,097
Medidas incrementales de ajuste		
AGFI	0,86	0,777
NFI	0,577	0,573
RFI	0,405	0,359
IFI	0,761	0,714
TLI	0,614	0,511
CFI	0,725	0,674
Medidas de ajuste de parsimonia		
Normed Chi-Square	1,753	2,156

Tabla V.26.- Consistencia interna de la escala tridimensional “Normas Relacionales”

Medidas de la consistencia interna del constructo	α de Cronbach	Fiab. Compuesta	Varianza extraída
	0,91	0,95	0,72
Indicadores	α si se elimina este indicador	Correlación entre ítems	
Coop2	0,902	0,687	
Coop3	0,896	0,759	
Intcinf1	0,898	0,741	
Intcinf2	0,895	0,802	
Intcinf3	0,900	0,706	
Intcinf4	0,912	0,519	
Flexib1	0,901	0,692	
Flexib2	0,905	0,649	
Flexib3	0,900	0,708	

Finalmente, para admitir la tridimensionalidad del concepto latente “Normas Relacionales” debemos comprobar la existencia de validez discriminante, indicativa de que las dimensiones no representan el mismo concepto. Para ello, es necesario que el cuadrado de la correlación entre dimensiones esté por debajo de la varianza extraída de cada dimensión. Observando la tabla V.27, no podemos admitir la existencia de validez discriminante.

En definitiva, a pesar de que el ajuste del modelo a los datos no es excesivamente bueno, podemos considerar, en su conjunto, que la escala goza de una elevada validez convergente y consistencia interna, aunque no de la validez discriminante necesaria para respetar las tres dimensiones de la misma.

Tabla V.27.- Validez discriminante de la escala tridimensional “Normas Relacionales”

Par de dimensiones	Correlaciones	Correlaciones²	Dimensión	Var. Extraída
Coop-Int. Información	0,88	0,78	Cooperación	0,78
Coop-flexibilidad	0,80	0,64	Int. Información	0,77
Int. inf- flexibilidad	0,84	0,71	Flexibilidad	0,67

Llegados a este punto, debemos reespecificar el modelo de medida, considerando dos dimensiones en lugar de tres. Para ello, agrupamos las dimensiones cuya correlación al cuadrado sea más elevada, es decir cooperación e intercambio de información. La razón de esta decisión se halla en que los encuestados conciben al intercambio de información como un aspecto más de la solidaridad entre la partes relacionadas. En este sentido, la continuidad de tales intercambios proporciona un beneficio mutuo que es la base de la cooperación.

Para la valoración del nuevo modelo de medida se incluyeron los diez ítems del constructo normas relacionales, ahora agrupados en dos dimensiones; Cooperación (7 ítems) y Flexibilidad (3 ítems). Comprobada la ausencia de normalidad multivariante (kurtosis = 39,72; c.r.= 14,33), mediante ADF se estimaron los parámetros del modelo de medida bidimensional (tabla V.28). Al igual que en la escala de tres dimensiones el indicador Coop1 no cumple con las condiciones exigidas en cuanto al valor de su carga, significatividad y fiabilidad individual (carga estandarizada = 0,023; t-value = 0,243; $R^2 = 0,001$). Por esta razón, se excluyó de la escala de medida.

Eliminado Coop1, se procedió a estimar los parámetros del nuevo modelo mediante ADF al no cumplirse la normalidad multivariante de los ítems. En este caso, todas las variables observadas presentan unas cargas elevadas y significativamente diferentes de cero (tabla V.28). Además, las fiabilidades individuales superan, y en algunos casos ampliamente,

el valor mínimo exigible de 0,5. En consecuencia, a falta de evaluar el ajuste del modelo a los datos, se considera al instrumento de medida dotado de una elevada validez convergente.

Por otro lado, el ajuste del modelo a las observaciones muestrales no mejora, en general, con la eliminación de Coop1. Desde esta perspectiva, los índices de ajuste absoluto, incrementales y de parsimonia están por debajo de sus niveles recomendados (tabla V.29), aunque el ajuste puede considerarse aceptable.

Tabla V.28.- Validez de la escala bidimensional “Normas Relacionales”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0.05$	Fiabilidad (R ²)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Coop1	0,03	0,243	0,001	0,023	1
Coop2	1*	(p.f)	0,660	0,816	0,440
Coop3	0,981	23,90	0,796	0,892	0,204
Intcinf1	0,948	22,21	0,797	0,893	0,203
Intcinf2	1,074	14,76	0,863	0,929	0,137
Intcinf3	0,869	12,75	0,540	0,735	0,460
Intcinf4	0,870	7,380	0,518	0,720	0,482
Flexib1	1*	(p.f)	0,732	0,855	0,268
Flexib2	1,003	16,72	0,701	0,837	0,299
Flexib3	0,920	9,620	0,573	0,757	0,427
<i>Primera decisión: Eliminación de Coop1</i>					
Las variables observadas no se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante = 40,80; c.r =16,213)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0.05$	Fiabilidad (R ²)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Coop1	Item eliminado				
Coop2	1*	(p.f)	0,711	0,843	0,289
Coop3	0,988	28,69	0,821	0,906	0,179
Intcinf1	0,953	26,88	0,816	0,903	0,184
Intcinf2	1,122	18,51	0,891	0,944	0,109
Intcinf3	0,838	14,15	0,556	0,746	0,444
Intcinf4	0,943	9,96	0,584	0,764	0,416
Flexib1	1*	(p.f)	0,738	0,859	0,262
Flexib2	1,005	18,73	0,684	0,827	0,316
Flexib3	0,999	11,88	0,625	0,790	0,375

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

Procede ahora analizar la consistencia interna de la escala de medida. Los valores del Alpha de Cronbach han mejorado al suprimir Coop1, pasando de 0,87 (10 ítems) a 0,91 (9 ítems). Por otra parte, la fiabilidad compuesta y varianza extraída del constructo alcanzan unos valores, respectivamente, de 0,95 y 0,7, muy por encima de sus niveles recomendados. En consecuencia, la escala de medida presenta una elevada fiabilidad. Respecto a cada

dimensión, “Cooperación” presenta una fiabilidad compuesta y varianza extraída de 0,94 y 0,73, valores ligeramente superiores, 0,88 y 0,72, a los de la dimensión “Flexibilidad”.

Finalmente, asumida la bidimensionalidad de la escala de medida es preciso corroborarla. En este caso, existe validez discriminante, ya que el cuadrado de las correlaciones entre dimensiones es inferior a los valores de las varianzas extraídas de cada dimensión (tabla V.30).

Tabla V.29.- Medidas de bondad de ajuste de la escala bidimensional “Normas Relacionales”

Índices	Escala de medida con dos dimensiones	
	Inicial (10 ítems)	Final (9 ítems)
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	32	24
Ji-cuadrado (p-value)	68,77 (p=0,00)	63,92 (p=0,00)
GFI	0,9	0,853
RMR	0,173	0,155
RMSEA	0,09	0,108
Medidas incrementales de ajuste		
AGFI	0,838	0,746
NFI	0,482	0,472
RFI	0,314	0,269
IFI	0,647	0,601
TLI	0,475	0,383
CFI	0,603	0,554
Medidas de ajuste de parsimonia		
Normed Chi-Square	2,023	2,458

Tabla V.30.- Validez discriminante de la escala bidimensional “Normas Relacionales”

Par de dimensiones	Correlación	Correlación ²	Dimensión	Var. Extraída
Cooperación-Flexibilidad	0,848	0,719	Cooperación	0,73
			Flexibilidad	0,72

En definitiva, la escala de medida “Normas Relacionales” presenta dos dimensiones que reflejan conceptos diferentes del “constructo”. Por otro lado, a pesar de que el ajuste del modelo a los datos empíricos no es excesivamente bueno, es aceptable. Por tanto, en su conjunto, podemos afirmar la adecuada validez convergente y elevada fiabilidad del instrumento de medida.

Por otra parte, si bien la confirmación de la validez discriminante entre las dimensiones “Cooperación” y “Flexibilidad” aconseja su inclusión por separado en el modelo estructural, estimamos por ADF un segundo modelo alternativo formado por una única dimensión.

Pretendíamos con ello cerciorarnos de que el ajuste del modelo unidimensional no mejoraba al logrado con el modelo de dos dimensiones. En la tabla V.31, se exponen las cargas, significación estadística y fiabilidades individuales.

Tabla V.31.- Validez de la escala unidimensional “Normas Relacionales”

Escala Unidimensional					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Coop2	1*	(p.f)	0,746	0,864	0,254
Coop3	1,015	35,932	0,872	0,934	0,128
Intcinf1	0,972	35,505	0,861	0,928	0,139
Intcinf2	1,002	26,789	0,876	0,936	0,124
Intcinf3	1,006	0,065	0,622	0,789	0,378
Intcinf4	0,905	12,931	0,645	0,803	0,355
Flexib1	0,974	14,805	0,707	0,841	0,293
Flexib2	0,962	15,312	0,844	0,919	0,156
Flexib3	0,868	18,946	0,607	0,779	0,393

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

Observamos que en la escala unidimensional el ítem Intcinf3 presenta una carga no significativa, lo cual recomendaría su eliminación. Es decir, procedería continuar con la depuración de la escala para admitir la convergencia de la misma.

Las medidas de bondad de ajuste, en todo caso, confirman la supremacía de la escala bidimensional (tabla V.32).

5.6.- Evaluación de la escala “Adaptación del Marketing-mix”

La amplitud y multidimensionalidad del concepto “Estrategia de Marketing” dificulta el diseño de instrumentos de medida para su evaluación. En el ámbito internacional, esto no es una excepción. Esta es la razón por la que prácticamente la totalidad de los investigadores se han centrado en el estudio parcial de este “constructo”.

Partiendo de esta limitación, se ha diseñado una escala de medida que refleje uno de los aspectos que mayor tratamiento ha recibido en el ámbito de las exportaciones, como es la adaptación de los elementos de marketing-mix. La propuesta teórica de la que partimos, y así lo hemos reflejado en la hipótesis de investigación, es que, en general, existe una relación positiva entre la adaptación del marketing-mix y el resultado, cuantitativo y/o cualitativo, de la actividad exportadora.

Tabla V.32.- Medidas de bondad de ajuste de la escala “Normas Relacionales”

Medidas de bondad de ajuste	Escala de medida	
	Bidimensional	Unidimensional
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	26	27
Ji-cuadrado (p-value)	63,92 (p=0.00)	77,179 (p=0,00)
NCP	37,92	50,179
GFI	0,853	0,806
RMR	0,155	0,235
RMSEA	0,108	0,122
ECVI	0,822	0,913
Medidas incrementales de ajuste		
AGFI	0,746	0,677
NFI	0,472	0,416
RFI	0,269	0,221
IFI	0,601	0,523
TLI	0,383	0,304
CFI	0,554	0,478
Medidas de ajuste de parsimonia		
Normed Chi-Square	2,45	2,858
PGFI	0,493	0,484
PNFI	0,341	0,312
AIC	101,92	113,179

Las entrevistas mantenidas con los directivos implicados en procesos de exportación en las que se afirmaba que el “producto básico²” exportado era exactamente el mismo al comercializado en España, realizando leves modificaciones en aquellos atributos necesarios para adaptarse a las exigencias de los mercados extranjeros (etiqueta, envase, etc.), nos llevaron a incluir dos ítems relacionados con el producto. El primero, recogía la supuesta estandarización del vino (producto básico) con D.O. comercializado internacionalmente, mientras que el segundo contemplaba la modificación de otros elementos tangibles incorporados al producto básico (nombre de marca, envase, etiqueta, estilo, etc.). En todo caso, la calidad no se incluyó entre los elementos complementarios, ya que de partida la D.O.³ supone un reconocimiento explícito, nacional e internacional, de la calidad del producto (vino) ofertado.

² Kotler, Ph. (1985) en Martín Armario, E. (1993): *Marketing*, Edit. Ariel Economía, Barcelona, p. 310.

³ Debemos recordar que son exhaustivos los controles padecidos por cualquier vino español antes de otorgarle la mención específica de calidad que supone la Denominación de Origen. Además, su concesión implica, automáticamente, el reconocimiento comunitario de tal calidad, otorgándole al vino las siglas V.C.P.R.D. (Vino de Calidad Producido en Regiones Determinadas).

La escala inicial del constructo “Adaptación del Marketing-Mix” estaba compuesta de seis ítems. El primero, referido a la variable precio; el segundo y tercero, relativos al producto; el cuarto, asociado a la adaptación de la variable comunicación; el quinto, relacionado con el desarrollo de investigaciones de mercado para el conocimiento de las necesidades de los consumidores extranjeros; y, el sexto y último, relativo a la adaptación de las formas y métodos de distribución.

Antes de proceder con el análisis factorial confirmatorio para evaluar la escala de medida, se analizó la confiabilidad de la misma (estimación del valor Alpha de Cronbach). La obtención de un valor, 0,34, muy por debajo de los límites aceptables (recomendable 0,7 o superior) nos llevó a examinar todos los indicadores. La eliminación de los ítems correspondientes a la adaptación del precio y distribución suponía una notable mejoría en la confiabilidad del instrumento de medida (Alpha de Cronbach tomaba un valor de 0,6). Ello podría deberse a un incorrecto diseño de los indicadores (pregunta imprecisa) o inadecuada comprensión del mismo por los encuestados. Los resultados obtenidos nos llevaron a excluir de la escala tales ítems, aumentando las probabilidades de convergencia de la misma.

El análisis factorial confirmatorio (método ML, al distribuirse las variables normalmente; kurtosis = 4,189; c.r = 3,38) realizado sobre los cuatro indicadores que miden la adaptación del marketing-mix puso de manifiesto la ausencia de significatividad en las cargas factoriales (tabla V.33). Dado que el ítem “Prodbas” presentaba escasos niveles de fiabilidad individual ($R^2 = 0,008$) se eliminó de la escala. Esta decisión nos conduce a un modelo identificado, lo cual implica que no podemos realizar afirmaciones sobre la validez convergente del instrumento de medida hasta que no se proceda a su inclusión en el modelo de medida previo al estructural, aunque parece haber indicios de la misma.

Respecto a las medidas de bondad de ajuste (tabla V.34), si bien la escala inicial ya mostraba un ajuste aceptable del modelo a las observaciones muestrales, es probable que mejore con la depuración de los indicadores que la conforman. En todo caso, no podemos ofrecer los valores indicativos del mismo al encontrarnos ante un modelo identificado.

En cuanto a la consistencia interna del instrumento de medida, sólo podemos asegurar la confiabilidad del mismo (Alpha de Cronbach toma un valor de 0,72), al no conocer cuales serán los valores finales de los pesos de cada indicador en la escala (cargas factoriales).

Tabla V.33.- Validez de la escala “Adaptación del Marketing-Mix”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0.05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Precio	Item eliminado por afectar muy negativamente a la confiabilidad de la escala				
Prodbas	1*	(p.f)	0,008	0,091	0,909
Prodreal	3,163	0,877	0,110	0,331	0,669
Comunic	8,698	0,874	0,765	0,875	0,125
Invmerc	6,170	0,899	0,360	0,600	0,400
Distrib	Item eliminado por afectar muy negativamente a la confiabilidad de la escala				
<i>Primera decisión: Eliminación del indicador Producto básico</i>					
Las variables observadas se distribuyen normalmente (Kurtosis multivariante = 3,341; c.r =3,409)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0.05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Producto básico	Item eliminado				
Producto real	1*	(p.f)	0,101	0,317	0,899
Comunicación	2,968	2,144	0,818	0,904	0,182
Inv. mercados	2,088	3,054	0,339	0,583	0,661

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

Tabla V.34.- Medidas de bondad de ajuste de la escala “Adaptación del Marketing-Mix”

Índices	Escala de medida
	Inicial (4 ítems)
Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	2
Ji-cuadrado (p-value)	9,094 (p=0,011)
GFI	0,966
RMR	0,083
RMSEA	0,16
Medidas incrementales de ajuste	
AGFI	0,828
NFI	0,851
RFI	0,553
IFI	0,88
TLI	0,614
CFI	0,871
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square	4,547

5.7.- Evaluación de la escala “Performance de Exportación”

Como ha quedado de manifiesto en la definición de la variable latente “Performance de exportación”, la evaluación del resultado de la actividad exportadora no sólo debe realizarse desde una perspectiva cuantitativa, es decir a través de indicadores objetivos (ventas,

crecimiento, rentabilidad, etc.), sino también cualitativa. En este sentido, es recomendable incluir las percepciones sobre las metas alcanzadas por los directivos implicados en la gestión de la actividad internacional. Tales percepciones, a diferencia de las medidas cuantitativas que implican una evaluación a corto plazo, pueden otorgar a la dirección de la empresa una orientación de mayor amplitud, y situarla en un marco preferente para un correcto proceso de toma de decisiones.

Por ello, el concepto “Performance de Exportación” se ha estructurado a través de dos dimensiones. La primera, recoge la evaluación cuantitativa de los avances experimentados por la firma en el ámbito internacional. Su medición se ha realizado a través del crecimiento de las ventas exteriores en los últimos tres años. Además, se ha complementado con una medida subjetiva (satisfacción), que actúa como un indicador del beneplácito empresarial sobre la evolución de las ventas en los mercados extranjeros. Esta primera dimensión se denomina “Resultado cuantitativo” de la actividad exportadora.

Por su parte, la segunda dimensión, denominada “Logro de Objetivos” refleja la orientación estratégica de la organización para lograr los fines empresariales. Para su medición se ha empleado el porcentaje de objetivo alcanzado en los últimos tres años. Ello implica conocer para cada empresa que objetivos han sido planificados y posteriormente en que porcentaje se han logrado. El planteamiento de esta escala tiene por objeto superar las limitaciones halladas en previas investigaciones (Cavusgil y Zou, 1994; Naidu y Prasad, 1994), en las cuales el instrumento de medida apenas sí alcanzaba las condiciones exigibles de validez y fiabilidad. La razón de ello se encuentra en que al configurar los niveles de la escala (Cavusgil y Zou, 1994, y, Naidu y Prasad, 1994, emplearon escalas tipo Likert de cinco puntos), se otorga el nivel más bajo de la misma al hecho de que el objetivo no haya sido alcanzado en porcentaje alguno, conllevando una polarización de la escala, es decir una concentración de respuestas en los objetivos que en menor grado hayan sido planificados, lo que implica errores en la medición. Sin embargo, el otorgar el nivel más bajo de la escala queda justificado por la ausencia de planificación del objetivo analizado, lo cual no implica una mala gestión empresarial, sino que la organización ha preferido centrar sus esfuerzos en otros fines o metas, dependiendo de sus recursos, características empresariales, etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentra, etc.

En nuestro caso, la escala de medida del concepto “Logro de Objetivos” se someterá a una doble evaluación. En la primera, se realizarán los análisis pertinentes con la muestra inicial

(125 empresas), es decir incluiremos en el nivel más bajo de la escala la ausencia de planificación. En la segunda, se analizarán exclusivamente datos empíricos de empresas exportadoras que hayan planificado los objetivos correspondientes. Esto, evidentemente, reducirá el tamaño muestral, pero puede aumentar la validez y fiabilidad del instrumento de medida. En definitiva, aplicaremos una estrategia de desarrollo del modelo.

El instrumento de medida inicial del concepto latente “Performance de Exportación” estaba formado por doce ítems; los cuatro primeros relativos a la evaluación del resultado cuantitativo y los ocho restantes al logro de objetivos. Siguiendo las recomendaciones de Madsen (1998, p. 84), que aconseja evitar el empleo de medidas que implican una evaluación puntual (a corto plazo) del resultado exportador de la organización, como es el crecimiento anual de las ventas exteriores, calculamos el crecimiento medio de las ventas de exportación en los últimos tres años. Esta decisión reducía a dos los indicadores que medían el “Resultado cuantitativo” de la actividad exportadora y a diez los ítems incluidos en el instrumento de medida “Performance de Exportación”.

El análisis factorial confirmatorio comenzó, una vez más, con el correspondiente test de normalidad multivariante. El cumplimiento de la condición de normalidad nos llevó a utilizar el método ML para la estimación de parámetros (tabla V.35). En este sentido, todas las cargas eran significativamente diferentes de cero ($t\text{-value} > 1,96; \alpha = 0,05$). Sin embargo, algunas de las variables observadas presentaban niveles de fiabilidad excesivamente bajos. Esta es la razón por la que se procedió a eliminar del modelo de medida el ítem Obj4.

Se eliminaron secuencialmente los indicadores Obj8, Obj1, Obj6 y Obj7, por presentar, respectivamente, unas fiabilidades individuales de 0,23, 0,25, 0,29, 0,3. En todas las estimaciones sucesivas del modelo se utilizó el método ML al cumplirse la condición de normalidad en las variables.

Llegados a este punto, y en la medida en que seguían existiendo indicadores con fiabilidades inferiores al nivel mínimo recomendable de 0,5, era preciso estimar si la eliminación de la escala de alguno de ellos podría implicar mejoras en los niveles de ajuste del modelo. El análisis del Alpha de Cronbach no soportaba tal decisión, ya que la eliminación de algún indicador reducía la confiabilidad de la escala (tabla V.37). Además, las medidas de bondad de ajuste mostraban que el ajuste del modelo a los datos empíricos era muy bueno (tabla V.36). En este sentido, no existían diferencias significativas entre la matriz de datos inicial y

la reproducida por el modelo (Ji-cuadrado = 5,8; p=0,215). Por otro lado, los valores de los índices GFI (0,982), AGFI (0,931), NFI (0,955), RFI (0,887), IFI (0,986), TLI (0,962) y CFI (0,985) superaban los límites de aceptación. Finalmente, también el Residuo Cuadrático Medio (RMR) y el Error de Aproximación Cuadrático Medio (RMSEA), cuyos niveles recomendados son inferiores a 0,1 y 0,08, respectivamente, tomaban unos valores muy aceptables (0,04 –RMR- y 0,06 –RMSEA-). En definitiva, consideramos a la escala dotada de una adecuada validez convergente, desestimando la exclusión de cualquiera de los cinco indicadores restantes. El elevado ajuste del instrumento de medida a los datos refuerza la decisión adoptada.

Tabla V.35.- Validez de la escala “Performance de Exportación”

Escala Inicial (10 ítems)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R²)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Crecmed	1*	(p.f)	0,441	0,702	0,559
Satisfcre	0,966	4,282	0,493	0,664	0,507
LObj1	1*	(p.f)	0,245	0,495	0,755
LObj2	1,285	4,324	0,324	0,569	0,676
LObj3	1,772	4,812	0,497	0,705	0,503
LObj4	0,811	2,567	0,077	0,277	0,923
LObj5	1,827	4,622	0,417	0,646	0,583
LObj6	1,455	4,197	0,292	0,541	0,708
LObj7	1,772	4,537	0,387	0,622	0,613
LObj8	1,538	3,930	0,236	0,486	0,764
Escala Final (5 ítems)					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R²)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Crecmed	1*	(p.f)	0,591	0,769	0,409
Satisfcre	0,806	3,105	0,368	0,607	0,632
LObj1	Item eliminado				
LObj2	1*	(p.f)	0,369	0,608	0,631
LObj3	1,419	5,169	0,600	0,775	0,400
LObj4	Item eliminado				
LObj5	1,376	5,144	0,450	0,667	0,550
LObj6	Item eliminado				
LObj7	Item eliminado				
LObj8	Item eliminado				

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

En cuanto a la consistencia interna (tabla V.37), el coeficiente Alpha de Cronbach toma un valor que podemos considerar aceptable, coincidiendo con el mínimo recomendado de 0,7. Además, los cinco ítems de la escala final presentan una elevada consistencia interna

(fiabilidad compuesta = 0,81), indicativo de que estos indicadores representan muy bien a la variable latente. Por otra parte, la cantidad total de la varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo no observado es del 48% (varianza extraída = 0,48), valor cercano a su nivel mínimo recomendado del 50% (0,5). Por tanto, en su conjunto la escala de medida final que mide el concepto teórico “Performance de Exportación” presenta una adecuada fiabilidad.

Tabla V.36.- Medidas de bondad de ajuste de la escala “Performance de Exportación”

Índices	Escala de medida con dos dimensiones	
	Inicial (10 ítems)	Final (5 ítems)
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	34	4
Ji-cuadrado (p-value)	55,85 (p=0,011)	5,8 (p=0,215)
GFI	0,913	0,982
RMR	0,076	0,044
RMSEA	0,072	0,060
Medidas incrementales de ajuste		
AGFI	0,860	0,931
NFI	0,814	0,955
RFI	0,754	0,887
IFI	0,918	0,986
TLI	0,887	0,962
CFI	0,915	0,985
Medidas de ajuste de parsimonia		
Normed Chi-Square	1,643	1,45

Finalmente, la consideración teórica de que el “constructo” quedaba representado por dos dimensiones hacía necesario demostrar su validez discriminante. Desde esta perspectiva, contrastamos el hecho de que la correlación al cuadrado entre las dos dimensiones consideradas fuese inferior al valor de la varianza extraída de cada dimensión (tabla V.38). Comprobada tal circunstancia, admitimos la validez discriminante de la escala de medida.

Por tanto, tomando como base los resultados obtenidos, se confirma la validez convergente, discriminante y fiabilidad del instrumento de medida “Performance de Exportación”. Además, la obtención de niveles de correlación (0,5) muy por debajo de la unidad y ello con carácter estadísticamente significativo (t=2,12), entre los conceptos “Resultado cuantitativo” y “Logro de objetivos” recomendaban su inclusión en el modelo estructural como dos conceptos (constructos) diferenciados, por lo que así se procederá.

Tabla V.37.- Consistencia interna de la escala bidimensional “Performance de Exportación”

Medidas de la consistencia interna del constructo	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
		0,7	0,81
Indicadores	α si se elimina este indicador	Correlación entre ítems	
Crecmed	0,68	0,38	
Satisfere	0,69	0,37	
LObj2	0,66	0,45	
LObj3	0,60	0,56	
LObj5	0,61	0,55	

Tabla V.38.- Validez discriminante de la escala bidimensional “Performance de Exportación”

Par de dimensiones	Correlación	Correlación ²	Dimensión	Var. Extraída
R. Cuantitativo – L. Objet.	0,5	0,25	P. Cuantitativo	0,48
			Logro de Obj.	0,47

Procede ahora estimar los parámetros del modelo, centrándonos exclusivamente en aquellos objetivos que hayan sido objeto de planificación por la empresa. Este proceso comienza con la revisión exhaustiva de los ítems incluidos en la dimensión logro de objetivos para las 125 empresas que respondieron al cuestionario. Los porcentajes de empresas que han planificado cada objetivo se ofrecen en la tabla V.39.

Tabla V.39.- Porcentaje de empresas que han planificado cada objetivo.

Objetivo	Planificado	
	Si	No
Obj1: Estar presente en los mercados exteriores	85%	15%
Obj2: Incrementar el conocimiento de nuestra empresa/productos en el exterior	72%	28%
Obj3: Consolidar nuestra presencia en los mercados a los que ya exportamos	74%	26%
Obj4: Exportar como respuesta a presiones competitivas del mercado español.	29%	71%
Obj5: Incrementar la cuota de mercado de nuestra empresa o grupo en el exterior.	64%	36%
Obj6: Desarrollo de una estrategia de expansión a través de los mercados exteriores.	54%	46%
Obj7: Incrementar la rentabilidad/beneficio de la empresa o grupo a través de la actividad exportadora.	64%	36%
Obj8: Exportar como respuesta a las necesidades existentes de nuestros productos en los mercados extranjeros.	37%	63%

El mantener en la muestra sólo a empresas que hayan realizado planificación en cuanto a los objetivos asociados a la actividad exportadora, supuso la reespecificación de los niveles de la escala original, eliminando el valor 1 (el objetivo no ha sido planificado).

Dados los bajos niveles de planificación de los objetivos nº 4 y 8, tomamos la decisión de excluirlos de la escala. Por tanto, la performance de exportación quedaba representada por ocho ítems agrupados en dos dimensiones: resultado cuantitativo (2 ítems) y logro de objetivos (6 ítems). Del tamaño muestral inicial (125 empresas), tan sólo 67 organizaciones habían planificado los seis objetivos restantes. Los resultados finales del análisis factorial confirmatorio se exponen en la tabla V.40. De ella se deduce que el instrumento de medida presenta una adecuada validez convergente. Además, las medidas de bondad de ajuste mostraban que el ajuste del modelo a los datos empíricos era muy bueno (tabla V.41), lo cual verifica la adecuada validez convergente del instrumento de medida sometido a evaluación.

En cuanto a la consistencia interna (tabla V.42), el coeficiente Alpha de Cronbach toma un valor de 0,71, dentro de los límites aceptables. Por su parte, la fiabilidad compuesta y varianza extraída alcanzan un valor de 0,82 y 0,49, respectivamente. Por tanto, en su conjunto, el instrumento de medida evaluado presenta una adecuada fiabilidad.

Tabla V.40.- Validez de la escala “Performance de Exportación” eliminando Lobj4 y Lobj8.

Escala Final (5 ítems)				Tamaño muestral = 67	
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R^2)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Creced	1*	(p.f)	0,566	0,753	0,434
Satisfcre	0,847	1,904**	0,379	0,616	0,621
Lobj1	1*	(p.f)	0,476	0,690	0,524
Lobj2	1,047	4,089	0,600	0,774	0,400
Lobj3	0,806	3,981	0,403	0,635	0,597
Lobj5	Item eliminado				
Lobj6	Item eliminado				
Lobj7	Item eliminado				

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente. ** $p < 0,1$.

Finalmente, también queda asegurada la validez discriminante de la escala de medida. (tabla V.43). Por tanto, queda confirmada la validez (convergente y discriminante) y fiabilidad del instrumento de medida representativo del concepto performance de exportación cuando sólo se incluyen en la dimensión logro de objetivos empresas que hayan planificado los objetivos correspondientes.

Tabla V.41.- Medidas de bondad de ajuste de la escala “Performance de Exportación”

Índices	Escala de medida con dos dimensiones
	Final (5 ítems)
Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	4
Ji-cuadrado (p-value)	3,428 (p = 0,489)
GFI	0,980
RMR	0,05
RMSEA	0,00
Medidas incrementales de ajuste	
AGFI	0,925
NFI	0,951
RFI	0,877
IFI	1,009
TLI	1,024
CFI	1,000
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square	0,857

Tabla V.42.- Consistencia interna de la escala bidimensional “Performance de Exportación”

Medidas de la consistencia interna del constructo	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
		0,71	0,82
Indicadores	α si se elimina este indicador	Correlación entre ítems	
Crecomed	0,67	0,41	
Satisfcre	0,69	0,36	
Lobj1	0,61	0,55	
Lobj2	0,63	0,50	
Lobj3	0,64	0,48	

Tabla V.43.- Validez discriminante de la escala bidimensional “performance de exportación”

Par de dimensiones	Correlación	Correlación ²	Dimensión	Var. Extraída
R. Cuantitativo – L. Objet.	0,418	0,17	P. Cuantitativo	0,47
			Logro de Obj.	0,49

Culminado el proceso de evaluación de los diferentes instrumentos empleados en la medición de los conceptos latentes, se detallan en la tabla V.44 las escalas que finalmente se incluirán en el modelo estructural, así como el número de indicadores que la conforman.

Tabla V.44.- Escalas incluidas en el modelo de medida previo al estructural.

ESCALA DE MEDIDA	Nº de ítems iniciales	Nº de ítems finales	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
Dependencia*	5	3	0,73	---	---
Compromiso	6	3	0,74	0,76	0,51
Competencias*	4	3	0,71	---	---
Entorno	5	3	0,71	0,7	0,44
Normas Relacionales	10	9	0,91	0,95	0,7
Adaptación Mk-mix*	6	3	0,72	---	---
Rtdo. Cuantitativo	4	2	0,64	0,64	0,48
Logro de Objetivos**	8	3	0,72	0,56	0,47
TOTAL	48	29			

* En estas escalas se estimarán los valores de la fiabilidad compuesta y varianza extraída en el modelo de medida previo al estructural, una vez que se conozcan los valores finales de los pesos (cargas) de cada indicador en la escala. ** En el caso de que nos limitásemos a las empresas que hayan planificado sus objetivos la dimensión “Logro de Objetivos” seguiría teniendo tres ítems (LObj1; LObj2; LObj3) aunque alcanzaría una fiabilidad compuesta y varianza extraída de 0,63 y 0,49 respectivamente.

6.- ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

Analizados los diferentes instrumentos de medida representativos de las variables latentes, procede ahora centrarnos en el modelo estructural. En él se reflejan las relaciones causales entre constructos, epicentro para la fijación de hipótesis.

El procedimiento seguido consiste en desarrollar y programar las ecuaciones estructurales que reflejan las relaciones entre conceptos, para lo cual se incorporan una serie de coeficientes que permitirán el contraste de las hipótesis planteadas. A continuación, se estima el conjunto de parámetros del modelo estructural, en nuestro caso a través del programa informático AMOS 3.61. Cada parámetro estructural representa una relación entre variables. Finalmente, se determina la validez del modelo global y la relevancia estadística de cada parámetro estimado, así como la bondad de ajuste del modelo. El procedimiento descrito implica el desarrollo de cinco etapas, que se detallan a continuación.

6.1.- ESPECIFICACIÓN DEL MODELO.

Esta etapa supone la ejecución de dos fases.

1.- *Representación gráfica de las relaciones propuestas entre los conceptos latentes.* Al gráfico construido se le conoce como diagrama de secuencias, pasos o caminos (path diagram). La configuración del diagrama de secuencias exige tener en cuenta dos aspectos

esenciales (Hair, Anderson, Tathan y Black, 1999, p. 623-624): a) todas las relaciones causales deben quedar reflejadas; b) todas las relaciones causales se consideran lineales, ya que las no lineales no pueden ser estimadas directamente en este tipo de modelos.

El modelo de partida considera cuatro variable exógenas: dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros (ξ_1), competencia internacional (ξ_2), compromiso exportador (ξ_3) y entorno de los mercados extranjeros (ξ_4), las cuales no están causadas o explicadas por ninguna otra variable. Son estas, por tanto, las que actúan como variables independientes en el modelo cuya variabilidad se atribuye a causas externas al mismo, lo que implica que se consideren libres de error.

Por otro lado, existen cuatro variables endógenas o dependientes. Dos de ellas, las normas relaciones (η_1) y la adaptación de los elementos de marketing-mix (η_2) son endógenas de primer grado (en algunos estudios se les denomina variables intermedias), al estar explicadas sólo por variables exógenas. Las otras dos, resultado cuantitativo (η_3) y logro de objetivos (η_4), son endógenas de segundo grado, por ser dependientes de otras variables endógenas.

El diagrama de secuencias en el que se manifiestan las relaciones causales entre las variables exógenas y endógenas se refleja en la figura V.1. Junto al parámetro estructural, indicativo de la hipótesis planteada, se ofrece la dirección de la misma (signo positivo o negativo). En el diagrama de caminos también suelen reflejarse los diferentes indicadores que miden cada concepto no observado, así como los errores de medida asociados a cada indicador y variable latente endógena. En nuestro caso, por cuestiones operativas, no se han reflejado gráficamente estos últimos parámetros. La tabla V.45 refleja el significado de cada parámetro estructural y la dirección de la hipótesis planteada.

2.- Conversión del diagrama de secuencias a ecuaciones estructurales. Una vez desarrollado el modelo causal y representado gráficamente en un diagrama, el siguiente paso será trasladarlo a un conjunto de ecuaciones lineales que definan las relaciones entre constructos (modelo estructural) y la medida de tales constructos a través de las variables observadas (modelo de medida).

En el modelo estructural se plantearán tantas ecuaciones lineales como variables endógenas existan. En este sentido, cada variable endógena se expresará como una combinación lineal de variables exógenas y/o endógenas. Cada ecuación tendrá asociado un término de perturbación

o error estructural que se produce al explicar una variable latente a través de otras variables latentes. Los errores estructurales se reflejan a través del término zeta en la simbología griega (ζ). En nuestro caso, se plantean cuatro ecuaciones estructurales.

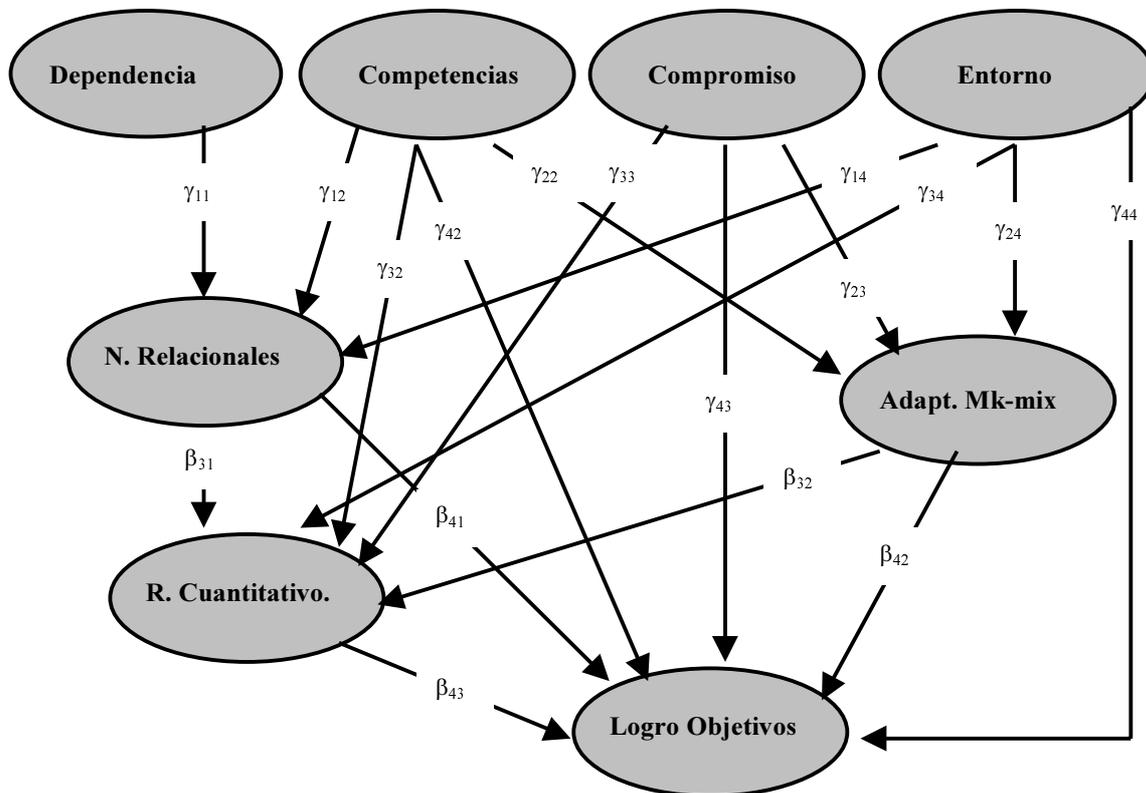
$$1) \eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \gamma_{14} \xi_4 + \zeta_1$$

$$2) \eta_2 = \gamma_{22} \xi_2 + \gamma_{23} \xi_3 + \gamma_{24} \xi_4 + \zeta_2$$

$$3) \eta_3 = \gamma_{32} \xi_2 + \gamma_{33} \xi_3 + \gamma_{34} \xi_4 + \beta_{31} \eta_1 + \beta_{32} \eta_2 + \zeta_3$$

$$4) \eta_4 = \gamma_{42} \xi_2 + \gamma_{43} \xi_3 + \gamma_{44} \xi_4 + \beta_{41} \eta_1 + \beta_{42} \eta_2 + \beta_{43} \eta_3 + \zeta_4$$

Figura V.1.- Modelo estructural propuesto.



En el modelo de medida se especificarán las variables observadas o indicadores, que van a servir para medir los conceptos teóricos propuestos en el modelo estructural. En este caso, se definirán tantas ecuaciones lineales como indicadores posea el modelo representado en el diagrama causal. En el modelo propuesto habría que plantear 27 ecuaciones (una por cada

indicador). Por cuestiones operativas obviamos su planteamiento, ya que a efectos prácticos será un paso obligatorio en la estimación de parámetros mediante el programa AMOS 3.61.

Tabla V.45.- Significado de los parámetros estructurales y dirección de las hipótesis.

Parámetro estructural	Relación causal entre los constructos...	Hipótesis	Dirección de la hipótesis
γ_{11}	Dependencia Intermediarios Extranjeros y Normas Relacionales	H ₁	Positiva
β_{31}	Normas Relacionales y Resultado cuantitativo	H ₂	Positiva
β_{41}	Normas Relacionales y Logro de Objetivos	H ₃	Positiva
γ_{12}	Competencia Internacional y Normas Relacionales	H ₄	Positiva
γ_{22}	Competencias Internacional y Adaptación del Marketing-Mix	H ₅	Positiva
γ_{32}	Competencia Internacional y Resultado cuantitativo	H ₆	Positiva
γ_{42}	Competencia Internacional y Logro de Objetivos	H ₇	Positiva
γ_{23}	Compromiso Exportador y Adaptación del Marketing-Mix	H ₈	Positiva
γ_{33}	Compromiso Exportador y Resultado Cuantitativo	H ₉	Positiva
γ_{43}	Compromiso Exportador y Logro de Objetivos	H ₁₀	Positiva
γ_{14}	Volatilidad del Entorno y Normas Relacionales	H ₁₁	Positiva
γ_{24}	Volatilidad del Entorno y Adaptación del Marketing-Mix	H ₁₂	Positiva
γ_{34}	Volatilidad del Entorno y Resultado Cuantitativo	H ₁₃	Positiva
γ_{44}	Volatilidad del Entorno y Logro de Objetivos	H ₁₄	Positiva
β_{32}	Adaptación del Marketing-Mix y Resultado Cuantitativo	H ₁₇	Positiva
β_{42}	Adaptación del Marketing-Mix y Logro de Objetivos	H ₁₈	Positiva
β_{43}	Resultado Cuantitativo y Logro de Objetivos	H ₂₂	Positiva

6.2.- IDENTIFICACIÓN DEL MODELO.

En esta etapa se procedió a corroborar el hecho de que la matriz de entrada de datos permitía obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. Desde esta perspectiva, se verificaron el cumplimiento de las condiciones necesaria (grados de libertad mayores que cero) y suficiente (cada indicador se relaciona con una única variable latente, los errores de medida no está correlacionados entre sí, todos los “constructos” están medidos al menos por tres indicadores y el modelo es recursivo) para la identificación del modelo.

6.3.- ESTIMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO.

Para la estimación de los parámetros del modelo, partiendo de la matriz de datos originales (raw data), se utilizó la matriz de varianza-covarianza.

6.3.1.- Estimación y evaluación del modelo de medida previo al estructural.

Con el objeto de obtener estimaciones eficientes de los parámetros del modelo (empleo del método ML si los datos se distribuyen normalmente; método ADF si los datos no son normales), se procedió a agrupar los indicadores representativos de un mismo concepto latente, en aquellos casos en los que previamente se había asegurado la validez y fiabilidad de la escala de medida propuesta. Para ello, siguiendo las recomendaciones de Babin y Boles (1998), y, MacKenzie, Podsakoff y Ahearne (1998), se empleó la media de los ítems incluidos en las variables latentes “Compromiso Exportador”, “Entorno de los mercados extranjeros” y “Normas Relacionales”. En el caso del constructo “Normas Relacionales”, al tener dos dimensiones, se consideraron dos indicadores (media de los ítems de cada dimensión). Se respetaron los indicadores originales de las variables endógenas de segundo orden, epicentro del modelo estructural. En consecuencia, el número de indicadores exógenos se redujo de 12 a 8, y el de ítems endógenos de 17 a 10. Por tanto, el modelo de medida previo al estructural quedaba conformado por 18 indicadores (tabla V.46). Para la estimación de parámetros fue necesario fijar la varianza del error a un nivel de 0,05 en aquellos “constructos” que quedaban representados por un único indicador, como era el caso de “Compromiso Exportador” y “Entorno de los Mercados Extranjeros”.

Tabla V.46.- Indicadores incluidos en el modelo propuesto.

Indicadores exógenos	Concepto	Indicadores endógenos	Concepto
Dep1 Dep2 Dep4	Ítems representativos del concepto Dependencia de los Intermediarios extranjeros.	Prodreal Comunic Invmerc	Ítems representativos del concepto Adaptación del Marketing-Mix
Compt2 Compt3 Compt4	Ítems representativos del concepto Competencia Internacional.	Coop	Media de los ítems Coop2, Coop3, Intcinf1, Intcinf2, Intecinf3 e Intcinf4
Compr	Media de los ítems Comp3, Comp4 y Comp6.	Flexib	Media de los ítems Flexib1, Flexib2 y Flexib3.
Entor	Media de los ítems Ent1, Ent2 y Ent4.	Crecremed Satisfcre	Ítems representativos del Concepto Resultado Cuantitativo
		LObj1 LObj2 LObj3	Ítems representativos del concepto Logro de Objetivos

Se procedió a realizar un análisis estructural sobre los 18 ítems considerados, a través del programa AMOS 3.61. Con el objeto de decidir sobre la función de ajuste que se empleará en la estimación de parámetros se analizó la normalidad multivariante de los datos. Desde esta perspectiva, se obtuvieron diferencias significativas entre la distribución de los datos

muestrales y la función de distribución normal (Kurtosis multivariante = 39,623; c.r. = 7,841). Esto evidencia que los datos no se distribuyen como una normal, por lo que, al no disponer de un tamaño muestral suficiente (haría falta una muestra de 171 empresas) para emplear el método de estimación ADF, decidimos aplicar ULS para la estimación de parámetros. En este proceso fue necesario programar el modelo de medida (relaciones entre las variables observadas y latentes) así como el estructural (relaciones estructurales entre las variables latentes). Una vez estimados los parámetros, se observó que el ítem Coop presentaba una varianza del error negativa, por lo que se fijó a un valor de 0,05.

Las posibles mejoras en el modelo de medida requerían tomar tres decisiones de forma secuencial. En todos los casos la estimación de parámetros se realizó por el método ADF, al no distribuirse las variables normalmente. La primera de ellas, fue eliminar el indicador Dep4, al presentar una fiabilidad individual ($R^2 = 0,09$) y carga estandarizada muy alejada de sus valores recomendados de 0,5 y 0,7, respectivamente. En segundo lugar, y por idénticas razones, se eliminó el indicador Compt2 ($R^2 = 0,137$; carga estandarizada = 0,37). Finalmente, se excluyó del modelo de medida el indicador Prodreal ($R^2 = 0,147$; carga estandarizada = 0,38). La eliminación del indicador Prodreal supuso la fijación de la varianza del error del ítem Invmerc. En consecuencia, el modelo propuesto quedaba conformado por 15 indicadores, los cuales presentaban unas cargas factoriales de magnitudes elevadas y estadísticamente significativas (t-value > 1,96; $\alpha = 0,05$). Además, todos los indicadores presentaban una varianza del error positiva y significativamente diferente de cero. La tabla V.47, resume los parámetros del modelo de medida previo al estructural.

Tabla V.47.- Parámetros del modelo de medida.

Modelo de medida previo al estructural					
Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R²)	Cargas estandarizadas	Error de medida
Dep1	1*	(p.f)	0,552	0,743	0,448
Dep2	1,09	8,07	0,733	0,856	0,267
Compt3	1*	(p.f)	0,396	0,629	0,604
Compt4	1,402	11,04	0,644	0,803	0,356
Compr	1*	(p.f)	0,937	0,968	0,063
Entor	1*	(p.f)	0,904	0,951	0,096
Coop	1*	(p.f)	0,870	0,933	0,130
Flexib	1,31	4,61	0,384	0,620	0,616
Comunic	1*	(p.f)	0,660	0,812	0,340
Invmerc	1,073	22,79	0,942	0,970	0,058
Crecmed	1*	(p.f)	0,305	0,552	0,695
Satisfcre	1,518	8,45	0,716	0,846	0,284
Obj2	1*	(p.f)	0,844	0,919	0,156
Obj3	0,909	17,77	0,600	0,775	0,400
Obj5	0,937	14,90	0,442	0,665	0,558

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

El ajuste obtenido en el modelo de medida apoyaba las decisiones adoptadas. Desde esta perspectiva, todos los índices de ajuste absoluto, incrementales y de parsimonia estaban cercanos o eran superiores a los valores recomendados (tabla V.48).

Tabla V.48.- Bondad del ajuste del modelo de medida previo al estructural.

Índices	Modelo de medida
Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	66
Ji-cuadrado (p-value)	151,159 (p=0,00)
GFI	0,990
RMR	0,107
RMSEA	0,102
Medidas incrementales de ajuste	
AGFI	0,982
NFI	0,879
RFI	0,808
IFI	0,928
TLI	0,882
CFI	0,926
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square	2,290

Además de demostrar la validez convergente del modelo de medida era necesario demostrar su validez discriminante, es decir que las diferentes escalas empleadas para medir los

conceptos latentes no estén correlacionadas de forma significativa. Para ello, se observaron las correlaciones entre constructos (tabla V.49), de forma que si algunas de estas presentan unos valores elevados (superior a 0,9 o incluso 0,8), indicaría que al menos dos conceptos están explicando información redundante y no existiría validez discriminante entre ellos. En la medida en que todas las correlaciones entre los conceptos no observados son estadísticamente inferiores a 1, afirmamos la existencia de validez discriminante en el modelo propuesto.

Tabla V.49.- Correlaciones entre las variables latentes.

	Depend.	Compet.	Compro.	Entorno	N. Relac	A. M-Mix	R. Cuant.	L. Obj
Dependencia	1							
Competencia	-0,383	1						
Compromiso	0,051	0,099	1					
Entorno	0,271	-0,329	0,123	1				
N. Relac	0,206	0,055	0,101	-0,077	1			
A. Mk-Mix	0,036	0,272	0,051	0,118	0,316	1		
R. Cuant	-0,017	0,304	0,543	0,042	-0,040	0,021	1	
L. Obj	-0,039	0,560	0,175	-0,180	0,021	0,132	0,493	1

Finalmente, verificada la adecuación del modelo de medida propuesto es preciso corroborar la consistencia interna (fiabilidad) de aquellos instrumentos de medida que en su evaluación no pudieron ser verificados. Desde esta perspectiva, los conceptos “Dependencia de los Intermediarios-distribuidores extranjeros”, “Competencias Internacionales” y “Adaptación del Marketing-Mix” presentan una adecuada fiabilidad (Tabla V.50).

Tabla V.50.- Fiabilidad de los conceptos latentes Dependencia, Competencias y Adaptación.

Variable Latente	Nº de ítems	Fiabilidad Compuesta	Varianza extraída
Dependencia Int. Extranjeros	2	0,78	0,57
Competencias Internacionales	2	0,68	0,52
Adaptación del Marketing-Mix	2	0,80	0,80

6.3.2- Estimación y evaluación del modelo estructural.

Verificada la adecuación del modelo de medida, se procedió a la estimación de los parámetros del modelo estructural. El procedimiento a seguir se denomina “estrategia de desarrollo del modelo”, en la que se modifica sucesivamente el modelo inicial hasta lograr un buen ajuste. Esta estrategia obliga a ser cautos en la generalización de resultados, puesto que el modelo se modifica más sobre la base empírica que teórica.

En cuanto a la evaluación del modelo estructural, será preciso analizar la significación alcanzada por los coeficientes estructurales (γ y β) y la fiabilidad de las ecuaciones estructurales (R^2). En el primer caso, los coeficientes estructurales deben ser significativamente diferentes de cero, lo que implica que al nivel de significación de 0,05 el t-value asociado a ella debe alcanzar un valor de 1,96 ($t \geq 1,645$ para $\alpha = 0,1$). Cuando esto ocurra, admitiremos la existencia de una relación significativa entre los dos conceptos relacionados. En cuanto a la fiabilidad de las ecuaciones estructurales, es recomendable que el coeficiente R^2 , medida relativa de la bondad de ajuste de la ecuación estructural, esté lo más cerca posible a la unidad. Cuanto más se aproxime a la unidad, mejor representada estará la relación estructural propuesta.

El proceso comenzó mediante la indicación al programa AMOS 3.61 de las relaciones estructurales entre los conceptos latentes, así como los términos de perturbación (errores) asociados a los constructos endógenos (normas relacionales, adaptación del marketing-mix, resultado cuantitativo y logro de objetivos). Se fijaron, por tanto, 17 relaciones estructurales (una por cada hipótesis planteada) y 4 errores de medida. El número de parámetros a estimar era 51⁴. Se aplicó el método ADF al no seguir las variables una distribución multinormal (Kurtosis multivariante = 22,620; c.r = 5,6).

Una vez estimados los parámetros, se observó que la variable latente “Logro de Objetivos” presentaba una varianza del error negativa, que puede deberse a una simple fluctuación muestral como consecuencia del limitado tamaño de la muestra en comparación a los parámetros a estimar. Se procedió, por tanto, a su corrección fijándola a un nivel de 0,05, y volviendo a estimar el modelo. En este caso, todas las varianzas de los errores eran positivas y significativamente diferentes de cero (t-value > 1,96; $\alpha = 0,05$).

El análisis de las relaciones estructurales puso de manifiesto que existían algunas que no eran estadísticamente significativas, al presentar t-value inferiores al nivel mínimo exigido de 1,96 ($\alpha = 0,05$) o 1,645 ($\alpha = 0,1$). Por tanto, había indicios para mejorar el modelo estructural. La eliminación de relaciones entre conceptos latentes también debía hacerse paso a paso, ya que

⁴ El número de parámetros a estimar en el modelo estructural se obtiene por la suma de los siguientes términos: Parámetros entre las variables latentes y sus medidas (6 indicadores exógenos y 9 endógenos); errores de medida asociados a los indicadores que representan los conceptos latentes (6 errores de medidas asociados a indicadores exógenos y 9 asociados a indicadores endógenos); parámetros que determinan la relación estructural entre conceptos latentes exógenos y endógenos (12 parámetros); parámetros que determinan la relación entre conceptos latentes endógenos (5 parámetros); términos de perturbación asociados a los conceptos latentes endógenos (4 errores de medida). Por tanto, n° de parámetros = 6 + 9 + 6 + 9 + 12 + 5 + 4 = 51.

una relación no significativa en un paso puede serlo en otro distinto. El primer ajuste a realizar aconsejaba eliminar la relación entre el compromiso exportador de la organización y la adaptación efectuada en los elementos de marketing-mix, ya que esta no era significativa ($\gamma_{23} = 0,046$; t-value = 0,545). En consecuencia, esto implica que quede sin verificarse la hipótesis H_8 ($\gamma_{23} > 0$), es decir, no es posible afirmar que la adaptación en los elementos de marketing-mix dependa del compromiso que la empresa esté dispuesta a adquirir en el desarrollo de la actividad exportadora.

En el nuevo ajuste las relaciones no significativas correspondían a las mantenidas entre las variables latentes competencia internacional y resultado cuantitativo ($\gamma_{32} = 0,072$; t-value = 1,197). En este sentido, queda sin verificarse la hipótesis H_6 ($\gamma_{32} > 0$). Este resultado no apoya los estudios previos en los que se afirmaba que la experiencia internacional y el conocimiento de los mercados exteriores son determinantes esenciales de la performance de exportación, cuando se emplean para medirla indicadores cuantitativos (ventas, rentabilidad, crecimiento). Una explicación puede encontrarse en el hecho de que la experiencia internacional no es un factor controlado por la organización y, además, no existe una relación lineal entre el número de años exportando y el conocimiento acumulado para la toma de decisiones, sobre todo cuando el entorno en el que opera la empresa es volátil (Das, 1994; Moini, 1995).

El paso siguiente fue eliminar el efecto (relación) entre la adaptación efectuada en los elementos de marketing-mix y el resultado cuantitativo logrado en el desarrollo de la actividad exportadora ($\beta_{32} = -0,107$; t-value = -1,378). Queda sin verificarse, por tanto, la hipótesis H_{17} ($\beta_{32} > 0$). Por tanto, no parece que el desarrollo de investigaciones de mercados para conocer las necesidades y exigencias de los consumidores extranjeros, así como la adaptación de las campañas de comunicación, ejerzan influencia alguna sobre el crecimiento de las ventas exteriores y la satisfacción de la dirección con tales crecimientos. Una posible justificación se encuentra en la falta de recursos disponibles para llevar a cabo las adaptaciones que exigirían los mercados exteriores, a pesar de que la empresa muestre una actitud positiva para realizarlas. Desde esta perspectiva, los esfuerzos de la empresa en adaptar los elementos de marketing-mix no se traducen en mejoras del resultado financiero de las exportaciones (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.). Además, el vino con D.O. español es un producto de una elevada calidad, avalada por la certificación de la Denominación de Origen y reconocida como tal en el ámbito del comercio europeo y mundial. En este sentido,

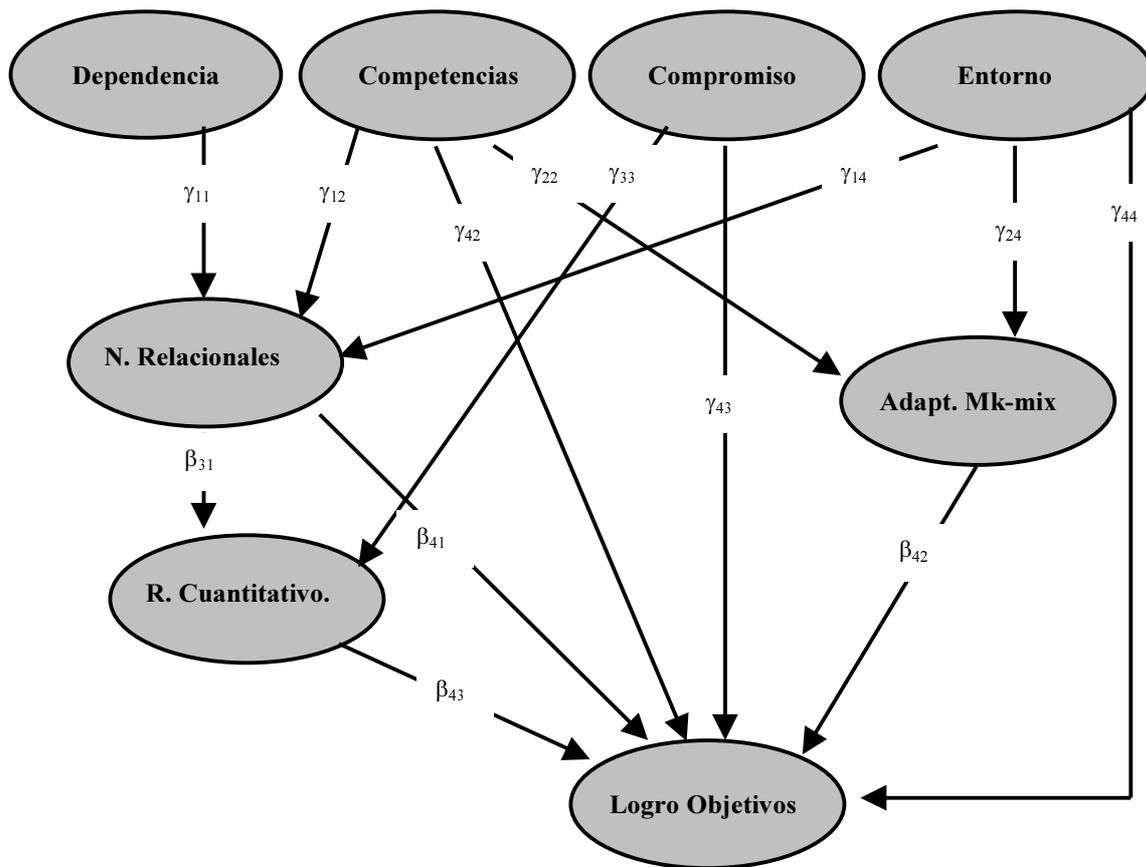
las adaptaciones que se realizan en el producto no están basadas en la modificación de sus atributos básicos (calidad, color, aroma, etc.), sino en atributos complementarios (envase, etiquetado, etc.), los cuales no son percibidos por la empresa como una fuente de ventaja competitiva, sino como un requisito que toda firma debería cumplir para competir en los mercados exteriores. En esta dirección se manifestaron la mayor parte de los directivos consultados⁵, una vez mostrados los resultados obtenidos.

Finalmente, se eliminó la relación propuesta entre la volatilidad del entorno y el resultado cuantitativo de las exportaciones ($\gamma_{34} = 0,14$; t-value = 1,41), quedando sin verificarse, por tanto, la hipótesis H_{13} ($\gamma_{34} > 0$). Este hecho puede deberse al carácter unisectorial del estudio realizado, ya que al operar todas las empresas en el mismo entorno no perciben que éste afecte de forma significativa al crecimiento de las ventas de exportación y satisfacción directiva con tales crecimientos. Al igual que en trabajos previos, los responsables de exportación prefieren concentrarse en factores controlables por la organización para mejorar el resultado cuantitativo de las exportaciones. En todo caso, ello no debe exonerar a la organización de vigilar continuamente su entorno para que a medio y largo plazo no incida negativamente en el éxito de su actividad exportadora.

Realizados los ajustes anteriores, llegamos a un modelo estructural que confirma la existencia de 13 relaciones estructurales entre los conceptos latentes considerados (figura V.2).

⁵Para interpretar adecuadamente los resultados obtenidos, además del soporte teórico de nuestra investigación, se

Figura V.2.- Modelo estructural final.



Las cuatro ecuaciones estructurales que ahora reflejan la relación entre las variables latentes se detallan a continuación:

$$1) \quad \eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \gamma_{14} \xi_4 + \zeta_1$$

$$2) \quad \eta_2 = \gamma_{22} \xi_2 + \gamma_{24} \xi_4 + \zeta_2$$

$$3) \quad \eta_3 = \gamma_{33} \xi_3 + \beta_{31} \eta_1 + \zeta_3$$

$$4) \quad \eta_4 = \gamma_{42} \xi_2 + \gamma_{43} \xi_3 + \gamma_{44} \xi_4 + \beta_{41} \eta_1 + \beta_{42} \eta_2 + \beta_{43} \eta_3 + \zeta_4$$

Los parámetros e índices que muestran el ajuste global del modelo, ajuste del modelo de medida final y ajuste del modelo estructural, estimados por el método ADF, se exponen en las tablas V.51 y siguientes.

realizaron consultas a 15 directivos de otras tantas empresas exportadoras del sector.

a) Ajuste Global del modelo.

Los indicadores de ajuste global del modelo, que consideran conjuntamente el modelo de medida y el estructural, se recogen en la tabla V.51.

Tabla V.51.- Medidas de bondad de ajuste: Modelo Final.

Índices	Modelo de medida
Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	76
Ji-cuadrado (p-value)	185,732 (p=0,00)
GFI	0,988
RMR	0,12
RMSEA	0,10
Medidas incrementales de ajuste	
AGFI	0,981
NFI	0,852
RFI	0,795
IFI	0,907
TLI	0,868
CFI	0,904
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square	2,44

En general, podemos afirmar que existe una elevada correspondencia (buen ajuste) entre la matriz reproducida por el modelo y la matriz de observaciones. Desde esta perspectiva, la variabilidad explicada por el modelo es muy elevada (GFI = 0,988), los errores entre ambas matrices no son de magnitud considerable (RMR = 0,12) y se podría esperar una adecuada bondad del ajuste si el modelo fuera estimado en la población y no en la muestra (RMSEA = 0,10). También, en general, las medidas incrementales de ajuste y de parsimonia muestran unos valores adecuados. *Por tanto, podemos afirmar que el modelo presenta un buen ajuste global.*

b) Ajuste del modelo de medida final.

En cuanto al modelo de medida final, todas las cargas factoriales (tabla V.52) son significativas ($t > 1,96$; $\alpha = 0,05$) y sus magnitudes elevadas. Además, las fiabilidades individuales toman valores cercanos o superiores al nivel de aceptación de 0,5, lo que indica que explican un porcentaje elevado de la varianza de las variables latentes. En cuanto a las varianzas de los errores asociados a los indicadores representativos de los conceptos latentes (tabla V.52), todas son positivas y estadísticamente diferentes de cero ($t > 1,96$; $\alpha = 0,05$).

Tabla V.52.- Parámetros del modelo de medida final.

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R ²)	Cargas estandariz.	Error de medida	E. de medida t-value (0,05)
Dep1	1*	(p.f)	0,632	0,795	0,205	3,776
Dep2	0,84	7,055	0,553	0,744	0,256	4,559
Compt3	1*	(p.f)	0,454	0,674	0,326	9,183
Compt4	1,28	11,239	0,648	0,805	0,195	4,866
Compr	1*	(p.f)	0,939	0,969	0,05 (p.f)	---
Entor	1*	(p.f)	0,901	0,949	0,05 (p.f)	---
Coop	1*	(p.f)	0,881	0,938	0,05 (p.f)	---
Flexib	0,79	5,064	0,504	0,710	0,290	9,524
Comunic	1*	(p.f)	0,662	0,814	0,186	8,465
Invmerc	1,10	22,423	0,945	0,972	0,05 (p.f)	---
Crecmed	1*	(p.f)	0,518	0,720	0,280	14,059
Satisfcre	1,647	9,029	0,773	0,773	0,227	2,579
Obj2	1*	(p.f)	0,809	0,809	0,191	2,729
Obj3	0,945	14,912	0,561	0,749	0,251	10,818
Obj5	0,977	12,764	0,409	0,639	0,361	11,212

* A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente. Las siglas (p.f.) indica que el valor del parámetro ha sido fijado, por lo que no existe t-value asociado al mismo.

Por otro lado, la fiabilidad compuesta y varianza extraída de los diferentes constructos presentan valores por encima de sus niveles recomendables de 0,7 y 0,5, respectivamente. Esto manifiesta la elevada consistencia interna que tienen los indicadores en la representación de sus correspondientes conceptos latentes. La tabla V.53, ofrece tales valores para las variables latentes representadas por múltiples ítems.

Como se desprende de las tablas V.52 y V.53, el modelo de medida final se ajusta perfectamente a los datos, siendo los indicadores considerados medidas adecuadas y fiables de sus respectivas variables latentes. *Por tanto, queda verificada la adecuación del modelo de medida.*

Tabla V.53.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída de las variables latentes multiítem.

Concepto	Dependencia	Competencias	Normas Relacionales	Adaptación Mk-Mix	Resultado Cuantitativo	Logro de Objetivos
Fiabilidad Compuesta	0,83	0,80	0,88	0,93	0,81	0,85
Varianza Extraída	0,72	0,68	0,80	0,87	0,68	0,67

c) Ajuste del modelo estructural.

Para la evaluación del ajuste del modelo estructural, hemos de tener en cuenta la significación alcanzada por los diferentes coeficientes estructurales (tabla V.54) y los errores asociados a las variables endógenas (tabla V.55), así como las fiabilidades de las ecuaciones estructurales (tabla V.56).

Todos los coeficientes estructurales (tabla V.54), presentan valores estadísticamente significativos ($t > 1,96$; $\alpha = 0,05$), lo cual denota la adecuación del modelo estructural a los datos de partida.

Tabla V.54.- Valores y significación de los coeficientes estructurales⁶ (γ y β).

Coefficiente estructural	Relación causal entre “constructos”	Valor	t-value ($\alpha = 0,05$)
γ_{11}	Dependencia Intermediarios Extranjeros y Normas Relacionales	+ 0,152	2,188
β_{31}	Normas Relacionales y Resultado cuantitativo	+ 0,160	2,522
β_{41}	Normas Relacionales y Logro de Objetivos	- 0,406	- 3,928
γ_{12}	Competencia Internacional y Normas Relacionales	+ 0,416	5,216
γ_{22}	Competencias Internacional y Adaptación del Marketing-Mix	+ 0,510	9,361
γ_{42}	Competencia Internacional y Logro de Objetivos	+ 1,007	10,539
γ_{33}	Compromiso Exportador y Resultado Cuantitativo	+ 0,605	8,277
γ_{43}	Compromiso Exportador y Logro de Objetivos	- 0,372	- 4,473
γ_{14}	Volatilidad del Entorno y Normas Relacionales	+ 0,237	3,321
γ_{24}	Volatilidad del Entorno y Adaptación del Marketing-Mix	+ 0,340	5,707
γ_{44}	Volatilidad del Entorno y Logro de Objetivos	+ 0,362	5,192
β_{42}	Adaptación del Marketing-Mix y Logro de Objetivos	- 0,190	- 2,543
β_{43}	Resultado Cuantitativo y Logro de Objetivos	+ 0,480	4,872

En cuanto a las fiabilidades obtenidas para las distintas ecuaciones estructurales (tabla V.55), son de diversa índole. En general, podemos afirmar que el concepto “Performance de Exportación” queda representado muy bien, tanto en su vertiente cuantitativa ($R^2 = 0,41$) como en la cualitativa ($R^2 = 0,91$). El “constructo” que mejor queda representado es el “Logro de Objetivos” con un coeficiente de fiabilidad de 0,91. Por tanto, las variables latentes “Competencias Internacionales”, “Compromiso Exportador”, “Volatilidad del Entorno de los Mercados Extranjeros”, “Normas Relacionales”, “Adaptación en los elementos de Marketing-Mix” y “Resultado Cuantitativo”, explican muy bien, casi de una forma perfecta, los objetivos que se percibe haber logrado por la dirección de la empresa. En cambio, el concepto “Normas Relacionales” queda explicado en un porcentaje relativamente bajo ($R^2 = 0,16$). En todo caso,

⁶ Los Coeficientes estructurales están estandarizados.

esto no quiere decir que no exista relación causal entre las variables “Normas Relacionales” y, “Dependencia de los Intermediarios-distribuidores Extranjeros”, “Competencias Internacionales” y “Volatilidad del Entorno de los Mercados Extranjeros”, puesto que se ha demostrado que esta es significativa. La causa de su moderada fiabilidad puede deberse a la existencia de otras variables no consideradas en el modelo que ejerzan una influencia importante sobre las “Normas Relacionales”. Algunas de estas variables no contempladas serán objeto de comentario en la interpretación del modelo.

Tabla V.55.- Modelo estructural y fiabilidad de las ecuaciones estructurales.

	Depend (ξ1)	Compet. (ξ2)	Compr (ξ3)	Entorno (ξ4)	Normas Rel (η1)	Adapt. Mk Mix (η2)	Result. Cuant. (η3)	Fiabilidad (R²)
Normas Relac. (η1)	$\gamma_{11} = 0,15$	$\gamma_{12} = 0,41$		$\gamma_{14} = 0,23$				0,16
Adaptac. Mk-Mix (η2)		$\gamma_{22} = 0,51$		$\gamma_{14} = 0,34$				0,24
Result. Cuantit. (η3)			$\gamma_{33} = 0,60$		$\beta_{31} = 0,16$			0,41
Logro Objetivo (η4)		$\gamma_{42} = 1,00$	$\gamma_{43} = - 0,37$	$\gamma_{44} = 0,36$	$\beta_{41} = - 0,4$	$\beta_{42} = - 0,19$	$\beta_{43} = 0,48$	0,91

Finalmente, también los términos de perturbación asociados a las variables latentes endógenas, los cuales se producen por el efecto de variables desconocidas, variables omitidas en el modelo, errores de medidas y aleatoriedad del modelo especificado (Del Barrio y Luque, 2000, p. 496), presentan unos valores positivos y estadísticamente diferentes de cero. *Por tanto, queda verificada la adecuación del modelo estructural.*

Tabla V.56.- Términos de perturbación (errores) de las variables endógenas (ζ).

Conceptos	Normas Relacionales	Adaptación Marketing-Mix	Resultado Cuantitativo	Logro de Objetivos
Errores	0,31	0,539	0,183	*
t-value	5,892	6,456	5,134	---

* La varianza del error de este concepto se fijó a 0,05, por lo que no existe valor t asociado al mismo.

Finalmente, corroborada la adecuación del modelo estructural, procede comprobar si tiene posibilidades de mejora. Para ello, debemos observar los índices de modificación y la matriz de residuos estandarizados.

En cuanto a los índices de modificación, dado el buen ajuste del modelo, el programa no ofreció ninguno, con lo cual, en principio, no existían síntomas de mejora.

Por otra parte, la matriz de residuos estandarizados (tabla V.57) presenta un 5% (6 residuos de 120 posibles) de residuos significativos ($> \pm 2,58$), porcentaje que coincide con su nivel máximo recomendado, por lo que se consideró que existe una fiel representación de la matriz de datos inicial, no percibiéndose posibilidades de mejora.

Tabla V.57.- Matriz de residuos estandarizados*.

	Obj5																	
Obj5	0,00	Obj3																
Obj3	0,99	0,00	Obj2															
Obj2	-1,49	-0,17	0,00	Satisfere														
Satisfere	0,66	-0,02	-0,69	0,00	Creemed													
Creemed	2,72	2,41	0,16	0,32	0,00	Invmerc												
Invmerc	1,84	-0,06	-0,85	-1,42	0,66	0,00	Comunic											
Comunic	-0,13	-0,71	-1,99	0,90	0,47	-1,66	0,00	Flexib										
Flexib	0,93	0,29	2,29	-0,93	-1,55	0,92	-0,46	0,00	Coop									
Coop	1,61	0,51	0,88	-0,67	0,58	0,45	-0,11	6,63	0,00	Entor								
Entor	-0,83	-0,96	-1,65	-2,08	-1,98	-1,81	0,20	-1,35	-2,17	0,00	Compr							
Compr	1,94	2,90	1,15	-1,21	0,68	1,26	0,49	0,63	1,46	-3,24	0,00	Compt4						
Compt4	-0,63	0,61	-1,96	0,41	1,14	-1,51	-1,80	-2,51	-1,71	0,70	-0,62	0,00	Compt3					
Compt3	-2,11	-1,78	-0,91	2,01	-0,05	-1,68	-1,41	-0,31	-0,49	-0,82	-0,11	-0,94	0,00	Dep2				
Dep2	-0,45	-0,21	-2,66	-1,56	-1,09	-1,048	1,88	2,40	0,38	1,71	-2,85	1,09	-1,29	0,00	Dep1			
Dep1	0,58	2,18	0,93	-1,66	-1,11	2,00	1,88	-0,51	-0,07	0,91	-1,06	1,52	-1,33	-0,75	0,00			

* En la diagonal principal están representados los residuos de cada variable consigo misma, por lo que son iguales a cero. Los residuos estandarizados estadísticamente significativos se presentan en sombreado.

6.4.- INTERPRETACIÓN DEL MODELO.

Una vez comprobado que el modelo no ofrece posibilidades de mejora, es necesario interpretarlo. Desde esta perspectiva, hemos de tener en cuenta que las fiabilidades (R^2) de las ecuaciones estructurales representan el porcentaje de varianza explicada de la variable que actúa como dependiente en la ecuación. Por otra parte, cada coeficiente estructural está asociado a una hipótesis de partida, es decir, determina la magnitud y significación de una relación causal entre dos conceptos latentes. El signo del coeficiente o parámetro estructural manifiesta la dirección de la relación causal, y por tanto, la dirección de la hipótesis de partida. El valor de los coeficientes estructurales (oscila entre -1 y $+1$), determina la magnitud o grado de asociación entre las variables relacionadas. En este sentido, valores cercanos a cero indican una débil relación entre los conceptos considerados. Por el contrario, valores cercanos

a -1 o + 1, indican una fuerte asociación, ya sea en la misma dirección (valores positivos) o en sentido inverso (valores negativos).

La significación de los test de los parámetros del modelo estructural es la base para aceptar o rechazar las relaciones propuestas (hipótesis) entre los constructos exógenos y endógenos. En este sentido, la tabla V.58, refleja el conjunto de hipótesis para las que se ha encontrado apoyo estadístico significativo, así como aquellas que no han podido verificarse (coeficientes estructurales no significativos). Gráficamente, el modelo estructural final queda representado en la figura V.3.

Tabla V.58.- Verificación de hipótesis y efectos indirectos entre los conceptos latentes.

Relaciones	Hipótesis	Coef. estructural	t-vale ($\alpha = 0,05$)
Hipótesis verificadas en la dirección planteada			
Dependencia Intermediarios Extranjeros y N. Relacionales	H ₁	$\gamma_{11} = + 0,152$	2,188
Normas Relacionales y Resultado cuantitativo	H ₂	$\beta_{31} = + 0,160$	2,522
Competencia Internacional y Normas Relacionales	H ₄	$\gamma_{12} = + 0,416$	5,216
Competencias Internacional y Adaptación del Marketing-Mix	H ₅	$\gamma_{22} = + 0,510$	9,361
Competencia Internacional y Logro de Objetivos	H ₇	$\gamma_{42} = + 1,007$	10,539
Compromiso Exportador y Resultado Cuantitativo	H ₉	$\gamma_{33} = + 0,605$	8,277
Volatilidad del Entorno y Normas Relacionales	H ₁₁	$\gamma_{14} = + 0,237$	3,321
Volatilidad del Entorno y Adaptación del Marketing-Mix	H ₁₂	$\gamma_{24} = + 0,340$	5,707
Volatilidad del Entorno y Logro de Objetivos	H ₁₄	$\gamma_{44} = + 0,362$	5,192
Resultado Cuantitativo y Logro de Objetivos	H ₂₂	$\beta_{43} = +0,480$	4,872
Hipótesis verificadas en dirección contraria a la planteada			
Normas Relacionales y Logro de Objetivos	H ₃	$\beta_{41} = - 0,406$	-3,928
Compromiso Exportador y Logro de Objetivos	H ₁₀	$\gamma_{43} = - 0,372$	-4,473
Adaptación del Marketing-Mix y Logro de Objetivos	H ₁₈	$\beta_{42} = - 0,190$	-2,543
Hipótesis no verificadas (Relaciones no significativas)			
Competencia Internacional y Resultado Cuantitativo	H ₆	$\gamma_{32} = + 0,070$	+ 1,197
Compromiso Exportador y Adaptación de Marketing-Mix	H ₈	$\gamma_{23} = + 0,046$	+ 0,545
Volatilidad del Entorno y Resultado Cuantitativo	H ₁₃	$\gamma_{34} = + 0,14$	+ 1,410
Adaptación del Marketing-Mix y Resultado Cuantitativo	H ₁₇	$\beta_{32} = - 0,107$	- 1,378

Por otro lado, también se ofrecen los efectos indirectos entre los conceptos latentes (tabla V.59), aunque prácticamente ninguno tiene relevancia, al presentar unos valores muy cercanos a cero.

Llegados a este punto, procede interpretar individualmente cada una de las relaciones significativas del modelo, soporte de la hipótesis de partida. Esta interpretación debe realizarse tomando como referencia el marco teórico de la investigación, que supuso el epicentro básico para la construcción del modelo.

Figura nº 3.- Parámetros estandarizados en el modelo estructural final.

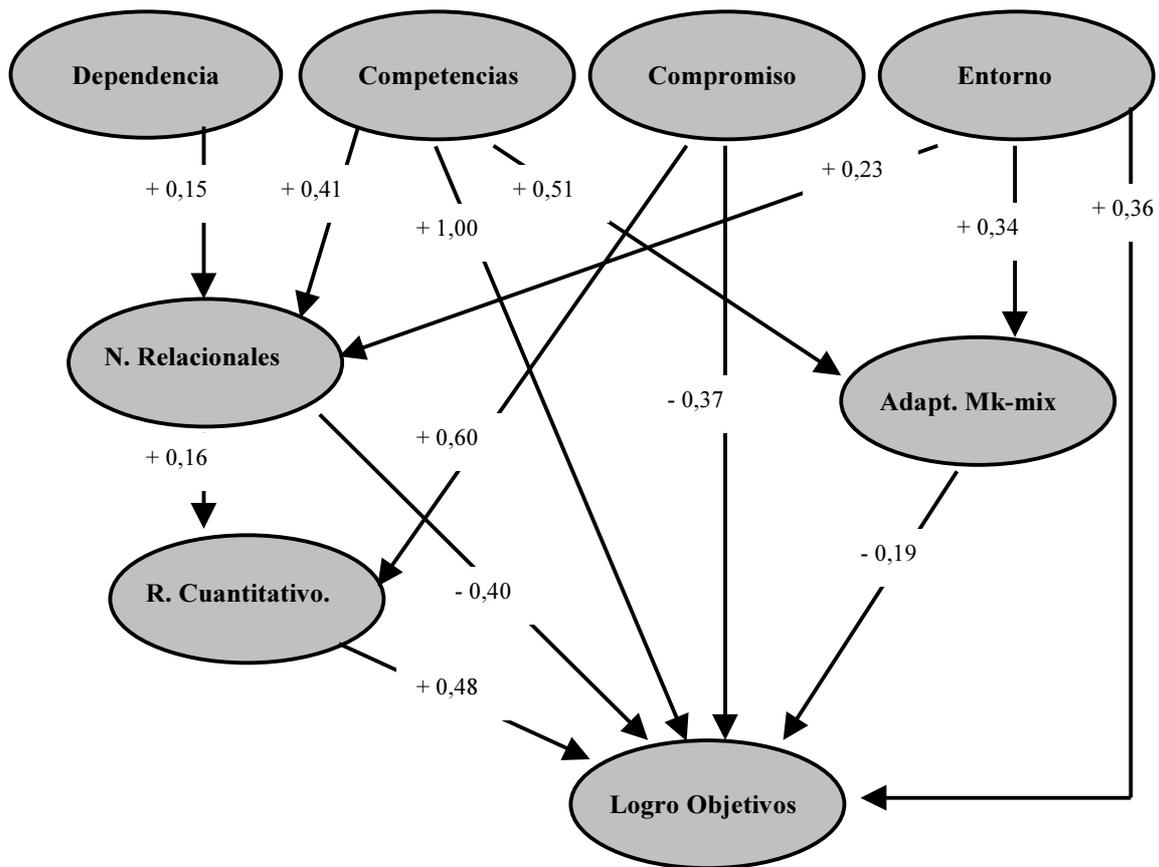


Tabla V.59.- Efectos indirectos entre los conceptos latentes*.

Relación	Efectos indirectos
Dependencia → Normas Relacionales → Rtdo. Cuantit.	$0,15 \times 0,16 = \mathbf{0,024}$
Depend → N. Relac. → R. Cuantit. → Logro Objetivos	$0,15 \times 0,16 \times 0,48 = \mathbf{0,011}$
Dependencia → Normas Relac. → Logro de Objetivos	$0,15 \times -0,4 = -\mathbf{0,06}$
Competencias → Normas Relac. → Rtdo. Cuantitativo	$0,41 \times 0,16 = \mathbf{0,065}$
Compet. → N. Relac. → Rtdo. Cuantit. → L. Objetivos	$0,41 \times 0,16 \times 0,48 = \mathbf{0,031}$
Competencias → Normas Relac. → Logro de Objetivos	$0,41 \times -0,40 = -\mathbf{0,16}$
Competencias → Adap. Mk-Mix → Logro de Objetivos	$0,51 \times -0,19 = -\mathbf{0,09}$
Entorno → Normas Relacionales → Result. Cuantitativo	$0,23 \times 0,16 = \mathbf{0,036}$
Entorno → N. Relac. → Rtdo. Cuantit. → L. Objetivos	$0,23 \times 0,16 \times 0,48 = \mathbf{0,017}$
Entorno → Normas Relacionales → Logro de Objetivos	$0,23 \times -0,40 = -\mathbf{0,092}$
Entorno → Adaptación Mk-Mix → Logro de Objetivos	$0,34 \times -0,19 = -\mathbf{0,064}$
N. Relacionales → Rtdo. Cuantit. → Logro de Objetivos	$0,16 \times 0,48 = \mathbf{0,076}$

* Los efectos indirectos se calculan a través del producto de los efectos directos (coeficientes estructurales) entre las variables latentes.

6.4.1.- Relación entre la dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros y las normas relacionales (H₁).

Se ha confirmado empíricamente el efecto positivo de la dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros sobre las normas relacionales que actúan en el canal de distribución, aunque su influencia no es muy elevada ($\gamma_{11} = 0,15$). Por tanto, se acepta la hipótesis H₁.

En la medida en que la empresa exportadora perciba una mayor dependencia de los distribuidores extranjeros para el logro de sus objetivos, mayor será su deseo de que las relaciones estén basadas en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad (Zhang, 1993). Serán estos mecanismos (normas relacionales) los que posibiliten la creación de un clima de confianza entre los miembros relacionados, que en el caso de los intermediarios-distribuidores puede ayudar al desarrollo eficiente de las funciones que le han sido asignadas (Bello y Williamson, 1985).

Por otro lado, las normas relacionales amortiguan el efecto de comportamientos unilaterales (de acuerdo a sus propios intereses) desarrollados por los intermediarios extranjeros, ejercitados, principalmente, cuando estos perciben encontrarse en una posición ventajosa frente a la empresa exportadora (Rosson y Ford, 1982). Además, las relaciones caracterizadas por la existencia de dependencia asimétrica no propician, en principio, el entorno apropiado para que se desarrolle una atmósfera relacional, lo cual puede corregirse por el exportador a través de cooperación, intercambio de información y flexibilidad. Desde esta perspectiva, el resultado de la relación no será disfuncional (Macneil, 1978; 1980).

6.4.2.- Efecto de las normas relacionales sobre el resultado cuantitativo de la actividad exportadora (H₂).

Las normas relacionales representan los mecanismos de gobierno de la relación mantenida entre exportadores y sus distribuidores extranjeros. La cooperación es un reflejo de la solidaridad interorganizacional; el intercambio de información muestra la disponibilidad de cada parte para suministrar a la otra datos de interés para el desarrollo de las funciones atribuidas en el canal; la flexibilidad refleja la capacidad de los miembros relacionados para adaptarse a nuevas situaciones, no contemplados en los acuerdos iniciales.

Las normas relacionales tienen un impacto considerable en el modelo a través de sus relaciones estadísticamente significativas sobre el resultado cuantitativo de las exportaciones

y los objetivos que se percibe haber logrado por la dirección de la empresa, en el desarrollo de la actividad internacional. Sin embargo, la ecuación estructural que refleja las variables que influyen en las normas relacionales (dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros, competencias internacionales y entorno) explica sólo el 16% de la varianza de este concepto latente, indicando que existen otros factores, no contemplados en la investigación, que también influyen. Así, sería interesante evaluar el efecto que pudieran ejercer los “activos específicos de transacción” (Lee y Jang, 1998; Zhang, 1993), que son las inversiones que cada parte realiza en la relación mantenida con otro miembro del canal. También podría ser objeto de análisis la denominada “distancia cultural” (Lee y Jang, 1998), que incluye las diferencias percibidas entre el país de origen (mercado nacional) y el de destino (mercado exterior) en relación al idioma, prácticas empresariales, sistema político y legal, infraestructuras, etc.

El marco teórico de la investigación nos llevó a proponer un efecto positivo de los mecanismos de gobierno del canal sobre el crecimiento de las ventas exteriores y la satisfacción de la dirección con tales crecimientos, confirmado empíricamente y soportando la hipótesis H₂.

El intercambio de información, la cooperación y participación mutua en la toma de decisiones y la flexibilidad en las relaciones exportador-distribuidor extranjero, se configuran como determinantes esenciales del resultado cuantitativo de la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991; Madsen, 1989; Munro y Beamish, 1987; Rosson y Ford, 1982; Styles y Ambler, 1994; Zhang, 1993). Desde esta perspectiva, generan confianza entre los miembros relacionados (Zhang, 1993), disminuyen los riesgos derivados de la denominada distancia cultural (Lee y Jang, 1998), prolongan las relaciones en el tiempo (Macneil, 1987), establecen los límites para evitar comportamientos de carácter oportunista en el canal (Heide y John, 1992; Ouchi, 1980) y son herramientas óptimas para el incremento de la eficacia y eficiencia en los procesos de intercambio (Zhang, 1993).

6.4.3.- Efecto de las normas relacionales sobre los objetivos que se percibe haber logrado por la dirección de la empresa exportadora (H₃).

El efecto de las normas relacionales sobre el logro de objetivos, derivados de la actividad internacional, es elevado ($\beta_{41} = - 0,406$), aunque contrario al teóricamente defendido en la literatura (Heide y John, 1992; Lee y Jang, 1998) y planteado en este modelo (H₃). Para

justificar estos resultados, un aspecto interesante sería la comprensión de cómo los exportadores evalúan los intercambios relacionales con los intermediarios-distribuidores extranjeros. En este sentido, los exportadores, para la venta de sus productos en los mercados internacionales, salvo que acometan inversiones directas en el exterior, necesitan de la colaboración de los intermediarios extranjeros. Sin embargo, esta dependencia obliga a la empresa exportadora a acceder a peticiones de los intermediarios extranjeros, cuyo coste es elevado (rappels por venta, mayores descuentos en tarifas, promociones especiales, etc.), lo cual puede hacer percibir al exportador que los objetivos alcanzados son inferiores de los que se hubieran logrado de gestionar con mayor autonomía la venta exterior de sus productos (Zhang, 1993). Este argumento es apoyado por la relación indirecta de carácter negativo, a través de las normas relacionales, entre la dependencia de los intermediarios-distribuidores extranjeros y las percepciones sobre objetivos logrados.

En todo caso, la ausencia de normas relacionales en el canal de distribución podría ser aún más perjudicial para los objetivos asociados a las operaciones de comercio exterior, puesto que las mismas inciden positivamente en el crecimiento de las ventas exteriores (+ 0,16) y estos repercuten a su vez, y en la misma dirección (+ 0,48), en las metas que se percibe haber alcanzado por la dirección de la empresa exportadora.

Las entrevistas mantenidas con directivos del sector (los mismos a los que se les realizó las entrevistas preliminares) para analizar los resultados obtenidos, ratifican los argumentos expuestos.

6.4.4.- Relación entre las competencias internacionales de la organización y las normas relacionales (H₄).

Las “competencias empresariales en el ámbito internacional” es la variable que mayor efecto ejerce, junto con el compromiso exportador, en el modelo propuesto.

Representa aquellas características de la organización que le proporcionan la capacidad necesaria para desarrollar sus actividades en mercados diferentes al del país de origen (Anderson y Svensson, 1994).

Las competencias internacionales de la organización despliegan un efecto positivo y elevado ($\gamma_{12} = 0,416$) sobre las normas relacionales que actúan en el canal, confirmando la hipótesis H₄.

La experiencia internacional de la organización contribuirá a crear el marco de relaciones apropiado para el desarrollo de la actividad exportadora (Bodur, 1994; Ursic y Czincota, 1984). Particularmente, ayudará a fomentar los valores que se estimen más apropiados para el buen fin de las exportaciones (Madsen, 1989). Desde esta perspectiva, en la medida en que la empresa exportadora es consciente de su posición de dependencia y que las normas relacionales actúan como factores moderadores de la misma, pretenderá que en todo momento sus intercambios con los intermediarios extranjeros estén basados en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad (Rosson y Ford, 1980; 1982).

Por otro lado, el conocimiento de los mercados exteriores permitirá a la empresa exportadora crear el clima más adecuado en la relación con quienes les representa en los mercados internacionales, así como para intuir la información que puede ser demandada por estos para el desempeño eficiente de sus funciones (Styles y Ambler, 1994). Puesto que ese conjunto de actividades resulta favorable a sus intereses, tratará de alentar las relaciones basadas en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad (Styles y Ambler, 1994; Zhang, 1993).

6.4.5.- Relación entre las competencias internacionales de la organización y la adaptación de los elementos de marketing-mix (H₅).

La hipótesis de partida (H₅), que planteaba una asociación positiva entre las competencias empresariales en el ámbito internacional y la adaptación realizada en los elementos de marketing-mix, se ha confirmado. En este sentido, hemos de precisar que el concepto “adaptación del marketing-mix”, quedó representado exclusivamente por dos indicadores (1.- adaptación en las campañas de comunicación; 2.- desarrollo de investigaciones de mercados para conocer las necesidades de los consumidores extranjeros) y sobre ellos deben hacerse las interpretaciones oportunas.

El conocimiento de los mercados exteriores y la experiencia internacional de la empresa exportadora ejercen un efecto elevado y positivo ($\gamma_{22} = 0,51$) sobre uno de los aspectos esenciales de la estrategia de marketing, cuáles son los instrumentos de marketing-mix. Desde esta perspectiva, la experiencia internacional permite conocer adecuadamente los mecanismos de funcionamiento de los mercados extranjeros (precios, competidores, prácticas empresariales, etc.), facilitando el proceso de toma de decisiones para realizar las

adaptaciones necesarias en aquellos elementos de marketing-mix que así lo requieran (Cavusgil y Zou, 1994), como son las campañas de publicidad y promoción en nuestro caso.

Por otro lado, también la experiencia y conocimiento de los mercados exteriores pueden hacer comprender a la empresa que no se demanda ningún tipo de adaptación, o son de carácter mínimo, en ciertos elementos de marketing-mix. Tal circunstancia ocurre en nuestra investigación con el producto exportado (vino con D. O.), en la medida en que este es prácticamente estándar tanto para el mercado español como para los exteriores, salvo leves adaptaciones, muy concretas, en atributos complementarios (etiquetas, envases, etc.). En este sentido, no debemos olvidar que más del 70% de las exportaciones vitivinícolas españolas se realizan a países de la Unión Europea, en la cual existe un reconocimiento, fuera de toda duda, de la calidad del producto exportado. Además, la normativa y contexto comunitario han permitido crear un marco único que regula la producción y comercialización, en la Unión Europea, de los vinos de reconocida calidad. En consecuencia, los directivos tienden a percibir los mercados internacionales con características y perfiles similares (mercados globalizados), con lo cual sus preferencias se dirigen hacia el desarrollo de estrategias de estandarización en relación al producto.

En definitiva, el conocimiento y experiencia internacional facilita el diseño de estrategias, estandarización y/o adaptación, que permiten a la empresa exportadora competir con garantías en los mercados internacionales (Lim, Sharkey y Kim, 1996).

6.4.6.- Efecto de las competencias internacionales de la organización sobre los objetivos que se perciben haber logrado(H₇).

En el planteamiento de la hipótesis de partida (H₇), se esperaba un efecto positivo del conocimiento de los mercados exteriores y la experiencia internacional sobre los objetivos que se percibe haber logrado por la dirección de la empresa. Así se ha confirmado en los análisis empíricos del modelo propuesto.

El efecto inicial de las competencias internacionales de la organización sobre el logro de objetivos es muy elevado ($\gamma_{42} = + 1,00$), aunque se modera finalmente si tenemos en cuenta los efectos indirectos a través otras variables (efecto final = $+ 1,00 + 0,031 - 0,16 - 0,09 = + 0,781$).

Las competencias internacionales de la organización ayudan a realizar de una forma eficiente las tareas de planificación de la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994), facilitando, en consecuencia, los procesos de toma de decisiones (Evangelista, 1994). Además, aumentan la tolerancia directiva a los riesgos asociados a las operaciones de comercio exterior (Holzmüller y Kasper, 1991; Holzmüller y Stöttinger, 1996), favoreciendo la asignación de recursos para el desarrollo de las exportaciones (Gray, 1997) y permitiendo, en general, un mejor posicionamiento de los productos exportados (Madsen, 1989). Todo ello, puede situar a la organización en una posición privilegiada para el alcance de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito internacional, contribuyendo positivamente al logro de los objetivos planteados (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997).

6.4.7.- Efecto del compromiso exportador sobre el resultado cuantitativo de la actividad exportadora (H₉).

El compromiso exportador es un reflejo de la actitud empresarial hacia las exportaciones, el cual condiciona los comportamientos actuales y futuros de la organización en los mercados internacionales.

De la revisión de la literatura extrajimos que era el principal determinante del resultado de la actividad exportadora, por lo que era de esperar un efecto elevado sobre el mismo. Desde esta perspectiva, el marco teórico llevó a proponer una asociación positiva con el crecimiento de las ventas exteriores en los últimos tres años y la satisfacción directiva con tales crecimientos (H₉). El análisis de las observaciones muestrales ha confirmado la hipótesis de partida, verificándose que el compromiso exportador incide fuerte y positivamente ($\gamma_{33} = 0,605$) en el resultado cuantitativo de las exportaciones.

La empresa, a través del compromiso exportador, manifiesta su predisposición para: 1.- asignar recursos (financieros, humanos, etc.) asociados al desarrollo de operaciones de comercio exterior (Katsikeas, Deng y Wortzel, 1997); 2.- localizar nuevas oportunidades comerciales (Cavusgil y Zou, 1994); 3.- aceptar los riesgos que implica la expansión comercial a mercados con mayor distancia física y cultural (Axinn, 1988); 4.- investigar las necesidades de los consumidores extranjeros para ver en qué medida su producto puede satisfacerlas (Lim, Sharkey y Kim, 1996); 5.- dotar a los intermediarios-distribuidores extranjeros del soporte necesario para el desarrollo eficiente de las funciones asignadas (Rosson y Ford, 1982), etc. El resultado de tales actitudes y comportamientos, en relación a

organizaciones en las que no se manifiestan, será el logro de mayores crecimientos anuales en las ventas asociadas a la exportación (Beamish, Karavis, Goerzen y Lane, 1999; Donthu y Kim, 1993; Madsen, 1989; Naidu y Prasad, 1994).

6.4.8.- Efecto del compromiso exportador sobre los objetivos que la dirección percibe haber logrado (H_{10}).

El efecto obtenido del compromiso exportador sobre los objetivos alcanzados, aunque moderado, es contrario al esperado y propugnado por la literatura ($\gamma_{43} = - 0,372$). Su posible justificación la hemos encontrado en el número de mercados a los que se exporta y características empresariales (tamaño, grado de asociación y experiencia internacional). En este sentido los análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas Ji-Cuadrado efectuados en el estudio descriptivo de la muestra mostraban que las empresas más comprometidas con la exportación eran aquellas que exportaban a un mayor número de mercados. Estas empresas se caracterizaban por ser las de mayor dimensión, integradas en grupos empresariales y con elevada experiencia internacional. Asimismo, mostraban una actitud favorable para asignar recursos en el desarrollo de sus exportaciones, conscientes de que los mismos estaban disponibles para tales fines. Además, percibían haber logrado los mayores porcentajes de objetivos.

Las entrevistas mantenidas con directivos del sector nos ayudaron en la interpretación de este resultado. Así, se nos informó que la relación negativa entre compromiso exportador y logro de objetivos, podía deberse a las características de la muestra analizada, compuesta en su mayor parte por empresas de pequeña dimensión, muchas de ellas de reciente incorporación a los mercados internacionales, que perciben aún elevados riesgos en el desarrollo de sus exportaciones y que manifiestan no contar con los activos necesarios para acometer como desean su proceso de expansión internacional. Todo ello, les hace percibir que una mayor asignación de recursos, que la empresa no posee, puede afectar negativamente al logro de los objetivos empresariales en los mercados extranjeros, por el coste que ello supondría.

6.4.9.- Relación entre la volatilidad del entorno y las normas relacionales (H_{11}).

El entorno, como determinante potencial del éxito exportador de la organización, es la variable que menor atención ha recibido por la comunidad científica (Aaby y Slater, 1989; Madsen, 1987; Zou y Stan, 1998). En parte, ello se ha debido a que es un factor complejo y

multidimensional, y que resulta, por tanto, difícil de analizar. Además, el situarse fuera del control directivo ha contribuido a su omisión como variable objeto de estudio. Sin embargo, la tendencia a excluirlo de antemano como determinante potencial de la performance de exportación ha sido ampliamente criticada por algunos investigadores (Cavusgil y Zou, 1994; Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994), argumentando que, si bien la empresa no puede tomar decisiones operativas sobre el mismo, sí puede activar los mecanismos necesarios para que su dinamismo no afecte negativamente al desarrollo de las exportaciones.

En la presente investigación, se analiza un aspecto concreto del entorno en el que opera la empresa exportadora, cual es la volatilidad de los mercados extranjeros, entendiéndose como tal la complejidad y competitividad presente en los mismos. Desde esta perspectiva, la volatilidad del entorno ejerce un impacto considerable en el modelo propuesto, tanto de forma directa (normas relacionales, adaptación del marketing-mix y logro de objetivos), como indirecta (influencia en el logro de objetivos a través de la adaptación del marketing-mix).

La hipótesis establecida entre la volatilidad del entorno y la presencia de normas relacionales (H_{11}) planteaba una asociación positiva entre ambos conceptos latentes, la cual se ha confirmado, aunque su efecto es moderado ($\gamma_{14} = 0,237$). Por tanto, cuanto mayor es la competitividad y complejidad de los mercados extranjeros mayor será el deseo de las partes relacionadas de activar mecanismos (normas relacionales) que formalicen la relación entre ambos.

Conforme aumenta la volatilidad del entorno mayor es la necesidad de cooperación y coordinación de funciones entre el exportador y sus distribuidores-intermediarios extranjeros, con el objeto de garantizar el éxito en la exportación (Rosson y Ford, 1982; Zhang, 1993). Además, mayores serán las necesidades de información, en orden a respaldar las decisiones tomadas, por lo que las partes deben mostrar una actitud favorable al intercambio de datos (Lee y Jang, 1998).

Por otra parte, cuando el entorno es volátil los miembros relacionados mostrarán flexibilidad en sus actitudes y comportamientos respecto a su homónimo, para no generar tensiones en el canal y optimizar los recursos disponibles (Zhang, 1993).

6.4.10.- Relación entre volatilidad del entorno y adaptación del marketing-mix (H₁₂).

Cuando el entorno en el que opera la empresa se caracteriza por un elevado ritmo de cambio, intensa competitividad e incertidumbre en los mercados extranjeros, es de esperar que la propuesta de la empresa sea adaptar su estrategia a las condiciones existentes en cada uno de ellos, si no quiere situarse en una posición de desventaja frente a los competidores (Cavusgil y Zou, 1994). Desde esta óptica, la hipótesis de partida planteaba un efecto positivo entre la volatilidad del entorno y la adaptación en los elementos de marketing-mix (H₁₂), la cual ha sido confirmada por los resultados empíricos ($\gamma_{24} = 0,340$).

La adaptación en los elementos de marketing-mix, en nuestro caso campañas de publicidad y promoción, cuando el entorno es cambiante reduce, la incertidumbre asociada a procesos de compra para la adquisición de productos importados (Madsen, 1989). Tales adaptaciones requieren conocer cuáles son los valores asociados a la compra de productos no nacionales, para lo que resulta trascendental el desarrollo de investigaciones de mercados (Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996).

6.4.11.- Efecto de la volatilidad del entorno sobre los objetivos que se percibe haber alcanzado (H₁₄).

También en el sentido esperado, se ha verificado la relación entre la volatilidad del entorno y los objetivos logrados por la dirección de la empresa ($\gamma_{44} = 0,362$).

Cuando el entorno es volátil, la empresa es consciente de que la consecución de los objetivos planteados resulta compleja y quizás sea necesario un mayor esfuerzo, que en condiciones más favorables, para su alcance. Sin embargo, si la empresa se ha comprometido firmemente con la actividad exportadora, lejos de suponer una barrera a la exportación puede implicar un estímulo a la misma (Cavusgil y Zou, 1994). Desde esta perspectiva, según Zhang, (1993), se activarán mecanismos que alerten de cualquier cambio en el entorno (continuo intercambio de información con sus distribuidores extranjeros, constante vigilancia de las acciones de los competidores, investigaciones de mercados, etc.), y la empresa mostrará una actitud positiva para aceptar los riesgos inherentes a la actividad internacional, asignando, si dispone de ellos, mayores recursos materiales e inmateriales. En consecuencia, la volatilidad del entorno puede contribuir positivamente al logro de los objetivos asociados al desarrollo de actividades de exportación (Raven, McCullough y Tansuhag, 1994).

6.4.12.- Efecto de la adaptación del marketing-mix sobre los objetivos que se perciben haber logrado por la dirección de la empresa exportadora (H₁₈).

La adaptación de los elementos de marketing-mix representa la respuesta estratégica de la organización a las exigencias de los mercados extranjeros. Es de esperar que cuando la empresa opera en diversos mercados, con características heterogéneas, para alcanzar el éxito en la exportación adapte todos aquellos elementos de marketing-mix que sean requeridos, si no desea situarse en una posición competitiva desfavorable (Cavusgil y Zou, 1994).

El efecto de la estrategia de marketing-mix, en el modelo propuesto, es muy inferior al que se esperaba conforme a la literatura revisada y marco teórico de la investigación. En este sentido, su efecto queda reducido al logro de los objetivos empresariales. Además, la ecuación estructural que explica esta variable presenta una fiabilidad de 0,24, es decir sólo se ha explicado el 24% de la varianza de este concepto multidimensional. Por tanto, parecen existir otras variables, no incluidas en la investigación, que ejercen influencia sobre la estrategia de marketing-mix. Desde esta perspectiva, sería interesante analizar, la influencia del sector en el que opera la empresa (Das, 1994; De Luz, 1993), características del país o países a los que se exporta (Styles y Ambler, 1994), etc.

El proceso de depuración de la escala de medida del concepto adaptación del marketing-mix llevó a mantener dos indicadores como medidas consistentes del mismo; la adaptación de la variable comunicación y la necesidad de efectuar investigaciones de mercado para adaptar el producto a las necesidades de los mercados extranjeros.

La hipótesis de partida (H₁₈) preconizaba una asociación positiva entre la adaptación del marketing-mix y el logro de objetivos empresariales. Sin embargo, el efecto obtenido es contrario al esperado ($\beta_{42} = - 0,19$). Para justificar estos resultados, hemos de considerar el producto que se exporta, el ámbito de las exportaciones y los costes asociados a cualquier tipo de adaptación en los elementos de marketing-mix. En primer lugar, el producto exportado, vino con D.O., goza de un prestigio internacional consolidado, fruto, en parte, de los severos controles de calidad a los que es sometido, certificados en la concesión española de la mención específica de calidad “D.O.” o “V.C.P.R.D.”, en el ámbito comunitario. Esto implica, que se elimine cualquier incertidumbre en los procesos de compra asociados a la adquisición del producto. Por otro lado, el principal ámbito de las exportaciones españolas de vino con D.O. es la Unión Europea (aglutina más del 70% del total exportado), concebido

como un mercado único y globalizado, con características de demanda similares en prácticamente la totalidad de países. Esto dos factores explican, como así se nos ha trasladado por los directivos consultados en el análisis de los resultados, que en general se prefiera el desarrollo de estrategias de estandarización en la producción y comercialización internacional de vino con D.O. Además, la adaptación del producto, precio, comunicación, etc., exige una serie de inversiones que pueden no ser percibidas de forma favorable por la empresa exportadora, ya sea por su dificultad en la amortización o por la ausencia de recursos disponibles para ejecutarlas. Estas razones, explican el que los directivos perciban de forma negativa para el logro de sus objetivos la adaptación, a las exigencias de los mercados extranjeros, de las campañas de comunicación y publicidad, así como el desarrollo de investigaciones de mercados.

6.4.13.- Relación entre el resultado cuantitativo o financiero de las exportaciones y el logro de objetivos (H₂₂).

El concepto performance de exportación se midió a través de dos dimensiones. En primer lugar, su dimensión cuantitativa, representada por el crecimiento de las ventas exteriores en los últimos tres años y la satisfacción directiva con tales crecimientos. En segundo lugar, su dimensión cualitativa, representada por el grado de cumplimiento de los objetivos que la empresa exportadora percibe haber logrado en los últimos tres años. Ambas dimensiones, han quedado medidas adecuadamente, como se ha demostrado en el análisis de los datos, a través de sus respectivos instrumentos de medida.

Por su parte, el análisis del modelo estructural confirma la consistencia de ambas dimensiones como variables a explicar. En este sentido, el resultado cuantitativo queda explicado de una forma conveniente por las normas relacionales y el compromiso exportador, presentando una varianza explicada del 42%, aunque no se pudo demostrar el efecto esperado, según la revisión teórica realizada, de otros factores (competencia internacional y entorno). Respecto al logro de objetivos, es la variable que mejor representada queda en el modelo propuesto, explicándose el 91% de su variabilidad.

Por otro lado, las relaciones estructurales también confirman el efecto esperado del resultado a corto plazo (crecimientos anuales) sobre los objetivos alcanzados en los últimos tres años ($\beta_{43} = 0,48$), verificándose la hipótesis H₂₂. En este sentido, podemos afirmar que cuanto mayores sean los crecimientos anuales de las ventas exteriores y la satisfacción de la

dirección con los mismos, mayor será el grado de cumplimiento de objetivos que se perciben haber alcanzado, en un horizonte temporal dado, por la dirección de la empresa exportadora.

En consecuencia, se verifica la propuesta teórica que argumenta que los resultados a corto plazo afectan a la expansión percibida de la empresa en los mercados exteriores a medio y largo plazo (Madsen, 1998; Styles, 1998)

Para finalizar con este capítulo, comentar que a pesar de nuestro propósito de evaluar el modelo global empleando exclusivamente empresas que hayan panificado los objetivos incluidos en la dimensión cualitativa de la performance de exportación, la necesidad de contar con un tamaño muestral mayor del disponible nos hace desistir de tal cometido.

**CUARTA PARTE: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES
FINALES**

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES A LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se ofrecen cuantas conclusiones se derivan de la investigación realizada. En este sentido, expondremos las contribuciones del estudio en general y la importancia de los resultados para el sector vitivinícola en particular. Presentaremos las implicaciones en el marco de la administración y dirección de empresas, así como en el ámbito de la gestión de marketing. Desde esta perspectiva, esbozaremos algunas recomendaciones para la mejora de los resultados y logro de objetivos asociados al desarrollo de actividades internacionales (exportación). Finalizaremos, exponiendo las limitaciones a la investigación y algunas directrices que orienten futuras investigaciones.

En todo caso, no pretendemos repetir las conclusiones particulares de cada uno de los capítulos precedentes, sino más bien resumir las principales conclusiones generales que pueden extraerse de los mismos.

1.- CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En los capítulos anteriores hemos ofrecido una doble panorámica, teórica y empírica, en el estudio de los factores determinantes del resultado exportador de la organización (performance de exportación).

1.1.- Contribuciones teóricas al tema objeto de investigación.

Este trabajo contribuye al conocimiento de los factores que potencialmente pueden condicionar el resultado, cuantitativo y/o cualitativo, que una empresa puede lograr en los mercados exteriores.

La revisión de la literatura ha ofrecido un inestimable apoyo al desarrollo de un marco conceptual para la configuración del modelo propuesto. Desde esta perspectiva, el enfoque secuencial del proceso de internacionalización, teoría de los costes de transacción, enfoque de marketing-mix y enfoque relacional pueden contribuir sustancialmente a la configuración de un marco teórico para el desarrollo de estudios centrados en la investigación de los factores condicionantes de la performance de exportación.

Los determinantes del resultado exportador de la organización fueron agrupados en 32 factores, siguiendo las recomendaciones de Zou y Stan (1998). Por su parte, las medidas de la

performance de exportación se concentraron en siete indicadores, siguiendo las recomendaciones de Madsen (1987), Matthyssens y Pauwels (1996), y, Zou y Stan (1998).

Se empleó el metaanálisis, concretamente el enfoque de Hedges y Olkin (1980) como método de revisión de estudios de carácter empírico, con el objeto de disponer de una pauta sistemática en la toma de decisiones a lo largo de todo el proceso. Desde esta perspectiva se han obtenido los siguientes resultados.

1. La evaluación del resultado exportador de la organización se ha realizado principalmente a través de **indicadores financieros y escalas compuestas**, siendo necesario alentar el desarrollo de estudios que utilicen medidas, aunque sea de forma complementaria, de carácter subjetivo, donde se pongan de manifiesto actitudes y percepciones de quienes asumen responsabilidades en el ámbito internacional.
2. La mayoría de los investigadores se han centrado **en aspectos controlables por la dirección de la empresa**, con el objeto de orientar las decisiones que se tomen en cuanto al desarrollo de procesos de exportación.
3. Los **factores externos**, aunque resulta imprescindible contar con un mayor número de estudios al respecto, ejercen una influencia, directa o indirecta, sobre el resultado de las exportaciones, por lo que deben arbitrarse mecanismos de vigilancia continua del entorno (monitorización del entorno), de forma que permita a la empresa adaptarse a los cambios que pudieran acontecer.
4. Las percepciones y actitudes directivas, así como los factores asociados a la estrategia de marketing se revelan como los principales determinantes del éxito exportador de la organización.
5. Con el objeto de poder configurar un marco normativo que ayude a los directivos a tomar decisiones en el desarrollo de la actividad exportadora es recomendable:
 - 5.1.- Crear el soporte adecuado (Dpto. de exportación, equipos directivos, etc.) para la ejecución de las diferentes funciones y tareas que implica el comercio exterior, de forma que se planifiquen adecuadamente la actividad exportadora.
 - 5.2.- Adaptar el producto y precio a las exigencias de los mercados extranjeros, fomentando el desarrollo de una estrategia de diferenciación basada en la calidad,

diseño, componentes y servicios asociados al producto, etc., para lo cual, y siempre que se disponga de los recursos necesarios, será oportuno investigar las necesidades de los mercados a los que se exporta o se desea exportar.

- 5.3.- El tipo de canal recomendado para el desarrollo de las exportaciones va a depender de las características de la empresa (dimensión, recursos, deseos de control, etc.), y del país en el cual se realizan las transacciones comerciales.
- 5.4.- Fomentar el compromiso exportador de la organización, ampliando su orientación internacional, asumiendo los riesgos asociados a la exportación y manteniendo una actitud y expectativas favorables sobre la contribución de la misma al logro de los objetivos corporativos.
- 5.5.- Dotar a los directivos inmersos en operaciones de comercio exterior de los conocimientos necesarios para una correcta toma de decisiones, o bien exigirlos en los procesos de selección y reclutamiento de personal, ya que la experiencia y formación internacional de la dirección juegan un notable papel en el éxito exportador de la organización.
- 5.6.- Alentar la búsqueda y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a través de las capacidades y competencias empresariales, las cuales se plasmarán en patentes, procesos y productos/servicios innovadores, etc., para lo cual resulta esencial fomentar las inversiones en I + D.
- 5.7.- Activar el desarrollo de intercambios relacionales con los distribuidores o intermediarios extranjeros, a través de la cooperación, intercambio de información, y flexibilidad. Desde esta perspectiva, resulta oportuno arbitrar ciertas normas que regulen los comportamientos de los miembros relacionados.

En definitiva y como corolario a la revisión efectuada de la literatura, los principales determinantes de la performance de exportación son internos y controlables por la empresa, apuntando en la misma dirección que las conclusiones aportadas por Madsen (1987), Aaby y Slater (1989), y, Zou y Stan (1998). Sin embargo, ello no debe llevar a investigadores y directivos a considerar que el resultado de la actividad exportadora es perfectamente controlable por parte de quienes dirigen la organización, ya que parece demostrada la

incidencia sobre el mismo de factores ajenos al control directivo (entorno, características empresariales, etc.).

Por otra parte, de la revisión de los modelos de performance de exportación entre 1980 y 1999 podemos concluir que:

Ha sido notable la evolución experimentada en la modelización de la performance de exportación, intensificándose el empleo de esta herramienta de análisis a partir de la década de los noventa (principalmente en la segunda mitad). Además, los modelos propuestos cada vez son más consistentes en el reflejo de la realidad empresarial, no limitándose exclusivamente a factores controlables por la organización. En esta evolución debemos destacar los siguientes aspectos positivos:

- Se ha mejorado el soporte o marco teórico bajo el cual se proponen los modelos de performance de exportación, fruto, evidentemente, del mayor conocimiento y desarrollo de esta línea de investigación. Además, existe una mayor preocupación por asegurar la validez de contenido de los diferentes conceptos incluidos estos modelos, lo cual exige el desarrollo de una amplia revisión teórica.
- Se ha obtenido una mayor conciencia de que los resultados de la actividad exportadora no sólo dependen de factores controlados por la organización, sino también de elementos ajenos al control directivo. Este hecho, que se está reflejando en la modelización de la performance de exportación, está llevando a proponer modelos que ofrecen un elevado soporte al proceso de toma de decisiones en el ámbito internacional.
- Existe una mayor preocupación por validar los diferentes instrumentos de medidas representativos de los conceptos no observables (variables latentes). Es decir, no sólo se pretende garantizar la validez de contenido (validez teórica) sino también la validez empírica. Esto ha sido posible gracias a los avances experimentados en el desarrollo de las técnicas cuantitativas, principalmente a través de su programación informática.
- Se han diversificado los enfoques teóricos que sustentan el diseño de modelos de performance de exportación. Desde esta perspectiva, las primeras investigaciones (década de los ochenta) se limitaban, principalmente, a la teoría de recursos y capacidades, y enfoque de marketing-mix. Sin embargo, en la actualidad se aplican

diversos enfoques, y de forma complementaria, en la modelización de la performance de exportación: teoría de recursos y capacidades, enfoque de marketing-mix, enfoque de dirección estratégica, teoría de los costes de transacción, enfoque relacional, etc. Esta diversificación es el resultado de la consolidación del estudio de los determinantes de la performance de exportación como una sólida línea de investigación.

- Se ha ampliado el ámbito de estudio de los factores que potencialmente condicionan el éxito asociado a la actividad exportadora, extendiéndose a un mayor número (con diferentes características) de sectores y países, lo cual facilita la comparación y extrapolación de los resultados obtenidos.

1.2.- Contribuciones empíricas a la investigación.

El planteamiento del modelo conceptual derivado de las diferentes aportaciones teóricas es la herramienta básica para el desarrollo del estudio empírico. En este sentido, partimos de que la posición de dependencia del exportador frente a los intermediarios extranjeros, derivado de la necesidad de contar con ellos para la comercialización internacional de los productos exportados, puede condicionar sus respectivos comportamientos. Desde esta perspectiva, el exportador deseará arbitrar cuantos mecanismos sean necesarios para evitar comportamientos de tipo oportunista por quien le representa en los mercados extranjeros. Por otro lado, en el modelo de partida también actuaban como variables exógenas las competencias internacionales, compromiso exportador y entorno en el que opera la empresa. Normas relacionales y estrategia de marketing actúan como variables endógenas de primer grado, moderando en cierta medida los efectos de las variables independientes o exógenas sobre el resultado exportador de la organización. Este, por su parte, ha sido medido tanto de forma cuantitativa, a través del crecimiento en los últimos tres años de las ventas de exportación y satisfacción directiva con tales crecimientos, como de forma cualitativa, a través del logro de objetivos.

El modelo conceptual dio lugar al planteamiento de 22 hipótesis, cada una de ellas indicativa de una relación entre dos conceptos. Desde esta perspectiva, se obtuvieron los siguientes resultados:

- No se ha obtenido soporte empírico para las siguientes relaciones: a) competencias internacionales y resultado cuantitativo; b) compromiso exportador y adaptación de marketing-mix; c) volatilidad del entorno y resultado cuantitativo; d) estrategia de diversificación de mercados y resultado cuantitativo; e) adaptación de marketing-mix y resultado cuantitativo; f) características empresariales y estrategia de marketing.
- Centrándonos en las hipótesis que sí se han verificado, destacamos los efectos significativos que sobre el resultado cuantitativo de la actividad exportadora ejercen las normas relacionales y el compromiso exportador de la organización, el cual va a condicionar la aportación de recursos, materiales e inmateriales, para el desarrollo de operaciones de comercio exterior. También es notable el efecto positivo que ejercen sobre el logro de objetivos, la experiencia y el conocimiento de los mercados exteriores, volatilidad del entorno y, crecimiento de las exportaciones y satisfacción directiva con tales crecimientos. Por otro lado, las normas relacionales, compromiso exportador, y adaptación del marketing-mix ejercen, sobre el logro de objetivos, una influencia contraria a la esperada, que puede deberse a un desequilibrio de poder (dependencia) favorable a los intermediarios extranjeros en el primer caso y a una escasez de recursos en los dos restantes.
- Las variables que condicionan de forma positiva los intercambios relacionales entre exportadores y sus representantes legales en el exterior son las competencias internacionales de la organización, la volatilidad del entorno y la dependencia de los intermediarios extranjeros. Desde esta perspectiva, cabe esperar que un aumento de estos tres factores, aumente la necesidad de arbitrar mecanismos que regulen los comportamientos de las partes relacionadas.
- La adaptación en los elementos de marketing mix está condicionada en el modelo por las competencias internacionales y la volatilidad del entorno. Desde esta perspectiva, la experiencia internacional de la organización y el conocimiento de los mercados exteriores facilitará la toma de decisiones sobre las adaptaciones a realizar. Por su parte, un elevado ritmo de cambio en el sector, dinamismo del entorno, etc., aumentará la necesidad de adaptar los elementos de marketing-mix a las exigencias de los consumidores extranjeros.

El presente trabajo proporciona evidencia empírica de los aspectos que ejercen una mayor influencia sobre la performance de exportación, delimita la dirección de sus efectos y aporta directrices estratégicas en el ámbito gerencial. En consecuencia, el modelo propuesto constituye un amplio enfoque sobre los determinantes del resultado exportador de la organización. Además, puede tomarse como referencia para profundizar en el estudio de otros aspectos que afectan a la performance de exportación. Por ello, aunque es necesario perfilar algunas consideraciones, el que se haya planteado el resultado de la actividad exportadora como un conjunto de variables interrelacionadas, facilita el diseño de un proceso de toma de decisiones orientado a mejorar tales resultados. Es preciso, en este sentido, que los exportadores asuman que el resultado de su exportaciones no sólo está condicionado por aspectos controlables por la dirección de la empresa, sino también por elementos ajenos al control directivo. Además, es preceptivo considerar la influencia de múltiples factores, lo que implica desarrollar una amplia visión en el enfoque directivo.

2.- IMPLICACIONES EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN DE MARKETING.

De la presente tesis doctoral se pueden extraer una serie de implicaciones prácticas de esta investigación que pueden orientar las actividades y funciones a realizar en el ámbito directivo. En este sentido, el deseo cada vez mayor de las empresas exportadoras españolas de mejorar su presencia en los mercados internacionales hace muy útil el conocimiento de los factores condicionantes del resultado exportador de la organización. Por ello, creemos necesario transformar las contribuciones logradas en esta investigación en un conjunto de directrices prácticas que orienten la planificación estratégica en el ámbito de las exportaciones. Con este fin, en este apartado reflejamos las implicaciones directivas de los resultados obtenidos, con el objeto de facilitar la toma de decisiones.

2.1.- Implicaciones derivadas de las características empresariales.

Aunque si bien la mayor parte de las implicaciones directivas están asociadas al modelo estructural planteado, del estudio de las características empresariales se pueden extraer las siguientes implicaciones directivas:

- a) **Número de D.O. vitícolas exportadas:** el portfolio ofertado a los mercados internacionales condiciona positivamente los objetivos que se perciben haber logrado en el desarrollo de la actividad exportadora y probablemente la satisfacción directiva asociada a la ejecución de actividades internacionales. En este sentido, **recomendamos**, siempre dentro de las posibilidades de la organización, **ampliar progresivamente el número de D.O. exportadas**, ya que facilita el logro de los objetivos empresariales.
- b) **Concentración empresarial:** la integración o constitución de grupos empresariales ejerce un impacto positivo sobre el resultado exportador de la organización. Ello se debe a que mejora la posición del exportador frente a los intermediarios extranjeros, disminuyendo su dependencia, aumenta las competencias internacionales de la organización, fruto quizás de los mayores recursos disponibles y permite lograr un mayor porcentaje de objetivos asociados al desarrollo de la actividad exportadora. Desde esta perspectiva, **recomendamos fomentar los procesos de concentración en el sector**, ya sea a través de la propiedad (adquisiciones, fusiones, etc.) o mediante acuerdos de colaboración.
- c) **Tamaño de la organización:** la dimensión empresarial, medida a través del número de empleados, también afecta a los objetivos que se perciben haber logrado por la dirección de la empresa exportadora. Desde esta perspectiva, a medida que aumenta el tamaño de la organización, mayor es el grado de cumplimiento de sus objetivos en el ámbito internacional. En consecuencia, **es recomendable fomentar el incremento del tamaño organizacional**. En este sentido, los procesos de concentración, integración empresarial, etc., pueden facilitarlos.
- d) **Experiencia internacional:** el número de años que la empresa lleva exportando facilita el conocimiento de los mecanismos de funcionamiento de los mercados internacionales (competidores, prácticas empresariales, etc.), contribuyendo positivamente al logro de los objetivos empresariales. En este sentido, nuestras recomendaciones van orientadas a aquellas empresas vitivinícolas que aunque sólo operan en el mercado español, consideran a la exportación como una opción estratégica de expansión, y disponen de los recursos y capacidades necesarias para abordar su proceso de internacionalización. Desde esta perspectiva, sería recomendable que no demorasen el comienzo de su actividad exportadora.

- e) **Número de mercados atendidos:** la amplitud geográfica de la organización es un factor que condiciona positivamente la performance de exportación. Ello se debe a que aumenta el compromiso exportador de la organización y las competencias internacionales, y disminuye la dependencia de los intermediarios extranjeros. En consecuencia, fomenta el crecimiento de las ventas de exportación, satisfacción directiva con tales crecimientos y el logro de los objetivos empresariales. Desde esta perspectiva, **recomendamos ampliar progresivamente**, siempre dentro de las posibilidades de la organización y acorde a la estrategia de selección de mercados elegida, **el número de mercados a los que se exporta.**

2.2.- Implicaciones derivadas de la estrategia de selección de mercados.

La delimitación de la estrategia de selección de mercados se llevó a cabo a través de tres variables: experiencia internacional, número de mercados atendidos y preferencia de la empresa a la hora de asignar los recursos a los mercados exteriores. Se concibieron cuatro tipos de estrategias: concentración, *concentración*-diversificación, *concentración*-diversificación y diversificación.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la estrategia de selección de mercados no tiene influencia sobre el crecimiento de las ventas exteriores, aunque sí sobre los objetivos que se perciben haber logrado por la dirección de la empresa. Desde esta perspectiva, una estrategia orientada a diversificar mercados contribuye positivamente a incrementar el conocimiento de la empresa, o sus productos, en los mercados internacionales, así como mejorar su cuota de mercado. Por ello, **recomendamos desarrollar estrategias de diversificación de mercados.**

2.3.- Implicaciones derivadas del modelo estructural.

El modelo estructural supuso el planteamiento de 17 relaciones (hipótesis) entre diversas variables latentes. El análisis factorial confirmatorio verificó, tras un proceso de depuración de las diferentes escalas, la idoneidad (validez y fiabilidad) de los instrumentos de medida propuestos.

El análisis de ecuaciones estructurales ofreció soporte empírico (relaciones estadísticamente significativas) a 13 de las 17 hipótesis planteada. De la interpretación de las mismas se

derivan las siguientes implicaciones y recomendaciones en el ámbito de la administración de empresas y gestión de marketing:

1. Los exportadores, en la medida en que se sitúan en una posición asimétrica (dependencia) respecto a los distribuidores o intermediarios en general (ya que sin ellos, salvo que se acometiesen inversiones en subsidiarias comerciales o de producción en los mercados extranjeros, no podrían comercializar internacionalmente sus productos o servicios) deben tratar de lograr que las relaciones con los mismos estén basadas en un conjunto de normas que guíen los comportamientos de las partes relacionadas. Con ello, se podrá lograr un compromiso efectivo de los intermediarios extranjeros para el desarrollo eficaz y eficiente de cuantas funciones se le han atribuido. **Por tanto, recomendamos que las relaciones entre exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales estén basadas en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad.** Tales normas, no sólo amortiguarán los posibles efectos derivados de comportamientos de carácter oportunista de los intermediarios extranjeros, sino que además tendrán una repercusión directa y positiva sobre el crecimiento de las ventas de exportación y la satisfacción directiva con tales crecimientos.
2. **Existirá una mayor necesidad de articular normas relacionales, que regulen la relación entre exportadores e intermediarios extranjeros, cuanto más elevada sea la complejidad e intensidad competitiva presente en los mercados a los que se exporta.**
3. La experiencia internacional de la organización y el conocimiento de los mercados exteriores contribuirán a crear el marco de relaciones apropiado para el desarrollo de la actividad exportadora. En este sentido, **sería deseable**, siempre que la empresa cuente con los recursos necesarios para ello, **fomentar el desarrollo de investigaciones de mercados** que permitan conocer las necesidades de los consumidores extranjeros, así como el grado de satisfacción logrado con el producto exportado. También, facilitará la toma de decisiones encaminada a determinar sobre qué elementos de marketing-mix debe ejecutarse una estrategia de adaptación. En definitiva, las competencias internacionales de la organización, aunque no tengan una repercusión directa sobre el crecimiento de las ventas exteriores, sí contribuirán positivamente al logro de los objetivos empresariales, fomentando el conocimiento de la empresa, o sus productos, en los mercados internacionales, consolidando su posición en los mercados a los que ya se exporta y mejorando la presencia internacional de la organización.

4. El compromiso exportador, como reflejo de la actitud directiva hacia las exportaciones, se configura como un determinante esencial para la mejora de las ventas exteriores. La empresa, a través del compromiso directivo, manifiesta su predisposición para asignar recursos asociados al desarrollo de operaciones de comercio exterior, alentar la búsqueda activa de nuevas oportunidades comerciales, aceptar los riesgos asociados a la actividad exportadora, invertir en el conocimiento de las necesidades de los consumidores extranjeros, etc. Todo ello facilita la planificación estratégica asociada a la actividad exportadora, contribuyendo positivamente al diseño y ejecución de efectivas estrategias de marketing en el ámbito internacional. En consecuencia, **recomendamos que la empresa progresivamente vaya incrementando su compromiso con la actividad exportadora**, configurando un soporte específico (ej: departamento de exportación) para el desarrollo de la misma, consolidando su presencia en los mercados a los que exporta, ampliando su dimensión geográfica (número de mercados), alentando las tareas de planificación y control para evitar desviaciones entre los objetivos planteados y los resultados efectivamente logrados, etc.
5. La necesidad de desarrollar una estrategia de adaptación en las campañas de comunicación (publicidad y promoción) aumentará cuanto mayor sea la complejidad e intensidad competitiva existentes en los mercados a los cuales la empresa exporta. Ello permitirá reducir la posible incertidumbre asociada a la compra de productos importados. En todo caso, no parece recomendable realizar ningún tipo de adaptación en el vino español con D.O., salvo aquellas imprescindibles para el desarrollo de actividades de exportación, ya que los consumidores extranjeros lo perciben con una elevada calidad. En consecuencia, **recomendamos el desarrollo de una estrategia de adaptación en las campañas de publicidad y promoción, y una de estandarización en la variable producto**.
6. Una mayor complejidad e intensidad competitiva en los mercados internacionales no tiene porqué resultar negativa para el logro de los objetivos empresariales, siempre que la empresa sepa activar los mecanismos necesarios para afrontar sus efectos. En este sentido, **es recomendable articular cuantos instrumentos sean necesarios para anticipar la posible evolución del entorno** (cambios en los gustos de los consumidores, compra de productos sustitutivos, nuevos competidores, etc.). Desde esta perspectiva, la investigación de mercados puede facilitar tal cometido, así como el mantenimiento de

contactos regulares con los distribuidores o intermediarios extranjeros. Su información puede resultar trascendental para la toma de decisiones.

7. Finalmente, destacar que cualquier acción emprendida por la empresa tendente a mejorar las ventas de exportación contribuirá positivamente al logro de los objetivos empresariales.

3.- IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

De la presente tesis doctoral también se derivan un conjunto de implicaciones en el ámbito de la Administración Pública. En primer lugar, a la misma corresponde el fomento y promoción internacional, en general, de los vinos españoles con D.O. En este sentido, ya que actualmente no existe, **recomendamos el diseño y desarrollo de programas de información** sobre los factores que pueden mejorar el resultado empresarial en los mercados exteriores. En este sentido, la Subdirección General de Denominaciones de Calidad (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) nos ha manifestado su interés por los resultados obtenidos en la investigación desarrollada, en cuanto a la elaboración de una guía sobre los determinantes del resultado asociado a la exportación de vinos de reconocida calidad. Su intención es transmitirlo a todos los Consejos Reguladores, para que estos lo puedan individualizar para cada Denominación de Origen. También, para el Instituto de Comercio Exterior puede suponer una herramienta útil de apoyo a la exportación.

En cuanto a los Consejos Reguladores, ya que entre sus funciones está el fomento de la imagen de los vinos españoles de reconocida calidad, cada uno en el marco propugnado por su propia D.O., es **recomendable que elaboren programas específicos de apoyo a la internacionalización**, alentando el inicio de actividades de exportación en aquellas empresas que aún siguen centradas exclusivamente en el mercado español y propugnando líneas de mejoras, en general, para las organizaciones que ya exportan.

En general, la presente tesis doctoral puede contribuir a fomentar desde el ámbito público la expansión internacional de las D.O. vitivinícolas, y por tanto, reducir el déficit de la balanza comercial española.

4.- LIMITACIONES A LA INVESTIGACIÓN.

Todo trabajo de investigación adolece de algún tipo de limitación, y este, que no es una excepción, también presenta algunos aspectos susceptibles de mejora.

En primer lugar, en la muestra se incluye exclusivamente a empresas industriales, lo cual implica que los resultados no deben generalizarse sin más a otro tipo de organizaciones (empresas de servicios, intermediarios, etc.).

Una segunda limitación, se deriva del método de investigación empleado, que ha sido transversal y no longitudinal. La relación entre exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales se considera un proceso asociado al tiempo, donde los intercambios relacionales deben ser considerados como un proceso dinámico y no acotado a un momento temporal. Además, la interacción de la empresa con su entorno es un proceso evolutivo, donde la adaptación es continua y no puntual.

En tercer lugar, la técnica empleada en la selección de la muestra también supone una limitación a la investigación. El empleo de una muestra de conveniencia y no aleatoria impide garantizar rigurosamente la inferencia estadística, aunque la investigación actual en marketing proporciona un elevado apoyo al empleo de este enfoque.

Una cuarta limitación supone el hecho de haber realizado el estudio en un único sector, lo cual reduce las posibilidades de extrapolación a otros ámbitos de actividad.

Por otra parte, también el hecho de haber analizado exclusivamente un único punto de vista, el del exportador, puede conllevar que los resultados pudieran ser otros si se hubiese tenido en cuenta la opinión de los intermediarios extranjeros. En este caso, consideraciones prácticas y principalmente económicas descartaron la participación de los mismos.

También cabe señalar, el que no se hayan incluido factores que pudieran afectar a algunos de los conceptos tratados, como es el caso de los activos específicos de transacción y distancia cultural en cuanto a las normas relacionales. Cuestiones operativas motivaron tales exclusiones.

Por otro lado, a pesar de haber obtenido un índice de respuesta aceptable, el tamaño muestral (125 empresas) empleado supone limitaciones en cuanto al número de parámetros a estimar. Por ejemplo, cuando la muestra no se distribuye normalmente, es recomendable emplear el

método ADF. Sin embargo, para ello es necesario un tamaño muestral igual a $(k * k + 1)/2$, donde k es el número de indicadores (ítems) considerados en el modelo. El incumplimiento de esta condición supone el empleo de otros métodos menos fiables en la estimación de parámetros (ej: Mínimos Cuadrados no Ponderados o método ULS).

Finalmente, indicar que la configuración de la escala logro de objetivos debería hacerse de forma que la no planificación de objetivos no se incluyese en la misma.

En todo caso, aunque las limitaciones anteriores pueden suponer un menoscabo en los resultados obtenidos, no disminuyen la importancia de la investigación desarrollada, en la medida en que pueden suponer mejoras para futuros estudios. A esta posibles líneas de investigación dedicamos el siguiente apartado.

5.- LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación ha tratado de ampliar el conocimiento referente a los factores que condicionan el resultado derivado de la actividad exportadora. El objetivo principal ha sido modelizar la relación de tales factores sobre la performance de exportación, estimando la importancia relativa de cada variable. Sin embargo, entendemos que nuestra investigación más que un final supone un comienzo en el ámbito español, dada la carestía de investigaciones al respecto. Por ello, asociadas a la presente tesis doctoral encontramos diversas líneas futuras de investigación.

En primer lugar, consideramos oportuno incluir en próximas investigaciones otros aspectos antecedentes y mediadores que pueden afectar al éxito en el desarrollo de actividades de exportación. Así, sería interesante analizar el efecto del entorno nacional sobre el resultado asociado a la ejecución de operaciones de comercio exterior, estudiar la influencia de las inversiones específicas en las transacciones realizadas por exportadores e intermediarios extranjeros, así como el efecto de la denominada distancia cultural sobre los intercambios relacionales. También, sería conveniente profundizar en la influencia de las actividades de organización y planificación sobre el rendimiento exportador de la organización, analizar el efecto de las características demográficas de los directivos sobre la toma de decisiones en el contexto internacional, así como estudiar la relación entre la estrategia de selección de mercados (concentración/diversificación) y la estrategia de marketing-mix (estandarización/adaptación).

En segundo lugar, en cuanto a la generalización de los resultados, sería factible el desarrollo de investigaciones multisectoriales, a pesar de las conocidas dificultades que supondrán para la captación y tratamiento de la información.

Sería conveniente, por otra parte, mejorar algunos instrumentos de medida, como son la estrategia de marketing-mix o la performance de exportación. Respecto al primero, su amplia dimensionalidad implica una futura línea de investigación en cuanto a delimitar cuáles deben ser sus componentes. Respecto a la performance de exportación, es recomendable desarrollar estudios encaminados a conformar un instrumento de medida válido y fiable para distintos ámbitos de actividad, sectores, países, etc.

Por otra parte, un estudio longitudinal permitiría ver los efectos temporales que sobre el resultado asociado a la actividad exportadora tendrían las acciones empresariales emprendidas, intercambios relacionales, influencia del entorno, etc.

También, debería incorporarse la visión de los distribuidores o intermediarios extranjeros en los intercambios relacionales, lo que nos conduciría a realizar un estudio que midiera las percepciones de los dos miembros relacionados.

Cabría la posibilidad de añadir más líneas de investigación, como el papel de los incentivos a la exportación, la influencia de las ventajas y barreras percibidas a la exportación, el efecto de la intensidad tecnológica del sector de actividad, etc.

Finalmente, reiterar que no consideramos concluido nuestro trabajo de investigación que esperamos sea el comienzo de un fructífero campo de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E. y SLATER, S.F. (1989): Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988, *International Marketing Review*, Vol. 6, nº 4, pp. 7-26.
- ABDEL-MALEK, T. (1974): *Managerial export orientation*, School of Business Administration, University of Western Ontario, Canadá.
- ACHROL, R. y STERN, L. (1988): Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (febrero), pp. 36-50.
- AGGARWAL, R. y AGMON, T. (1990): The international success of developing country firms: role of government-directed comparative advantage, *Management International Review*, Vol. 30, nº 2, pp. 163-180.
- ALONSO RIVAS, J. *et al.* (1999): *Comportamiento del consumidor* (2ª edición), Editorial Esic, Madrid.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): *Características y estrategias de la empresa exportadora española*, Editorial ICEX, Madrid.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Editorial ICEX, Madrid.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Editorial ICEX, Madrid.
- ALXEROD, R. (1986): An evolutionary approach to norms, *American Political Science Review*, Vol. 80 (diciembre), pp. 1095-1111.
- AMBLER, T. (1994): The relational paradigm: a synthesis, en *Relationship marketing: theory, methods and applications*, 1994. Research Conference Proceedings, Emory University, Editado por Sheth, J.D. y Parvatiyar, A.
- ANDERSEN, O. (1993): On the internationalization process of firms. A critical analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, nº 2 (segundo trimestre), pp. 209-231.

- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, n° 3 (fall), pp. 1-26.
- ANDERSON, E. (1985): The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis, *Marketing Science*, Vol. 4, n° 3 (summer), pp. 234-254.
- ANDERSON, E., y COUGHLAN, A. (1987): International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 51, n° 1 (enero), pp. 71-82.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990): A model of manufacturer and distributor working partnerships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1994): A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 62-74.
- ANDERSON, J.C. y WEITZ, B. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, Vol. 8, n° 4 (fall), pp. 310-323.
- ANDERSON, T. y SVENSSON, R. (1994): Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills, *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 96, n° 4, pp. 551-560.
- ANDREWS, K.R. (1971): *The concepts of corporate strategy*, Editorial Dow Jones Irwin, Illinois, citado por Martín Armario, E. (1993): *Marketing*, Editorial Ariel Economía, Barcelona, p. 81.
- ANGELMAR, R. y PRAS, B. (1984): Product acceptance by middlemen in export channels, *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 227-240.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate strategy*, Editorial McGraw-Hill, New York, citado por Martín Armario, E. (1993): *Marketing*, Editorial Ariel Economía, Barcelona, p. 81.
- ARBUCKLE, J.L. (1997): *Amos User's guide version 3.6*, Editorial SmallWalters Corporation, SPSS Inc, Chicago.

- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): The influence of new product factors on export propensity and performance: an empirical analysis, *Journal of International Marketing*, Vol. 3, n° 2, pp. 11-28.
- AXINN, C.N. (1988): Export performance: do managerial perceptions make a difference?, *International Marketing Review*, Vol. 5, n° 2 (summer), pp. 61-71.
- AXINN, C.N. (1994): Introduction: international perspectives on export marketing, *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 11-16.
- AXINN, C.N. y THACH, S.V. (1990): Linking export performance to the marketing practices of machine tool exporters, *Advances in International Marketing Review*, Vol. 4, pp. 117-139.
- AXINN, C.N., NOORDEWIER, T. y SINKULA, J.M. (1996): Export strategies and export performance: an empirical investigation of a products/markets typology, *Advances in International Marketing Review*, Vol. 8, pp. 27-58.
- AXINN, C.N., SAVITT, R., SINKULA, J.M. y THACH, S.V. (1994): Export intention, beliefs, and behaviors in smaller industrial firms, *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 49-55.
- BAALBAKI, I. y MALHOTRA, N.K. (1993): Marketing management bases for international market segmentation: an alternate look at the standardization/customization debate, *International Marketing Review*, Vol. 10, n° 1, pp. 19-44.
- BAALBAKI, I.B. y MALHOTRA, N.K. (1995): Standardization versus customization in international marketing: an investigation using bridging conjoint analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 3, pp. 182-194.
- BABIN, B.J. y BOLES, J. (1998): Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women, *Journal of Marketing*, Vol. 62 (April), PP. 77-91.
- BAHRAMI, H. (1992): The emerging flexible organization: perspective from Silicon Valley, *California Management Review*, Vol. 34, n° 4, pp. 33-52.

- BAJARDI AZCARATE, I. (1992): El consumo de vino, *Revistas de Estudios Agrosociales*, nº 162, Octubre/diciembre, p. 153-181.
- BARNEY, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 (March), pp. 99-120.
- BARRETT, N.J. y WILKINSON, I.F. (1985): Export stimulation: a segmentation study of the exporting problems of australian manufacturing firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, nº 2, pp. 53-72.
- BARRETT, N.J. y WILKINSON, I.F. (1986): Internationalization behavior: management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development, en Turnbull, P.W. y Paliwoda, S.J. (editores), *Research in International Marketing*, London: Croom Helm, pp. 213-233.
- BARROSO CASTRO, C. y MARTÍN ARMARIO, E. (1999): *Marketing relacional*, Editorial Esic, Madrid.
- BAUERSCHMIDT, A., SULLIVAN, D. y GILLESPIE, K. (1985): Common factors underlying barriers to export: studies in the US paper industry, *Journal of International Business Studies* (fall), pp. 111-123.
- BEAMISH, P.W., CRAIG, R. y MCLELLAN, K. (1993): The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms, *Management International Review*, Vol. 33, nº 2, pp. 121-137.
- BEAMISH, P.W., KARAVIS, L., GOERZEN, A. y LANE, C. (1999): The relationship between organizational structure and export performance, *Management International Review*, Vol. 39, pp. 37-54.
- BEIER, F. y STERN, L. (1969): Power in the channel of distribution, en *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Stern, L. (editor). Houghton Mifflin Company, Boston, pp. 92-116.
- BELK, R.W. (1996): Hyperreality and globalization: culture in the age of Ronald Mcdonald, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol 8, nº 3-4, pp. 23-37.

- BELLO, D.C. y BARKSDALE, H.C. (1986): Exporting at industrial trade shows, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 197-206.
- BELLO, D.C. y GILLILAND, D.I. (1997): The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance, *Journal of Marketing*, Vol. 61, n° 1 (enero), pp. 22-38.
- BELLO, D.C. y WILLIAMSON, N.C. (1985): Contractual arrangement and marketing practices in the indirect export channel, *Journal of International Business Studies*, summer, pp. 65-82.
- BENITO, G.R.G. y GRIPSRUD, G. (1992): The expansion of foreign direct investment: discrete rational location choices or a cultural learning process?, *Journal Of Internaitonal Business Studies*, Vol. 23, n° 3, pp. 461-476.
- BETTMAN, J.R. (1979): *An information processing theory of consumer choice*, Editorial Reading, Mass: Addison-Wesley.
- BIJMOLT, T.H.A. y ZWART, P. (1994): The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 69-82.
- BILKEY, W.J. (1978): An attempted integration of the literature on the export behavior of firms, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 33-46.
- BILKEY, W.J. (1982): Variables associated with export profitability, *Journal of International Business Studies*, Vol. 13 (fall), pp. 39-55.
- BILKEY, W.J. (1985): Development of export marketing guidelines, *International Marketing Review*, Vol. 2, n° 1, pp. 31-40.
- BILKEY, W.J. (1987): Toward a theory of the export marketing-mix, *Advances in International Marketing*, Vol. 2, pp. 157-176.
- BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977): The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Spring/Summer, pp. 93-98.

- BODUR, M. (1994): Foreign market indicators, structural resources and marketing strategies as determinants of export performance, *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 183-205.
- BODUR, M. y CAVUSGIL, S.T. (1985): Export market research orientations of Turkish firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, nº 2, pp. 5-16.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural equations with latent variables*, New York, Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- BONACCORSI, A. (1992): On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, nº 4 (cuarto trimestre), pp. 605-635.
- BONONA, T.V. y CLARK, B.H. (1988): *Marketing performance assessment*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- BOURANTAS, D. y HALIKIAS, J. (1991): Discriminating variables between systematic and non-systematic exporting manufacturing firms in Greece, *Journal of Global Marketing*, Vol. 4, nº 2, pp. 21-39.
- BOWERSOX, D.J. y BIXBY, M.C. (1992): *Strategic marketing channel management*, Editorial McGraw-Hill International, USA.
- BOYLE, B.F., DWYER, R.A., ROBICHEAUX, R.A. y SIMPSON, J.T. (1992): Influence strategies in marketing channels measures and use in different relationship structures, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (noviembre), pp. 462-473.
- BROWN, J., LUSCH, R. y MUEHLING, D. (1983): Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels, *Journal of Retailing*, Vol. 59, nº 4 (winter), pp. 53-80.
- BUCKLEY, P.J. (1990): The limits of explanation: testing the internalization theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, pp. 181-193.
- BUCKLEY, P.J., NEWBOULD, G.D. y THURWELL, J. (1979): Going international-the foreign direct investment behavior of smaller U.K. firms, en *Recent Research on*

- the Internationalization of Business*, Mattsson, L.G. y Weidersheim-Paul, F. (editores), Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala. Citado por Welch, L.S. y Loustarinen, R. (1988): Internationalization: evolution a concept, en *The Internationalization of the firm. A Reader*, Buckley, P.J. y Ghaury, P. (editores), Academic Press, 1993, pp. 155.171.
- BURTON, F.N. y SCHLEGELMILCH, B.B. (1987): Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement, *Management International Review*, Vol. 27, nº 1, pp. 38-49.
- CADOTE, E. y STERN, L. (1979): A process model of interorganizational relations in marketing channels, en *Research in Marketing*, Vol. 2, Editorial Jagdish Sheth, Greenwich, JAI Press, Inc.
- CALOF, J.L. (1994): The relationship between firm size and export behavior revisited, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, nº 2 (segundo trimestre), pp. 367-387.
- CARRASCO CARRASCO, M. (1995): *El cooperativismo del condado onubense: análisis estratégico y plan de reestructuración*. Servicios de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- CASILLAS BUENO, J.C. (1998): La internacionalización de la empresa: la dimensión internacional de la empresa española, *Tesis Doctoral no publicada por la Universidad de Sevilla*.
- CATEORA, P.R. (1983): *International marketing*, Editorial Irwin, Chicago.
- CATEORA, P.R. (1995): *Marketing internacional* (Octava edición), Editorial Irwin, Madrid.
- CAVUSGIL, S.T. (1982): Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages, en Czincota, M.R. y Tesar, G. (editores), *Export Management: an international context*, Praeger, New York, pp. 276-285.
- CAVUSGIL, S.T. (1984a): Organizational characteristics associated with export activity, *Journal of Management Studies*, Vol. 21, nº 1, pp. 3-22.

Bibliografía

- CAVUSGIL, S.T. (1984b): Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of Business Research*, Vol. 15, n° 3, pp. 195-208.
- CAVUSGIL, S.T. (1996): Pricing for global markets, *Journal of World Business*, Vol. 31, n° 4 (winter), pp. 66-78.
- CAVUSGIL, S.T. (1998): Perspectives: knowledge development in international marketing, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, n° 2, pp. 103-112.
- CAVUSGIL, S.T. y KAYNAK, E. (1982): Success factors in export marketing: an empirical analysis, en Walker, B.J. *et al.* (editores), *An assessment of marketing though and practice*, American Marketing Association proceedings, Vol. 48, pp. 309-312.
- CAVUSGIL, S.T. y KIRPALANI, V.H. (1993): Introducing products into export markets: success factors, *Journal of Business Research*, Vol. 27, pp. 1-15.
- CAVUSGIL, S.T. y NAOR, J. (1987): Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity, *Journal of Business Research*, Vol. 15, pp. 221-235.
- CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, J.R. (1981): Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 1 (February), pp. 309-312.
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994): Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1 (enero), pp. 1-21.
- CHAN, T.S. (1992): Emerging trends in export channel strategy: an investigation of Hong Kong and Singaporean firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 26, n° 3, pp. 18-26.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and structure*, Editorial The MIT Press, Cambridge, Mass, citado por Martín Armario, E. (1993): *Marketing*, Editorial Ariel Economía, Barcelona, p. 81.

- CHETTY, S.K. y HAMILTON, R.T. (1993): Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis, *International Marketing Review*, Vol. 10, n° 3, pp. 26-34.
- CHRISTENSEN, C.H., DA ROCHA, A. y GERTNER, R.K. (1987): An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 61-77.
- COASE, R. (1937): The nature of the firm, *Económica*, Vol. 4, n° 16 (Noviembre), pp. 386-405, en Cuervo, Ortigueira y Suarez (1978): *Lecturas de introducción a la Economía de la Empresa*, Editorial Pirámide, Madrid.
- COLLIS, D.J. (1991): A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68.
- COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1985): The impact of export strategy on export sales performance, *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 37-55.
- CRICK, D. (1995): An investigation into the targeting of UK export assistance, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n° 8, pp. 76-94.
- CULPAN, R. (1989): Export behavior of firms: relevance of firm size, *Journal of Business Research*, Vol. 18, pp. 207-218.
- CZINCOTA, M.R. (1982): *Export development strategies: U.S. promotion policy*, Editorial Praeger, New York.
- CZINCOTA, M.R. (1983): The export development process: a validation inquiry, citado por Strandskov, J. (1986): Towards a new approach for studying the internationalization process of firms, en *The Internationalization of the firm. A Reader*, Buckley, P.J. y Ghauri, P. (editores), Academic Press, 1993, pp. 201-217.
- CZINCOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1983): Exporting: does sales volume make a difference?, *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 157-161.

- CZINCOTA, M.R. y URSIC, M. (1991): Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix, *Journal of Business Research*, Vol. 22, pp. 243-253.
- DA ROCHA, A. y CHRISTENSEN, C.H. (1994): The export experience of developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of brazilian firms, *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 111-142.
- DA ROCHA, A., CHRISTENSEN, C.H. y DA CUNHA, C.E. (1990): Agressive and pasive exporters: a study in the Brazilian furniture industry, *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 5, pp. 6-16.
- DAFT, R. (1983): *Organization theory and design*, Editorial West, New York.
- DANT, R. y SCHUL, P. (1992): Conflict resolution processes in contractual channels of distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (enero), pp. 38-54.
- DAS, M. (1994): Successful and unsuccessful exporters from developing countries, *European Journal of Marketing*, vol. 28, nº 12, pp. 19-33.
- DE LA TORRE BORONAT, M^a. C. (1997): Ideas actuales sobre la composición del vino: situación que apoya la hipótesis vino y salud, *Distribución y Consumo*, febrero/marzo, pp. 67-73.
- DE LUZ, M. (1993): Relationship between export strategy variables and export performance for brazil-based manufacturers, *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, nº 1, pp. 87-107.
- DEL BARRIO, S.G. y LUQUE, T.M. (2000): Análisis de ecuaciones estructurales, en Luque Martínez –Coordinador- (2000), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Editorial Pirámide, Madrid, pp. 489-557.
- DENIS, J.E. y DEPELTEAU, D. (1985): Market knowlegde diversification and export expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Fall, pp. 77-89.
- DIAMANTOPOULOS, A. y SCHLEGELMILCH, B.B. (1994): Linking export manpower to export performance: a canonical regression analysis of European and U.S. data, *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 161-181.

- DICHTL, E., KÖGLMAYR, G. y MÜLLER, S. (1986): Identifying export potencial: a comparative analysis of German and Japanese firms, *Advances in International Marketing*, Vol. 1, pp. 23-40.
- DICHTL, E., KÖGLMAYR, H.G., MÜLLER, S. y LEIBOLD, M. (1984): The export-decision of small and medium sized firm: a review, *Management International Review*, Vol. 24, nº 2, pp. 23-40.
- DICHTL, E., LEIBOLD, M., KÖGLMAYR, G. y MÜLLER, S. (1984): The foreing orientation of management as a central construct in export centered decision-making processes, en *Marketing Aspects of International Business*, Hampton, G.M y Van Gent, A., (editores), Editorial Kluwer-Nijhoff Publishing, pp. 119-141.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. -COORDINADOR- (1997): *Distribución Comercial*, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- DÍEZ, J. (1992): Métodos de análisis causal, Centro de investigaciones sociológicas, *Cuadernos Metodológicos*, nº 3, Madrid.
- DOMINNGUEZ, L.V. y SEQUEIRA, C.G. (1993): Determinants of LDC exporters' performance: a cross-national study, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, nº 1 (primer trimestre), pp. 19-40.
- DONTHU, N. y KIM, S.H. (1993): Implications of firm controllable factors on export growth, *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, nº 1, pp. 47-63.
- DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1983): Examining performance of U.S. multinationals in foreing markets, *International Marketing: Managerial Issues, Research, and Opportunities*, Editado por Kirpalani, V.H. (American Marketing Association), pp. 77-93.
- DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1989): Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synthesis, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 24, nº 3, pp.47-60.
- DUNCAN, R. (1972): Characteristics of organizational environments and perceived enviromental urcertainty, *Administrative Science Quartely*, Vol. 20 (septiembre), pp. 562-577.

Bibliografía

- DURÁN HERRERA, J.J. (1994): Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, Noviembre, nº 735, pp. 21-41
- DWYER, R., SCHURR, P. y OH, S. (1987): Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, nº 2 (abril), pp. 11-27.
- El vino de Rioja (1988), Editorial Ediciones Euha, S.A. Madrid.
- EL-ANSARY, A. y STERN, R. (1972): Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9 (febrero), pp. 47-52.
- EMERSON, R. (1962): Power-dependence relations, *American Sociological Review*, Vol. 27 (febrero), pp. 31-41.
- EVANGELISTA, F.U. (1994): Export performance and its determinants: some empirical evidence from australian manufacturing firms, *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 207-229.
- FALCO, C. (1997): El vino español ante el tercer milenio, *Distribución y Consumo*, febrero/marzo, pp. 49-51.
- FENWICK, I. y AMINE, L. (1979): Export performance and export policy: evidence from the U.K. clothing industry, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 30, nº 8, pp. 747-754.
- FEIGENBAUM, A. y KARNANI, A. (1991): Output flexibility a competitive advantage for small firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 101-114.
- FITZROY, P.T. (1976): *Analytic methods for marketing management*, Editorial McGraw-Hill, New York.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (febrero), pp. 39-50.
- FRAZIER, G. (1983): On the measurement of interfirm power in channel of distribution, *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (mayo), pp. 158-166.

- FRAZIER, G., SPEKMAN, R. y O'NEIL, C. (1988): Just-in-time exchange relationships in industrial markets, *Journal of Marketing*, Vol. 52 (octubre), pp. 52-67.
- GANESAN, S. (1994): Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (abril), pp. 1-19.
- GARCÍA CRUZ, R. (1995): Estrategia de marketing internacional: enfoque de globalización, *Tesis Doctoral no Publicada por la Universidad de Sevilla*.
- GARCÍA CRUZ, R. (1998): *Marketing Internacional*, Editorial Esic, Madrid.
- GARNIER, C. (1974): Characteristics and problems of small and medium exporting firms in the Quebec manufacturing sector, with special emphasis on those using advanced production techniques, *Technological Innovation Studies Program*, Department of Industry, Trade, and Commerce; citado por Reid, S. (1981): The Decision-Maker and Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, Otoño, pp. 101-112.
- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988): The multinational corporations' degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation, *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4 (fall), pp. 305-335.
- GEMÜNDEN, H.G. (1991): Success factors of export marketing: a metaanalytic critique of the empirical studies, en *New Perspective on International Marketing*, Paliwoda. S.J., (editor), Routledge, London, pp. 33-62.
- GHEMAWAT, P. (1991): *Commitment: the Dynamic of strategy*, Editorial The Free Press, New York.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. (1988): The role of human resources strategy in export performance: a longitudinal study, *Strategy Management Journal*, Vol. 9, pp. 493-505.
- GOTTKO, J. y MCMAHON, R.O. (1988): Export marketing activities of small to medium sized manufacturers, *Paper presentado al encuentro anual de la Western Marketing Association*, Newport Beach, California.

Bibliografía

- GRAY, B.J. (1997): Profiling managers to improve export promotion targeting, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, nº 2 (segundo trimestre), pp. 387-420.
- GRONHAUG, K. y LORENTZEN, T. (1982): Exploring industrial export strategies, in Walker, B.J. *et al.* (editores), *An assessment of marketing thought and practice*, American Marketing Association proceedings, Vol. 48, pp. 294-298.
- GRONHAUG, K. y LORENTZEN, T. (1983): Exploring the impact of government export subsidies, *European Journal of Marketing*, Vol. 17, nº 2, pp. 5-12.
- GRÖNROOS, CH. (1995): Relationship marketing: the strategy continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 252-254.
- Guía de vinos Gourmets (1994 y 1999), Editorial Club G, S.A. Madrid.
- Guía directorio de productos españoles con Denominaciones de Origen, genéricas y específicas (1996), Edita Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, y Empresa Nacional MERCASA, Madrid.
- Guía Peñín de los vinos de España (1999), Editorial Pi & Erre Comunicación Integral, S.A. Madrid.
- GUNDLACH, G.T. y ACHROL, R.S. (1992): Exchange governance: exploring plural forms, *Working Paper*, University of Notre Dame.
- GUNDLACH, G.T., ACHROL, R.S. y MENTZER, J.T. (1995): The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, Vol. 59 (enero), pp. 78-92.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C (1999): *Análisis multivariante*, Editorial Prentice-Hall, Madrid.
- HAYDUK, L.A. (1987): *Structural equation modeling with LISREL: essentials and advances*, Editorial Johns Hopkins, Univesity Press, Baltimore.
- HEDGES, L.V. y OLKIN, I. (1980): Vote-counting methods in research synthesis, *Psychological Bulletin*, Vol. 88, nº 2, pp. 359-369.

- HEIDE, J. y JOHN, G. (1988): The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels, *Journal of Marketing*, Vol. 52, nº 1 (enero), pp. 20-35.
- HEIDE, J. y JOHN, G. (1990): Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint actions in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (febrero), pp. 24-36.
- HEIDE, J. y JOHN, G. (1992): Do norms matter in marketing relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (abril), pp. 32-44.
- HEIDE, J.B. (1994): Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (enero), pp. 71-85.
- HOLZMÜLLER, H.H. y KASPER, H. (1991): On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-Sized firms, *Management International Review*, Vol. 31, número especial (special issue), pp. 45-70.
- HOLZMÜLLER, H.H. y STÖTTINGER, B. (1996): Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model, *Journal of International Marketing*, Vol. 4, nº 2, pp. 29-55.
- HOWARD, J.A. y SHETH, J.N. (1969): *The theory of buyer behavior*, Editorial John Wiley, New York.
- Información facilitada por los Consejos Reguladores de las Denominaciones de Origen Vitivinícolas.
- Informe anual de gestión Grupo Bodegas & Bebidas, años 1988 a 1999.
- ITO, K. y PUCIK, V. (1993): R&D spending, domestic competition, and export performance of Japanese manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 61-75.
- JAIN, S. (1989): Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses, *Journal of Marketing*, Vol. 53, nº 1 (enero), pp. 70-79.

- JAWORSKI, B.J. y MACINNIS, D.J. (1989): Marketings jobs and Management controls: toward a framework, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (noviembre), pp. 406-419.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreing market commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y WEIDERSHEIN-PAUL, F. (1975): The internationalization of the firm- four Swedish cases, *The Journal of Mananagement Studies*, Vol. 12 (October), pp. 305-322.
- JOHN, G. y WEITZ, B.A. (1988): Forward integration into distribution: empirical test of transaction cost analysis, *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4 (fall), pp. 121-139.
- JOHNSTON, W.J. y CZINCOTA, M.R. (1982): Managerial motivations as determinants of industrial export behavior, en Czincota, M.R. y Tesar, G. (editores), *Export Management: An International Context*, Editorial Praeger, New York, pp. 3-17.
- KATSIKEAS, C.S. (1994): Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics, *International Marketing Review*, Vol. 11, nº 3, pp. 33-53.
- KATSIKEAS, C.S., DENG, S.L. y WORTZEL, L.H. (1997): Perceived export success factors of small and medium-sized canadian firms, *Journal of International Marketing*, Vol. 5, nº 4, pp. 53-72.
- KATSIKEAS, C.S., PIERCY, N.F. e IOANNIDIS, C. (1996): Determinants of export performance in a European context, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº 6, pp. 6-35.
- KAUFMANN, P.J. y DANT, R. (1992): The dimensions of commercial exchange, *Marketing Letters*, Vol. 3, nº 2, pp. 171-185.

- KAUFMANN, P.J. y STERN, I.W. (1988): Relational exchange norms. Perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32 (septiembre), pp. 534-552.
- KAYNAK, E. y KUAN, W.K. (1993): Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firm, *Journal of Business Research*, Vol. 27, pp. 33-49.
- KAYNAK, E. y STEVENSON, L. (1982): Export orientation of Nova Scotia manufacturers, en Czincota, M.R. y Tesar, G. (editores), *Export Management: An International Context*, Editorial Praeger, New York, pp. 132-145.
- KEDIA, B.L. y CHHOKAR, J. (1986): Factors inhibiting export performance of firm: an empirical investigation, *Management International Review*, Vol. 26, n° 4, pp. 33-43.
- KLEIN, S. (1989): A transaction cost explanation of vertical control in international markets, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 17, n° 3, pp. 253-260.
- KLEIN, S., FRAZIER, G. y ROTH, V. (1990): A transaction cost analysis model of channel integration in international markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (mayo), pp. 196-208.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1989): The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (fall), pp. 411-432.
- KOH, A.C. (1991): Relationships among organisational characteristics, marketing strategy and export performance, *International Marketing Review*, Vol. 8, n° 3, pp. 46-60.
- KOH, A.C. y ROBICHEAUX, R.A. (1988): Variations in export performance due to differences in export marketing strategy: implications for industrial marketers, *Journal of Business Research*, Vol. 17, pp. 249-258.
- KORTH, C.M. (1991): Managerial barriers to U.S. exports, *Business Horizons*, Vol. 34, n° 2, pp. 18-26.

Bibliografía

- KOTLER, P. (1985): *Fundamentos de mercadotecnia*, Editorial Prentice-Hall, cita en Martín Armario, E. (1993): *Marketing*, Editorial Ariel Economía, Barcelona, p. 310.
- KOTLER, P. (1990): From transactions to relationships to networks. Address to the Trustees of the Marketing Science Institute (november), *Marketing Science Institute Review*, Spring 1991.
- KUMAR, N., SCHEER, L. y STEENKAMP. J. (1995): The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (agosto), pp. 348-356.
- La Semana Vitivinícola, nº 2754/55, Extraordinario de Exportación, 1999.
- La Semana Vitivinícola, nº 2.806/7, Extraordinario de Exportación, 2.000.
- LEE, C.S. y YANG, Y.S. (1990): Impact of export market expansion strategy on export performance, *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 4, pp. 41-51.
- LEE, D.J. y JANG, J.I. (1998): The role of relational exchange between exporters and importers evidence from small and medium-sized Australian exporters, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, nº 4 (october), pp. 12-23.
- LEONIDOU, L.C. y KATSIKEAS, C.S. (1996): The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 2 (segundo trimestre), pp. 517-551.
- LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C.S. y PIERCY, N.F. (1998): Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, nº 2, pp. 74-102.
- LEVIDGE, R.J. y STEINER, G.A. (1961): A model for predictive measurement of advertising effectiveness, *Journal of Marketing*, Vol. 25 (Octubre), pp. 59-67.
- LEVITT, T. (1983): The globalization of markets, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 7-8.
- LILIEN, G.L., KOTLER, P. y MOORTHY, K.S (1992): *Marketing Models*, Editorial Prentice-Hall International, New Jersey.

- LIM, J., SHARKEY, T. y KIM, K. (1989): Export development and perceived export barriers: an empirical analysis of small firms, *Management International Review*, Vol. 29, pp. 33-39.
- LIM, J., SHARKEY, T. y KIM, K. (1991): An empirical test of an export adoption model, *Management International Review*, Vol. 31, nº 1, pp. 51-62.
- LIM, J., SHARKEY, T. y KIM, K. (1996): Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry, *International Marketing Review*, Vol. 13, nº 1, pp. 65-80.
- LINDER, S.B. (1961): *An essay on trade and Transformation*. Editorial Wiley, New York.
- LOUSTARINEN, R. (1979): The internationalization of the firm, *Acta Academic Oeconomicae Helsingiensis*, Helsinki, citado por Alonso, J.A. y Donoso, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid.
- LOUTER, P.J., OUWERKERK, C. y BAKKER, B.A. (1991): An inquiry into successful exporting, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, nº 6, pp. 7-23.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. y AHEARNE, M. (1998): Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, *Journal of Marketing*, Vol. 62 (Julio), pp. 87-98.
- MACNEIL, I.R. (1978): Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relations contract law, *Northwestern Law Review*, Vol. 72, pp. 854-902.
- MACNEIL, I.R. (1980): *The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*, Editorial Yale University Press, New Haven, Connecticut.
- MACNEIL, I.R. (1987): Persistent discrimination with social ability as a productive factor, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 143, nº 2, pp. 272-290.

- MADSEN, T.K. (1987): Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings, *Advances in International Marketing*, Vol. 2, pp. 177-198.
- MADSEN, T.K. (1989): Successful export marketing management: some empirical evidence, *International Marketing Review*, Vol. 6, n° 4, pp. 41-57.
- MADSEN, T.K. (1994): A contingency approach to export performance research, *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 25-43.
- MADSEN, T.K. (1998): Executive insights: managerial judgment of export performance, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, n° 3, pp. 82-93.
- MAGNUSSON, D. (1976): *Teoría de los tests*, Biblioteca Técnica de Psicología, Editorial Trillas, México, citado por Sánchez Pérez, M. y Sarabia Sánchez, F.J. (1999): Validez y fiabilidad de escalas, en Sarabia Sánchez, F.J. –Coordinador– (1999): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Editorial Pirámide, Madrid, pp. 363-394.
- MALEHZADEH, A.R. y NAHAVANDI, A. (1985): Small business exporting: misconceptions are abundant, *American Journal of Small Business*, Vol. 9, n° 4, pp. 7-14.
- MARRET, C.B. (1971): On the specifications interorganizational dimensions, *Sociology and Social Research*, october, pp. 83-99.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*, Editorial Ariel Economía, Barcelona.
- MATTHYSSENS, P. y PAUWELS, P. (1996): Assessing export performance measurement, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 85-114.
- MAYER, C. y FLYNN, J. (1973): Canadian small business abroad: opportunities, aids and experiences, *The Business Quaterly*, Winter, pp. 33-45.
- MCGUINNESS, N.W. y LITTLE, B. (1981): The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products, *Journal of Marketing*, Vol. 45, Spring, pp. 110-122.

- MICHEL, P. (1979): Infraestructure & international marketing effectiveness, *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 91-101.
- MIESENBOCK, K.J. (1988): Small business and internationalization: a literature review, *International Small Business Journal*, Vol. 6, January-March, pp. 42-61.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*, Editorial McGraw-Hill, New York.
- MILLÁN CAMPOS, A. y YAGÜE GILLEN, M^a. J. (1997): Consumo de vinos, evolución y tendencias, *Distribución y Consumo*, febrero/marzo, pp. 17-35.
- MOINI, A.H. (1995): an inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model, *Journal of Small Business Management*, July, pp. 9-25.
- MOINI, H. y TESAR, G. (1999): SMEs and export development, *Conference Proceedings of the 26th Annual Conference Academy of International Business*, University of Stirling, Vol. 2, pp. 479-503.
- MOON, J. y LEE, H. (1990): On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry, *International Marketing Review*, Vol, 7, n° 5, pp. 16-26.
- MORGAN, R. y HUNT, S. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (julio), pp. 20-38.
- MUNRO, H.J. y BEAMISH, P.W. (1987): Distribution methods and export performance, en *Managing export entry and expansion: concepts and practice*, editado por Rosson, P.J. y Reid, S.D., Editorial Praeger, New York, pp. 316-331.
- NAIDU, G.M. y PRASAD, V.K. (1994): Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms, *Journal of Business Research*, Vol. 31, pp. 107-115.
- NAMIKI, N. (1989): The impact of competitive strategy on export sales performance: an exploratory study, *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 25, n° 6, pp. 21-37.

Bibliografía

- NAMIKI, N. (1994): A taxonomic analysis of export marketing strategy: an exploratory study of U.S. exporters of electronic products, *Journal of Global Marketing*, Vol. 8, nº 1, pp. 27-50.
- NIETO CHURRUCA, A. y LLAMAZARES, O. (1995): *Marketing Internacional*, Editorial Pirámide, Madrid.
- NOORDEWIER, T., JOHN, G. y NEVIN, J. (1990): Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (octubre), pp. 80-93.
- NORDSTRÖM, K.A. y VAHLNE, J.E. (1992): Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the past 100 years, Papers presented at the *Conferencia Anual de la International Trade and Finance Association*, 22 a 25 de abril, Laredo (Texas), citado por O'Grady, S. y Lane, H.W. (1995): The psychic distance paradox, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 2, pp. 309-333.
- O'GRADY, S. y LANE, H.W. (1995): The psychic distance paradox, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 2, pp. 309-333.
- OGRAM, E.W.JR. (1982): Exporters and no exporters: a profile of small manufacturing firms in Georgia, en *Export Management: An International Context*, Editado por Czincota, M.R. y Tesar, G. Editorial Praeger Publishers, New York.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1984): *La corporación cibernética*, Editorial Publicaciones del Colegio Universitario de La Rabida, Granada.
- OUCHI, W.G. (1980): Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, nº 1, pp. 129-141.
- OUCHI, W.G. y MAGUIRE, A. (1975): Organizational control: two functions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20 (diciembre), pp. 559-569.
- PATTERSON, P.G., CICIC, M. y SHOHAM, A. (1997): A temporal sequence model of satisfaction and export intentions of service firms, *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, nº 4, pp. 23-43.

- PAUWELS, P. y MATTHYSSENS, P. (1999): A strategy process perspective on export withdrawal, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, n° 3, pp. 10-37.
- PAVORD, W.C. y BOGART, R.G. (1975): The dynamics of the decision to export, *Akron Business and Economic Review*, Vol. 6, Spring, pp. 6-11.
- PERKETT, W.O. (1963): An analysis of the obstacles to increased foreign trade which confront British Columbia industrial machinery manufacturers, *Tesis doctoral por la Universidad de Washington*.
- PIERCY, N. (1981): Company internationalization: active y reactive exporting, *European Journal of Marketing*, Vol. 13, n° 3, pp. 26-40.
- PIERCY, N. (1982): *Export strategy: markets and competition*, Editorial Allen & Unwin, London.
- PIERCY, N.F., KALEKA, A. y KATSIKEAS, C.S. (1998): Sources of competitive advantage in high performing exporting companies, *Journal of World Business*, Vol. 33, n° 4, pp. 378-393.
- POINTON, T. (1978): Measuring the gains from government export promotion, *European Journal of Marketing*, Vol. 12, n° 6, pp. 451-462.
- PORTER, M.E. (1980): *Estrategias competitivas*, Editorial Continental, México.
- PORTER, M.E. (1986a): Competition in global industries: a conceptual framework, I. Conceptual Foundations, en Porter, M.E. (Ed.), *Competition in Global Industries*, London, pp. 15-60.
- PORTER, M.E. (1986b): Changing patterns of international competition, *California Management Review*, Vol. 28, n° 2 (winter), pp. 9-40.
- RABINO, S. (1980): An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies, *Management International Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 67-73.

- RAO, C.P. y WEINRAUCH, J.D. (1973): Internal managerial inhibitors to export expansion: a study of exporters and potencial exporters, *Proceedings of Southern Marketing Association*, pp. 442-447.
- RAO, C.P.. y NAIDU, G.M. (1992): Are the stages of internationalization empirically supportable?, *Journal of Global Marketing*, Vol. 6, nº 1-2, pp. 147-170.
- RAVEN, P.V., MCCULLOUGH, J.M. y TANSUHAJ, P.S. (1993): Environmental influences and decision-making uncertainty in export channels: effects on satisfaction and performance, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, nº 3, pp. 37-59.
- REID, S. (1981): The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol. 12 (fall), pp. 101-112.
- REID, S. (1982): The impact of sized on export behavior in small firms, en *Export Management: An International Context*, Czincota, M.R. y Tesar, G. (editores), Editorial Praeger Publishers, New York.
- REID, S. (1983a): Export research in a crisis, en *Export Promotion: The public a Private Sector Iteration*, Czincota, M., (editor), Editorial Praeger, New York, pp. 129-153.
- REID, S. (1983b): Firm internationalization transaction cost and strategic choice, *International Marketing Review*, Vol. 2 (winter), pp. 45-56.
- REID, S. (1984): Information acquisition and export entry decisions in small firms, *Journal of Business Research*, Vol. 12, nº 2, pp. 141-157.
- REID, S. y MAYER, C. (1980): Exporting behavior decision-making characteristics: an empirical investigation, en *Dinamics of International Business, Actas de la 15th Annual Conference of the European International Business Association*, citado por Bonaccorsi, A. (1992): On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, nº 4, pp. 605-635.
- REID, S.D. (1984): Exporting: does sales volume make a difference? -Comment, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Summer, pp. 153-155.

- REID, S. (1985): Exporting: does sales volume make a difference?-Comment, *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 153-155.
- REID, S. (1986): Is technology linked with export performance in small firms?, en Hubner (editor), *The art and Science of innovation management*, Elsevier Science Publisher, Amsterdam, pp. 273-283.
- REID, S. (1987): Export strategies, structure, and performance: an empirical study of small italian manufacturing firms, en *Managing export entry and expansion: concepts and practice*, editado por Rosson, P.J. y Reid, S.D., Editorial Praeger, New York, pp. 335-357.
- RÍO ARAUJO, M^a. L. (2000): El comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas industriales: antecedentes y consecuencias. *Tesis Doctoral no Publicada por la Universidad de Santiago de Compostela*.
- ROBICHEAUX, R. y COLEMAN, J. (1994): The structure of marketing channel relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº 1, pp. 38-51.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (1999): La construcción del cuestionario, en *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Sarabia Sánchez, F.J. (COORDINADOR), Editorial Pirámide, Madrid, pp. 312-332.
- ROGERS, E.M. (1962): *Diffusion of innovations*, Editorial The Free Press, New York.
- ROGERS, E.M. y SHOEMAKER, F. (1971): *Communication of innovations: a cross cultural aproach* (2^a edición), Editorial The Free Press, New York.
- ROSENTHAL, R. (1976): *Experimenter effects in behavioral reseacrh*, Editorial Irvintong, New York.
- ROSENTHAL, R. (1991): *Meta-analytic procedures for social research*, Editorial Sage, Newbury Park.
- ROSSON, P.J. y FORD, I.D. (1980): Stake, conflict, and performance in export marketing channels, *Management International Review*, Vol. 20, nº 4, pp. 31-37.

- ROSSON P.J. y FORD. I.D. (1982): Manufacturer-overseas distributor relations and export performance, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 57-72.
- ROY, D.A. y SIMPSON, C.L. (1981): Export attitudes of business executives in the small manufacturing firm, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 16-22.
- SAMIEE, S. y ROTH, K. (1992): The influence of global marketing standardization on performance, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (abril), pp. 1-17.
- SAMIEE, S. y WALTERS, P.G.P. (1990): Influence of firm size on export planning and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 235-248.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M. y SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): Validez y fiabilidad de escalas, en Sarabia Sánchez, F.J. –Coordinador- (1999): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Editorial Pirámide, Madrid, pp. 363-394.
- SÁNCHEZ-MECA, J. (1999): Metaanálisis para la investigación científica, en Sarabia Sánchez, F.J., *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Editorial Pirámide, Madrid, pp. 173-201.
- SCHLEGELMILCH, B.B. (1986): Controlling country-specific and industry-specific influences on export behavior, *European Journal of Marketing*, Vol. 20, nº 2, pp. 54-72.
- SCHLEGELMILCH, B.B. y ROSS, A.G. (1987): The influence of managerial characteristics on different measures of export success, *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, nº 2, pp. 145-158.
- SCHMIDT, F.L. y HUNTER, J.E. (1977): Development of a general solution to the problem of validity generalization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp. 529-540.
- SCHMIDT, S. y KOCHAN, T. (1977): Interorganizational relationships: patterns and motivations, *Administrative Science Quarterly*, June, pp. 220-234.
- SMIDT, M.L. y GLASS, G.V. (1977): Meta-analysis of psychotherapy outcome studies, *American psychologist*, Vol. 32, pp. 752-760.

- SEIFERT, B. y FORD, J. (1989): Are exporting firms modifying their product, pricing and promotion policies?, *International Marketing Review*, Vol. 6, nº 6, pp. 53-68.
- SERINGHAUS, F.H.R. (1986): The impact of government export marketing assistance, *International Marketing Review*, Vol. 3, nº 2, p. 55-66.
- SERINGHAUS, F.H.R. (1983): Government export marketing assistance in the early phase of the internationalization process of the firm, *Proceedings of the Ninth Annual Conference of the European International Business Association*, Oslo.
- SHARMA, S. (1996): *Applied multivariate techniques*, Editorial John Wiley & Sons, Inc, New York.
- SHAW, D.S. (1996): Firm export strategies and firm export performance in the United States wine industry: a longitudinal study, *Tesis doctoral por la Universidad de Purdue*. Copia autorizada a través de la University Microfilms International (UMI).
- SHERER, E.M. y ROSS, D. (1990): *Industrial market structure and economic performance*, Editorial Rand McNeill, Chicago.
- SHETH, J. y PARVATIYAR, A. (1995): Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 255-271.
- SHOHAM, A. (1996): Marketing-Mix standardization: determinants of export performance, *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, nº 2, pp. 53-73.
- SHOHAM, A. (1998): Export performance: a conceptualization and empirical assessment, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, nº 3, pp. 59-81.
- SHOHAM, A. (1999): Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, nº 2, pp. 24-50.
- SHOHAM, A. y ALBAUM, G. (1994): Transfer of marketing activities from Denmark to foreign markets, *International Business Review*, Vol. 3, nº 3, pp. 219-241.

- SIMMONDS, K. y SMITH, H. (1968): The first export order: a marketing innovation, *British Journal of Marketing*, Summer, pp. 93-100.
- SIMON, H.A. (1957): *Models of man*, Editorial John Wiley & Sons, New York.
- SIMPSON, C.L. y KUJAWA, D. (1974): The export decision process: an empirical inquiry, *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 107-117.
- SIMPSON, J. (1990): An empirical investigation of the impact of governance structure on the use of influence strategies in distribution channels: a transaction-cost approach, *Dissertation of University of Alabama*, Tuscaloosa.
- SINGER, T.O. y CZINCOTA, M.R. (1994): Factors associated with effective use of export assistance, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, nº 1, pp. 52-71.
- SNAVELY, W.P., WEINER, P., ULBRICH, H.H., y ENRIGHT, E.J. (1964): Export survey of the greater Hartford area, Vol. 1 y 2, *The University of Connecticut*, Storrs, Connecticut.
- SNOW, C.C. (1988): *Strategy, organization design, and human resource management*, Editorial JAI PRESS INC, Greenwich, Connecticut.
- SOOD, J.H. y ADAMS, P. (1984): Model of management learning styles as a predictor of export behavior and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 169-182.
- SPRIGGS, M. y NEVIN, J. (1992): A relational contracting framework for understanding exchange relationships, *Working Paper*, Madison, University of Wisconsin.
- SRIRAM, V. y MANU, F.A. (1995): Country of destination and export marketing strategy: a study of U.S. exporters, *Journal of Global Marketing*, Vol. 8, nº 3-4, pp. 171-190.
- STERN, L. y EL-ANSARY, A. (1992): *Marketing Channels* (4ª edición), Editorial Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs (New Jersey). Traducción española: *Canales de comercialización*, 5ª edición, Stern, L., El-Ansary, A., Coughlan, A. y Cruz, I. (1999), Editorial Prentice-Hall Iberia, S.R.L., Madrid.

- STERN, L. y REWE, T. (1980): Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis, *Journal of marketing*, Vol. 44 (Summer), pp. 52-64.
- STEWART, T.A. (1992): Brace for Japan's hot new strategy, *Fortune*, Vol. 126, nº 6, pp. 62-74.
- STYLES, C. (1998): Export performance measures in Australia and the United Kingdom, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, nº 3, pp. 12-36.
- STYLES, C. y AMBLER, T. (1994): Successful export practice: the UK experience, *International Marketing Review*, Vol. 11, nº 6, pp. 23-47.
- SUÁREZ, J.M.O., GARCÍA, J.M.F. y ÁLAMO, F.R.V. (1999): El compromiso exportador de las empresas: un modelo basado en las percepciones directivas, ponencia presentada al I congreso de la Iberoamerican Academy of Management, Universidad Carlos III, Madrid.
- Subdirección General de Denominaciones de Calidad (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación). Informe anual sobre las Denominaciones de Origen vitivinícolas españolas y bebidas espirituosas. Años 1988 a 1999.
- SULLIVAN, D. y BAUERSCHMIDT, A. (1987): Common factors underlying barriers to export: a comparative study in the European and US paper industry, *Paper presentado al congreso anual de la Academy of International Business*, Chicago.
- TALLMAN, S.B. (1991): Strategic management models and resource-based strategies among MNE's in a host market, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 69-82.
- TESAR, J. y TARLETON, J.S. (1982): A comparison of Wisconsin and Virginia small and medium-sized exporters: aggressive and passive exporters, en *Export Management: An International Context*, Editado por Czincota, M.R. y Tesar, G. Editorial Praeger Publishers, New York, pp. 85-111.
- THORELLI, H.B. (1977): *Strategy + structure = performance: the strategic planning imperative*, Editado por Indiana University Press, Bloomington and London.

- TOOKEY, D.A. (1964): Factors associated with success in exporting, *Journal of Management Studies*, March, pp. 48-64.
- TURNBULL, P. (1987): Interaction and international marketing: an investment process, *International Marketing Review*, Vol. 4, n° 4, pp. 7-19.
- TURNBULL, P. y VALLA, J.P. (1985): Strategies for international industrial marketing, Editado por Turnbull, P.W. y Valla, J.P., Croom Helm, London.
- TURNBULL, P. y VALLA, J.P. (1986): Strategies for international industrial marketing, citado por Turnbull, P. (1987): A Challenge of the stages theory of internationalization process, en *The Internationalization of the firm, A Reader*, Buckley, P.J. y Ghauri, P., (editores), 1993, Academy Press, pp. 172-186.
- URSIC, M.L. y CZINCOTA, M.R. (1984): An experience curve explanation of export expansion, *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 159-168.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAN, V. (1986): Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 4, pp. 801-814.
- WALTERS, P.G.P. (1993): Patterns of formal planning and performance in U.S. exporting firms, *Management International Review*, Vol. 33, n° 1, pp. 43-63.
- WALTERS, P.G.P. y SAMIEE, S. (1990): A model for assessing performance in small U.S. exporting firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 33-50.
- WEIDERSHEIN-PAUL, F., OLSON, H. y WELCH, L. (1978): Pre-export activity: the first step in internationalization, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, n° 1, pp. 47-58.
- WELCH, L.S. (1983): Managerial decision making: the case of export involvement, *Scandinavian Journal of Materials Administration*, Vol. 9, n° 2, citado por Welch, L.S. y Loustarinen, R. (1988): Internationalization: evolution a concept, en *The Internationalization of the firm. A Reader*, Buckley, P.J. y Ghauri, P. (editores), Academic Press, 1993, pp. 155-171.

- WELCH, L.S. y LOUSTARINEN, R. (1988): Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, Vol. 14, nº 2, pp. 34-55.
- WERNERFEL, B. (1984): A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, nº 2, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Editorial The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. (1979): Transaction cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22 (Octubre), pp. 233-261.
- WILLIAMSON, O. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Editorial The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. (1990): An economist's perspective on the theory of the firm, en Williamson, O.E. (editor), *Organization Theory*, Oxford University Press, New York, pp. 154-206.
- WOO, C.Y. y COOPER, A.C. (1981): Strategies of effective low share business, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 106-113.
- YAPRAK, A. (1985): A empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms, *International Marketing Review*, Vol. 2, Summer, pp. 72-83.
- YU, C-M. J. (1990): The experience effect and foreing direct investment, *Welwirtschaftliches Archiv*, Band 126 (Heft 3), pp. 561-580.
- ZHANG, L. (1993): Performance in the exporter foreign distributor marketing channel, *Tesis Doctoral por la Universidad de Georgia State*. Copia autorizada a través de la University Microfilms International (UMI).
- ZOU, S. y STAN, S. (1998): The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987-1997, *International Marketing Review*, Vol. 15, nº 5, pp. 333-356.

Bibliografía

ZOU, S., ANDRUS, D.M. y NORVELL, D.W. (1997): Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country, *International Marketing Review*, Vol. 14, n° 2, pp. 107-123.

ZOU, S., TAYLOR, C.R. y OSLAND, G.E. (1998): The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, n° 3, pp. 37-58.

Anexo I: Análisis del sector de actividad

El objetivo de este anexo no es otro que el de ofrecer una panorámica sobre la situación de las Denominaciones de Origen en el sector vitivinícola español, así como en el ámbito internacional. Comenzaremos exponiendo algunos conceptos de carácter general, para adentrarnos progresivamente en el análisis del sector de actividad.

1.- CONCEPTOS GENERALES.

1.1.- LA INDICACIÓN DE PROCEDENCIA DEL VINO.

La amplia variedad de climas, suelos, tipos de uva y métodos de elaboración, así como la tradición vinícola de cada zona dan lugar a un extenso espectro de tipos de vinos bien diferenciados. Su reconocimiento, estima y valoración por parte del público han ido siempre estrechamente relacionados con el lugar de producción del vino. Este ha sido el nacimiento natural de la Denominación de Origen (D.O.)

Este concepto embrionario comenzó a desarrollarse desde muy antaño a través de medidas dirigidas a la protección de los vinos producidos en determinadas zonas, reconocidos como vinos de calidad, contra la competencia desleal que, elaboradores de otras comarcas pretendían realizar, llegando a organizar elementales pero auténticos controles de calidad.

Actualmente, el concepto de Denominación de Origen ha adquirido una gran complejidad, incorporando, además de la simple procedencia geográfica, aspectos relacionados con la actividad humana en los distintos procesos de producción, elaboración, crianza y comercialización.

Estas complejas circunstancias han motivado la necesidad de reglamentar los vinos con D.O. para otorgarles una protección legal frente a competencias desleales que pudieran amenazar su imagen, así como regular todos los aspectos relativos a su producción y comercialización, con el fin de mantener e incrementar esa imagen de vinos de calidad.

En España es el Estatuto del Vino de 1932 el que recoge por primera vez la reglamentación de los vinos con Denominación de Origen, siendo los de Jerez-Xérès-Sherry, Montilla-Moriles, Málaga y Rioja, los inicialmente sometidos a reglamentación acogidos a sus respectivas D.O.

La incorporación de España a la U.E. ha permitido a los vinos españoles con D.O. adquirir automáticamente la consideración de Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas

(V.C.P.R.D), categoría que se identifica con el máximo techo de calidad que contempla, para los vinos, la normativa comunitaria.

Cada Denominación de Origen se rige por un reglamento, sancionado legalmente, en el que se establecen las condiciones de producción, elaboración, comercialización, etc., que deben reunir los vinos y las empresas productoras para estar amparados por esa Denominación de Origen.

En el sistema español, también existen los Consejos Reguladores de cada Denominación de Origen, órganos locales en los que están integrados los distintos subsectores (vitícola, elaborador y comercial), cuya misión es la de vigilar la aplicación del Reglamento e impulsar la calidad y difusión de los vinos. Disponen para ello de recursos económicos, percibidos en forma de tasas, así como de facultades inspectoras y sancionadoras, delegadas por las administraciones autonómicas respectivas y por la Central del Estado. Estas Administraciones, en sus ámbitos de competencias, contemplan las funciones de defensa y promoción de los vinos amparados por Denominación de Origen.

1.2.- DENOMINACIÓN ESPECÍFICA.

El concepto de Denominación Específica (D.E.) es más extenso que el de Denominación de Origen. Puede ser aplicado tanto a los vinos como a determinados caracteres y peculiaridades de los mismos, siempre que éstos se consideren de suficiente importancia como para ser protegidos.

Los vinos con Denominación específica deben presentar características de calidad derivadas, bien del método de producción (como es el caso de la Denominación Específica Espumosos), bien de la materia prima empleada (por ejemplo la Denominación Específica Albariño, hoy transformada en Denominación de Origen Rias Baixas) o el lugar de producción (como la D.E. El Hierro, hoy convertida en D.O. El Hierro).

En éste último caso la proximidad conceptual con la Denominación de Origen es evidente, justificándose la Denominación Especifica como una fase o etapa previa al acceso a la consideración definitiva de D.O. Así ocurrió con las actuales Denominaciones de Origen, en su día Denominaciones Específicas, Toro, Cigales y Vinos de Madrid.

1.3.- VINOS DE MESA Y VINOS DE LA TIERRA.

En la normativa comunitaria no aparecen contempladas las Denominaciones Específicas de vinos por lo que las actualmente existentes en España han de ser asimiladas a la categoría de vinos de mesa, concepto equiparable al de vinos de consumo corriente, que incluye todos los vinos que no son “de calidad” (V.C.P.R.D.). Sin embargo, dentro de este grupo de vinos de mesa existen un escalón cualitativamente superior en el que se autoriza la indicación del año de cosecha, variedades empleadas en su elaboración y zona de producción, indicaciones prohibidas en los vinos de mesa en general. Estos vinos, denominados en Francia “Vin du Pais” y “Land Wein” en Alemania, en España se califican como “Vinos de la Tierra”. A este grupo se han incorporado los vinos con D.E. actualmente existentes, mientras se reconvierten, en la mayor parte de los casos, en vinos con Denominación de Origen (V.C.P.R.D.).

Además, han sido reglamentadas las comarcas vitivinícolas españolas susceptibles de producir también Vinos de la Tierra dentro del concepto de vinos de mesa, así como las condiciones analíticas que deben reunir para ser incluidos en esta consideración.

1.4.- LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA.

El Estatuto de la Vid, el Vino y los Alcoholes contempla la existencia de una categoría superior dentro de las Denominaciones de Origen, la Denominación de Origen Calificada (D.O.C.) que ha sido reglamentada con mayor detalle mediante el Real Decreto 157/1988 del 22 de febrero de 1988 (B.O.E. del 24 de febrero).

De forma sucinta, relacionamos los requisitos imprescindibles para la concesión de esta máxima categoría a los V.C.P.R.D.

- 1.- El ámbito geográfico de una D.O.C. podrá comprender la totalidad de la zona de producción de una Denominación de Origen o bien una unidad geográfica incluida en la zona de producción y no inferior en ámbito a un término municipal.
- 2.- Las uvas de que proceden los vinos deben alcanzar un precio superior al 200 por cien del precio medio nacional de las uvas destinadas a vinificación o que este precio esté sujeto a acuerdos interprofesionales.

- 3.- Los vinos deberán ser comercializados exclusivamente embotellados desde la bodega de origen.
- 4.- El Consejo Regulador deberá establecer un mecanismo de control desde la producción hasta la comercialización.
- 5.- En el registro de Viñas de la D.O. deberán estar inscrito al menos el 90% del viñedo dedicado a vinificación existente en la zona.
- 6.- En los Registros de bodegas se deberá contar con una inscripción que represente al menos el 90% de la producción vinícola de la unidad geográfica.
- 7.- Los terrenos considerados aptos deben estar delimitados cartográficamente, con la localización exacta de cada parcela.
- 8.- Se deberá establecer indicación correcta de variedades de uva, con referencia porcentual, en su caso, autorizadas para la elaboración de los diferentes tipos de vinos amparados.
- 9.- Quedarán fijados los sistemas de elaboración.
- 10.- El control de calidad deberá realizarse partida por partida por el Consejo Regulador, no pudiendo exceder el volumen de cada partida de 1.000 hectólitros.

En 1991 se concedió, en España, a la D.O. Rioja, la categoría de Calificada, y actualmente sólo parece estar en disposición de alcanzarla la D.O. Jerez-Xérès-Sherry.

En la actualidad, en España existen 55 Denominaciones de Origen, aunque la Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda que es una D.O. a todos los efectos, por no poseer Consejo Regulador, está integrada en la D.O. Jerez-Xérès-Sherry. Por tanto, son 54 las D.O. existentes, cada una de las cuales cuenta con sus propios reglamentos y Consejos Reguladores.

1.5.- LOS CONSEJOS REGULADORES.

Los Consejos Reguladores desempeñan un papel vital en el desarrollo de la Denominación de Origen. Se trata de órganos locales descentralizados del Ministerio de Agricultura, encargados de desarrollar el Reglamento que regulará la Denominación de Origen. Tiene potestad decisoria en cuantas funciones les atribuya el propio reglamento. Estas funciones consisten en

aplicar las normas contenidas en el mismo y velar por su cumplimiento, fomentar y controlar la calidad de los vinos amparados, promocionar su imagen y, en la vertiente socio-económica, defender los intereses del sector, favoreciendo iniciativas para el establecimiento de acuerdos interprofesionales. Tienen, en consecuencia, facultades inspectoras y sancionadoras. En 1971, con la promulgación del Estatuto de la vid, el vino y los alcoholes, y de la Orden Ministerial de 27 de Octubre, se “otorga la defensa de las Denominaciones de Origen, el control y fomento de la calidad de los vinos, en primer término, a los Consejo Reguladores”. En él están integrados los distintos subsectores (vitícola, elaborador y comercial).

La financiación se produce, normalmente, en forma de tasas aportadas por productores y empresas comerciales. Anualmente se elaboran los presupuestos del Consejo Regulador entre los que se pueden incluir partidas destinadas a fines concretos (campañas promocionales, publicitarias, etc.).

El Consejo Regulador reconoce la calidad del vino, mediante los oportunos controles, a través de la concesión, a la empresa que lo solicita, de las contraetiquetas acreditativas de la superación de los mismos. Es entonces cuando a un vino se le reconoce su calidad amparada por la Denominación de Origen. En caso de constatar alguna alteración de las características requeridas por el Consejo Regulador para el reconocimiento como vino de calidad o que en su elaboración o crianza se incumplan los preceptos señalados en la legislación vigente, se procederá a la descalificación de la partida, lo que llevará consigo la pérdida del derecho al uso de la Denominación de Origen.

Como ejemplo¹, señalar los procesos de control de la calidad a los que se someta los vinos de la D.O.C. Rioja. Se realizan en la Estación Enológica de Haro y en otros organismos autorizados a tal efecto, situados en las tres zonas de La Rioja (La Rioja Alta, La Rioja Baja y La Rioja Alavesa). Cualquier vino que pretenda estar acogido a la D.O. debe superar entre ocho y diez controles químicos y organolépticos. Por su parte, el control de la cantidad de producto basa su eficacia en la “Cartilla del Viticultor”, que entrega el Consejo Regulador a cada uno de los viticultores. En ella se señalan los kilos de uva que podrán vendimiar en función de la extensión de sus viñas, el número de sus vides, las variedades de uvas plantadas y la cosecha que se espera obtener. La “Cartilla del Viticultor” pasa al vinatero cuando este adquiere la uva. Posteriormente a la vendimia, el Consejo calcula cuántas botellas de vino

¹ Información extraída de “El vino de Rioja: enciclopedia práctica”, Edit. Ediciones Euha, S.A. Madrid. 1988, p. 42.

pueden obtenerse de la misma y entrega a cada productor las contraetiquetas que, según las cartillas presentadas, proporcionalmente le corresponden, debidamente numeradas.

2.- TIPOS DE VINOS².

En general, los vinos pueden clasificarse en tres grandes tipos:

2.1.- VINOS GENEROSOS.

Vino genuinamente español que se obtiene a partir de variedades selectas, según procesos tradicionales de crianza biológica y cuya graduación alcohólica es superior a 15 grados vol. Por el tipo de uva, proceso de elaboración o zona de producción se pueden clasificar en finos, amontillados, olorosos, dulces, palo cortado, manzanilla, dulce, condado (viejo y pálido). Los más conocidos en cada zona son los finos y amontillados de Jerez-Xères-Sherry y Montilla-Moriles, los condado pálido del Condado de Huelva, los vinos dulces de Málaga y las manzanillas de Sanlúcar de Barrameda. Normalmente, los generosos se identifican con los vinos andaluces, ya que a esta categoría pertenecen las cuatro D.O. vitivinícolas existentes en Andalucía (Condado de Huelva, Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, Málaga y Montilla-Moriles) y conforman la mayor parte de la producción de vinos generosos, si bien se elaboran en diversas partes de España.

La crianza o envejecimiento mínimo necesario para la comercialización del vino generoso es de dos años, siendo superior en algunas variedades, tales como Jerez-Xères-Sherry y manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, que es de tres años el periodo de envejecimiento mínimo. Los sistemas de crianza son muy peculiares y les aportan características propias.

En todo caso, en ciertas Denominaciones de Origen, y dependiendo de lo dispuesto en sus propios reglamentos, junto a los generosos se están elaborando vinos que pueden ser comercializados tras un año de envejecimiento. Así ocurre, en los vinos blancos jóvenes de la D.O Condado de Huelva y Montilla-Moriles.

2.2.- VINOS ESPUMOSOS.

Los vinos espumosos son aquellos que contienen gas carbónico de origen endógeno, es decir, que se crea en el vino a causa de la segunda fermentación que tiene lugar en él. Esta segunda

fermentación se provoca por la adición de una cantidad de sacarosa y levaduras especiales capaces de transformar el azúcar en alcohol y anhídrido carbónico en circunstancias especialmente adversas.

Existen dos tipos de vinos espumosos, según el método de elaboración empleado:

1. Los elaborados por el *método champanoise o tradicional*, mediante el cual la segunda fermentación tiene lugar en la propia botella. Este es el sistema empleado en la región francesa de Champagne, de ahí su nombre, y el utilizado para la elaboración de los cavas. El proceso de segunda fermentación y la crianza del vino debe tener una duración mínima e nueve meses. En España, desde el 31 de agosto de 1994, no puede aparecer en la etiqueta de un vino espumoso el término *champanoise*, debiendo emplearse la de método tradicional. El término tradicional se emplea como sinónimo de método Champanés y es la mención indicada para los vinos espumosos elaborados mediante el método Champanoise que no puedan hacer uso de la D.O. Cava.

2. Los elaborados por el *sistema granvás o grandes envases*. En este caso, la segunda fermentación tiene lugar en grandes depósitos de acero, cerrados herméticamente desde los que se trasvasa a las botellas. El proceso debe durar al menos 21 días.

2.2.1.- La etiqueta de los espumosos

En las etiquetas de los espumosos deben aparecer diversas indicaciones mediante las cuales se informa sobre distintos aspectos tales como, sistema de elaboración, zona de producción, períodos de crianza, contenido en azúcares, etc., junto con los datos comunes a cualquier otro vino (elaborador, registro de embotellador, grado alcohólico, etc.). Pueden aparecer en la etiqueta los siguientes términos:

- a) Método de elaboración: Tradicional o Granvás.
- b) Cava. Cuando el vino espumoso esté acogido a la D.O. Cava. Elaborado mediante el método tradicional o champanoise.

² Información obtenida de la Guía de Vinos Gourmets 1994. Edit. Club G, S.A. Madrid. 1993.

- c) Según el contenido de azúcar en gramos por litro se dividen en: Brut (de 0 a 15 grs/litro); Extra Brut (de 0 a 6 grs/litro); Extra Seco (de 12 a 20 grs/litro); Seco (de 17 a 35 grs/litro); Semiseco (de 33 a 50 grs/litro); Dulce (\geq de 50 grs/litro).
- d) Gran Reserva. Vino espumoso elaborado mediante el método tradicional que ha tenido un envejecimiento mínimo, por contactos con levaduras, de al menos dos años.

2.2.2.- D.O. Cava.

En España, la única Denominación de Origen que encontramos en los vinos espumosos es la del Cava; “vino espumoso natural elaborado mediante el método tradicional o champamoise y procedente de una región determinada, que comprende buena parte de Cataluña y algunos municipios de Zaragoza, Navarra, La Rioja y Alava”. Es decir, si el vino es espumoso pero no acogido a la D.O. Cava, deberá hacerse mención en su etiqueta, apareciendo el término “Vino Espumoso método tradicional o Granvás”. Sólo en el caso de que esté acogido a la D.O. Cava podrá hacerse uso de ella en la etiqueta y contraetiqueta. En el ámbito comunitario para los espumosos de reconocida calidad se emplea el término “Vinos de Calidad Espumosos Producidos en Regiones Determinadas”. De forma abreviada V.C.E.P.R.D. En la práctica, dado que son los Consejos Reguladores quienes otorgan las contraetiquetas, sería realmente imposible, y además ilegal, encontrar un vino espumoso sin D.O. Cava que en su contraetiqueta indicase el término “D.O. Cava”.

2.3.- VINOS TRANQUILOS.

Este término suele emplearse para los vinos que no tienen presencia aparente de carbónico (vinos espumosos), y con una graduación inferior al de los vinos generosos. La mayor parte de las D.O. están integradas en este grupo. Salvo las D.O. Condado de Huelva, Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, Málaga y Montilla-Moriles en cuanto a vinos generosos y D.O. Cava para espumosos, un total de 49 son las D.O. que se agrupan bajo el término vinos tranquilos. A él también pertenecen los vinos de mesa en general.

Según la coloración del vino, en la que evidentemente inciden el tipo de uva empleada, tinta o blanca, se puede hablar de tres tipos de vinos tranquilos; blanco, tinto o rosado.

Las D.O. que producen y comercializan exclusivamente vinos blancos son: Chacolí de Guetaria; Rias Baixas y Rueda.

Las D.O. que producen y comercializan principalmente vinos rosados son Ampurdán-costa Brava, Bullas, y Cigales. Mención especial merece, la D.O. Navarra, ya que si bien en el mercado español su consumo es principalmente de vino rosado, el tinto es el consumido mayoritariamente en los mercados internacionales.

Para el resto de D.O. se elabora y comercializa principalmente vino tinto.

3.- LOS PERÍODOS DE CRIANZA EN EL VINO CON D.O.

Según el período de envejecimiento, los vinos sometidos a crianza, entendiéndose como tal “proceso controlado de envejecimiento y maduración de un vino mediante el cual desarrolla caracteres especiales, aplicándose de forma genérica a todos los vinos sometidos a envejecimiento durante un periodo mínimo de dos años”, se clasifican en diferentes tipos. Las indicaciones sobre crianza quedan reservadas a los vinos con D.O., en los cuales se pueden aplicar normas más restrictivas establecidas por el reglamento respectivo. Normalmente, aunque aplicables a generosos y espumosos, se aplican principalmente a los vinos tranquilos. Los vinos según el periodo de envejecimiento o crianza se clasifican, en cuatro tipos (tabla AI.1):

1. **Vino Joven.** Vino Nuevo, del año, sin crianza.
2. **Vino de Crianza.** Indicación reservada a los vinos que hayan envejecido en bodega y botella durante al menos dos años naturales, de los cuales al menos seis meses deberá ser efectuada en bodega de roble.
3. **Reserva.** Para la utilización en las etiquetas de este término se establecen dos tipos de normas. Los vinos tintos deberán envejecer durante un periodo mínimo de 36 meses en bodega y botella, al menos 12 de los cuales tendrán lugar en envase de roble. Para los rosados y blancos se establece un periodo mínimo de 24 meses, de los que al menos 6 de ellos se realicen en envase de roble.
4. **Gran Reserva.** Esta indicación es exclusiva de los vinos tintos que hayan envejecido durante al menos 24 meses en envases de roble, seguida y complementada por al menos

36 meses en botella. Para blancos y rosados, el período mínimo es de 48 meses entre roble y botella, estableciéndose la duración mínima de la fase en madera (barrica de roble) en seis meses.

En todos los casos, los envases de madera empleados (barrica) en el envejecimiento deben ser de roble y no superar los 1.000 litros de capacidad.

Tabla AI.1.- Los periodos de crianza del vino.

Catalogación	Tipo	Periodo mínimo	Periodo Mínimo	
			Fase de barrica	Fase de botella
Crianza	Blanco y Rosado	24 meses	6 meses	Resto
	Tinto	24 meses	6 meses*	Resto
Reserva	Blanco y Rosado	24 meses	6 meses	Resto
	Tinto	36 meses	12 meses	Resto
Gran Reserva	Blanco y Rosado	48 meses	6 meses	Resto
	Tinto	60 meses	24 meses	36 meses
	Cava	30 meses	-	30 meses

* En Rioja y Ribera del Duero la duración mínima es de 12 meses.

Fuente: Guía de vinos Gourmets, 1999, p. 111.

4.- EL SECTOR VITIVINÍCOLA Y LOS V.C.P.R.D. EN EL ÁMBITO MUNDIAL

El análisis de la evolución del sector vitivinícola en el ámbito mundial se sustenta en cinco pilares básicos³.

4.1.- SUPERFICIES PLANTADAS DE VID.

Las superficies plantadas de vides (tabla AI.2), estén en producción o no, después de un crecimiento sostenido hasta 1980, han experimentado un decrecimiento continuo, provocado en parte por las medidas de incitación al arranque de viñedo de la Unión Europea y en parte por los arranques efectuados por la antigua Unión Soviética.

Por la tendencia experimentada en los últimos tres años, parece que el viñedo mundial tiende a estabilizarse, aunque tal evolución oculta, sin embargo, situaciones bastantes diversificadas, según los continentes y países.

³ Información obtenida del informe de la Oficina Internacional de la Vid y del Vino (O.I.V), publicado en la revista "La Semana Vitivinícola", nº 2763/64 , 24/31 de Julio de 1999.

Tabla AI.2.- Superficie plantada de vides (datos en Hectáreas).

Periodos	Superficie
1951-1955	8.845.130
1971-1975	9.961.000
1976-1980	10.213.000
1981-1985	9.823.000
1986-1990	8.857.000
1991-1995	8.175.000
1995	7.893.000
1996	7.824.000
1997	7.814.000

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

Por continentes, el análisis es el siguiente:

A) ÁFRICA.

Este continente se caracteriza por la lenta reducción de su superficie total de viñedo (tabla AI.3). En todo caso, países como Egipto han duplicado la superficie dedicada al cultivo de la vid, incrementando notablemente su importancia en el panorama vitivinícola internacional.

Tabla AI.3.- Superficie de viñedo plantada en África.

ÁFRICA	Superficie mundial (miles de hectáreas)						
Países	81-85	86-90	93	94	95	96	97
África del Sur	104	100	102	103	103	106	108
Argelia	190	130	83	82	85	77	70
Egipto	25	48	58	49	53	54	54
Libia		7	7	6	6	6	6
Madagascar		2	2	2	2	2	2
Marruecos	47	47	50	51	49	48	49
Tanzania		2	2	2	3	3	3
Túnez	32	30	24	27	28	28	27
Total	398	366	328	322	329	324	319

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

B) AMÉRICA.

El continente americano, tras una reducción drástica, en el periodo 1985-1993, de la superficie de viñedo plantado, ha iniciado un proceso de recuperación continua (tabla AI.4), sobre la base de países como Chile y Estados Unidos.

En Argentina, la regresión constante del viñedo dedicado a vinos corrientes se acompaña de importantes plantaciones que lleva a una evolución casi estabilizada en torno a las 210.000 hectáreas desde 1995.

Tabla AI.4.- Superficie de viñedo plantada en América.

AMÉRICA	Superficie mundial (miles de hectáreas)						
Países	81-85	86-90	93	94	95	96	97
Argentina	314	259	205	206	210	211	209
Bolivia	4	4	4	4	4	4	4
Brasil	61	58	60	60	61	60	57
Canadá	15	9	7	7	7	8	7
Chile	122	124	112	114	123	125	132
E.E.U.U.	337	316	308	308	305	309	315
México	59	58	48	50	43	42	43
Perú	13	10	7	10	12	12	16
Uruguay	15	15	9	9	10	10	10
Venezuela		1	1	1	1	1	1
Total	940	854	761	769	776	782	794

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

C) ASIA.

Asia, es el continente que ha experimentado la evolución más positiva en cuanto a la progresión de la superficie de viñedo (Tabla AI.5).

Tabla AI.5.- Superficie de viñedo plantada en Asia.

ASIA	Superficie mundial (miles de hectáreas)						
Países	81-85	86-90	93	94	95	96	97
Afganistán	87	55	48	48	52	52	52
China	34	143	142	149	164	177	188
Chipre	39	31	21	20	20	20	20
Corea		17	17	20	28	29	30
India	92	22	35	37	43	43	43
Irak	34	56	55	45	54	52	52
Irán	186	228	229	250	252	250	270
Israel	9	5	5	5	6	8	8
Japón	29	27	26	25	24	23	23
Jordania	1	6	4	3	2	2	2
Líbano	19	30	28	26	29	26	27
Pakistán		3	4	8	8	9	9
Siria	106	120	66	67	72	75	72
Taiwan		5	5	5	5	5	5
Turquía	794	635	567	567	607	602	602
Yemen		16	19	21	23	23	23
Total	1430	1399	1271	1296	1389	1396	1426

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

La mayor parte de la superficie de viñedo plantado en el continente asiático se dedica a la producción de uvas de mesa y de pasas, sobre todo en Irán, Siria y Turquía. China, es el país que más ha crecido en terreno dedicado al cultivo de la vid, multiplicando por cinco la superficie plantada en el periodo 1981-1985.

D) EUROPA.

Europa sigue reduciendo la superficie global de viñedo (tabla AI.6), con un descenso acumulado en el periodo 1981-1997 del 25%. El motivo principal de este decremento ha sido la política europea de incentivación al arranque del viñedo. España sigue siendo el primer país a nivel europeo y mundial en superficie plantada de vides, a pesar de la reducción del 28,8% en las dos últimas décadas.

Tabla AI.6.- Superficie plantada de viñedo en Europa.

EUROPA	Superficie mundial (miles de hectáreas)						
Países	81-85	86-90	93	94	95	96	97
Albania	12	18	6	5	5	5	5
Alemania	101	102	106	104	106	106	105
Austria	59	58	57	57	52	52	49
Bulgaria	168	140	117	113	118	109	109
España	1.622	1.504	1.281	1.235	1.196	1.162	1.155
Francia	1.094	996	940	933	927	919	914
Grecia	192	160	138	136	135	132	132
Hungría	157	142	132	132	131	131	131
Italia	1.215	1.073	1.011	956	927	916	914
Luxemburgo	1	1	1	1	1	1	1
Malta	1	1	4	4	4	1	1
Portugal	369	295	272	267	261	259	260
Rumania	302	244	251	252	253	256	254
Reino Unido		1	1	1	1	1	1
Suiza	14	14	15	15	15	15	15
Antigua Checoslovaquia	46	46	35	37	38	40	38
Antigua U.R.S.S	1.335	1.110	932	865	923	901	871
Antigua Yugoslavia	242	244	204	200	201	199	194
Total	6.930	6.149	5.503	5.313	5.294	5.205	5.149

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

E) OCEANÍA.

El continente oceánico, al igual que el asiático, ha experimentado una evolución alcista en la superficie plantada de viñedo (Tabla AI.7), aunque su relevancia al nivel mundial es reducida.

Tabla AI.7.- Superficie de viñedo plantada en Oceanía.

OCEANÍA	Superficie mundial (miles de hectáreas)						
Países	81-85	86-90	93	94	95	96	97
Australia	67	59	63	67	73	81	90
Nueva Zelanda	6	5	6	7	8	8	8
Total	74	64	69	74	81	89	98

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

4.2.- PRODUCCIÓN Y UTILIZACIÓN DE LAS UVAS.

La producción de uvas (tabla AI.8), que creció ampliamente en el periodo 1981-1985, se redujo, a partir de 1985, hasta principios de la década de los noventa, principalmente por el descenso de la superficie dedicada a viñedo. A partir de 1991, se inició un proceso de recuperación de la producción basado en la mejora de los rendimientos de la superficie plantada de vides. A ello, le acompañó la mejora de las condiciones climáticas.

Tabla AI.8.- Producción de uvas en quintales.

Periodos	Superficie
1971-1975	554.369.000
1976-1980	605.602.000
1981-1985	628.084.000
1986-1990	533.026.000
1991-1995	562.778.600
1995	557.360.000
1996	586.450.000
1997	592.067.000

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

La mayor parte de la producción de uva se sigue destinando a la producción de vinos, lo cual refleja la importancia del sector vitivinícola en la producción derivada de la vid. Solamente el 9,3% se destina a uvas de mesa (uvas no destinadas a transformación) y el 7.75% a uvas pasas (uvas no destinadas a transformación, ni al consumo en fresco –uvas de mesa-).

4.3.- PRODUCCIÓN DE VINOS.

Heterogéneo ha sido el comportamiento de la producción vinícola en el ámbito mundial (tabla AI.9), ya que junto a periodos de crecimiento continuo (1951-1985) se han experimentado años paralelos de retroceso (1985-1995). Los dos últimos años de nuestro análisis nos hacen dudar sobre el carácter estructural de la posible recuperación iniciada.

Europa sigue siendo el continente que acapara la mayor parte de la producción vinícola (tabla AI.10), con más del 70% del total producido, a pesar de la continua reducción en su producción desde 1981. Son Asia y Oceanía los que han experimentado una evolución más favorable.

Tabla AI.9.- Producción de vinos en Hectolitros.

Periodos	Producción
1951-1955	8.845.130
1971-1975	9.961.000
1976-1980	10.213.000
1981-1985	9.823.000
1986-1990	8.857.000
1991-1995	8.175.000
1995	7.893.000
1996	7.824.000
1997	7.814.000

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

Tabla AI.10.- Producción de vino en el ámbito mundial.

Continente	Producción de vinos (miles de hectolitros)						
	81-85	86-90	93	94	95	96	97
ÁFRICA	10.750	9.264	10.611	10.317	9.514	9.775	10.054
AMÉRICA	52.334	48.593	40.735	45.968	44.243	40.534	48.903
ASIA	3.997	4.484	5.521	5.501	5.947	6.123	6.006
EUROPA	261.949	236.525	192.308	186.524	186.280	206.231	192.735
OCEANIA	4.525	4.927	4.943	6.284	5.592	7.307	6.724
Total	333.555	303.793	254.118	254.594	251.576	269.970	264.422

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

Entre los productores destacan, por orden de importancia (tabla AI.11), Francia (53.612 miles de Hls.) que acapara el 27,8% del total europeo y el 20% en el ámbito mundial, Italia (50.847 miles de Hls.) y España (33.887 miles de Hls.). Entre los tres países aglutinan el 52% de la producción mundial y el 72% de la europea. Fuera del viejo continente son Estados Unidos (25.000 miles de Hls.), Argentina (13.500 miles de Hls.) y África del Sur (8.702 miles de Hls.), los que mayores contribuciones realizan a la producción vitivinícola.

En cuanto a los rendimientos (tabla AI.11), no son los países europeos los que dominan el panorama internacional, líderes en superficie de viñedo plantada y principales productores de vino, sino países del continente americano, asiático u oceánico. España, es uno de los países que peores rendimiento obtiene, lo que nos hace suponer que otros países puedan obtener economías de escala superiores, pudiendo competir en costes en los mercados internacionales y por tanto con precios competitivos. Este bajo rendimiento del viñedo español puede

hacernos intuir la necesidad de desarrollar estrategias diferentes a las basadas exclusivamente en el precio, como puede ser el caso de Argentina y África del Sur, para competir en los mercados exteriores.

Tabla AI.11.- Producción y rendimiento de los principales países productores.

País	Superficie de viñedo plantada (miles de Has).	Producción de vinos (miles de Hls.)	Rendimiento
	A	B	B/A
España	1.155	33.887	29,34
Francia	914	53.612	58,66
Italia	914	50.847	55,63
Antigua U.R.S.S.	871	10.055	11,54
Estados Unidos	315	25.000	79,37
Protugal	260	5.727	22,03
Rumania	254	6.688	26,33
Argentina	209	13.500	64,59
Antig. Yugoslavia	194	8.260	42,58
China	188	4.125	21,94
Chile	132	4.549	34,46
África del Sur	108	8.702	80,57
Alemania	105	8.495	80,90
Australia	90	6.174	68,6

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

4.4.- CONSUMO DE VINOS.

Del análisis del consumo mundial de vinos de los últimos cincuenta años se puede concluir que el sector vitivinícola mundial parece haber entrado en una fase de estancamiento, en torno al intervalo (220, 225) millones de hectolitros (tabla AI.12). Desde 1980, año hasta el que se experimentó un crecimiento continuo, el consumo mundial de vinos ha descendido regularmente hasta 1985, año a partir del cual parece haberse estabilizado, marcando, al igual que para la producción, una ruptura de la tendencia. El año 1997 puede ser un nuevo punto de inflexión, esperemos que estructural para la recuperación del consumo, y por tanto del sector.

En cuanto al consumo per capita, continúan siendo los países europeos y principales productores, los que dominan esta faceta. Curioso sigue siendo el comportamiento de Luxemburgo, país con una demanda vinícola (en torno a los 265.000 hectolitros) muy por encima de su oferta (101.000 hectolitros), lo que le impide el autoabastecimiento, requiriendo de amplias importaciones de terceros países. Junto al caso atípico de Luxemburgo, destacan Francia, Italia y Portugal, con más de 55 litros por persona y año (tabla AI.13), a pesar de la tendencia a la baja en el consumo de vinos de prácticamente la mayoría de países europeos.

Le siguen Suiza, Argentina y España, con consumos en torno a los 40 litros por persona y año.

Tabla AI.12.- Consumo de vinos (datos en hectolitros).

Periodo	Consumo mundial	Variación periodo anterior (%)	Variación respecto al periodo 1956-1960
1956-1960	189.307.875		-
1961-1965	217.608.200	14,95	14,95
1966-1970	280.356.000	28,84	48,10
1971-1975	285.746.000	1,92	31,31
1976-1980	280.718.000	-1,76	0,13
1981-1985	238.902.000	-14,90	-16,39
1986-1990	224.205.000	-6,15	-20,13
1991-1995	223.021.000	-0,53	-6,65
1996	221.444.000	-0,71	-1,23
1997	223.533.000	0,94	0,23

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

Tabla AI.13.- Consumo per capita de vino (datos en litros).

País	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Luxemburgo	63,4	50,4	55,2	51	60,3	59,7	60,3
Francia	60	60	63	63	65	66	67
Italia	58,8	59,37	62	59,56	62,78	60,74	60,28
Portugal	56,44	58,46	57,41	58,13	55	55	62
Suiza	41,2	41,17	41,5	42,12	44	44,47	47,2
Argentina	40,99	41,47	42,32	43,97	48,06	51,63	55,01
España	38	37,71	36,9	39,16	38,9	39,41	39,77
Grecia	31,9	30,93	30,93	30,3	32,16	30,7	32,4
Uruguay	31	31	30,7	30,5	27	26,5	25,4
Hungría	30	30	30	30	30	30	30
Rumania	29,6	31,5	28,8	21,9	27	21,3	19,3
Dinamarca	28,71	26,8	25,24	22,11	21,77	25,56	23,6
Alemania	23,1	23	23	23	22,9	22,8	26,1
Austria	22,9	32	32	31	32,70	33,10	33,7

Fuente: Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

Estos datos confirman, en opinión de *Goerge Dutruc-Rosset*, director general de la Oficina Internacional de la Vid y del Vino, que el ligero aumento a nivel mundial del consumo global de vino, es la consecuencia de un incremento relativo de este en los países de reciente acceso al consumo como África del Sur, Australia, Israel, Japón, China, etc., mientras que al mismo tiempo, el consumo en países tradicionalmente consumidores o bien mantiene su descenso a un ritmo inferior que en el pasado, o bien se estabiliza. Ello implica que, el futuro a medio y, sobre todo a largo plazo del sector vitivinícola mundial pasa por la conquista de mercados geográficamente muy alejados de los mercados tradicionales actuales, caracterizados por

nuevos consumidores, a la demanda de los cuáles convendrá responder adaptando, en tanto sea necesario, el producto y su presentación, en un contexto de competencia mundial cada vez más fuerte, sin que por ello se afecte a su definición.

4.5.- BALANZA COMERCIAL.

En cuanto a la balanza comercial vitivinícola hemos de distinguir, por continentes (tabla AI.14), dos grupos perfectamente diferenciados. Por un lado, América, Asia y África, en los cuales predomina la demanda sobre la oferta, lo que explica su tendencia importadora. Por el contrario, Europa y Oceanía se configuran como continentes cuyo autoabastecimiento está garantizado, lo cual puede ser un factor de incitación a la exportación, sobre todo teniendo en cuenta las necesidades reinantes en otros lugares para garantizar el consumo.

El análisis anterior, a nuestro juicio excesivamente global y general, no debe impedirnos obtener una visión más precisa sobre el panorama internacional de los intercambios comerciales en el sector vitivinícola. En este sentido, destacar que en los tres continentes donde impera la importación, también existen países con una clara vocación exportadora. África del Sur; Argentina, Chile; y China son ejemplos de ello. Lo contrario también ocurre en los continentes donde la balanza comercial presenta superávit. En el caso de Europa, junto a países con una tasa de cobertura (Export/Import) muy positiva, como España, Francia, Italia y Portugal, encontramos países con una elevada demanda exterior para satisfacer sus necesidades de consumo vinícola, como Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Suiza y países nórdicos.

Significativamente importante resulta para la balanza comercial española, y probablemente, para su economía, las exportaciones de vinos, cuya oferta puede dirigirse a otros países europeos, de tendencia importadora, o a mercados más alejados físicamente.

5.- LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN VITIVINÍCOLAS ESPAÑOLAS Y SU RELEVANCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.

En este apartado pretendemos realizar un análisis de las Denominaciones de Origen (D.O.) Vitivinícolas españolas, de forma que proporcionemos una visión global de su importancia en el panorama vitivinícola español, desde el punto de vista del empleo, comercialización,

aportación a la balanza comercial española, etc. El grueso de nuestras aportaciones hará referencia al papel de las D.O. en los procesos de internacionalización y mercados exteriores.

Tabla AI.14.- Balanza comercial vinícola a nivel mundial (datos en miles de hectolitros).

Continentes	1996			1997		
	Export	Import	Dif	Export	Import	Dif
ÁFRICA	1.347	1.689	-342	1.293	1.373	-80
África del sur	996	94		1.086	29	
Angola	-	270		-	270	
Argelia	195	-		78	-	
Costa de Marfil	-	213		-	213	
Egipto	-	226		-	94	
Gabón	-	104		-	104	
Marruecos	59	226		57	94	
AMÉRICA	4.910	6.472	-1.562	5.809	7.591	-1.782
Argentina	1.120	40		1.205	48	
Brasil	145	234		153	253	
Canadá	12	1.698		25	1.784	
Chile	1.841	4		2.163	5	
Estados Unidos	1.759	3.593		2.221	4.544	
ASIA	630	1.602	-972	796	2.601	-1.805
China	454	44		355	336	
Hong-Kong	32	106		244	341	
Japón	3	1.074		3	1.300	
Taiwan	-	53		-	288	
EUROPA	49.329	42.382	6.947	54.505	44.136	10.369
Alemania	2.360	11.616		2.099	11.699	
Bélgica	222	2.279		249	2.281	
Dinamarca	45	1.525		90	1.679	
España	6.729	1.143		9.095	148	
Francia	12.990	5.306		15.434	5.738	
Italia	15.115	170		15.374	1.149	
Holanda	107	2.165		227	1.895	
Portugal	2.000	400		2.450	416	
Reino Unido	232	7.461		363	8.022	
Rusia	88	2.347		3	2.930	
Suecia	2	1.144		10	1.060	
Suiza	11	1.852		15	1.853	
OCEANÍA	1.587	433	1.154	1.837	507	1.330
Australia	1.477	141		1.706	204	
Nueva Zelanda	110	213		131	224	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por la Oficina Internacional de la Vid y del Vino.

5.1.- EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE DENOMINACIONES DE ORIGEN.

En la década de los noventa, y principalmente en el último quinquenio, se ha producido una autentica eclosión de las D.O. en el sector vitivinícola español, casi duplicándose el número de ellas en tan sólo diez años (tabla AI.15). Las D.O. vitivinícolas fueron las primeras objeto de regulación legal en España, año 1932, constituyendo el punto de arranque para el reconocimiento explícito de la calidad en otros productos y subsectores.

Tabla AI.15.- Evolución del número de Denominaciones de Origen.

PRODUCTO	Número de D.O. existentes en cada periodo							
	1932/72	1988	1991	1994	1995	1996	1997	1998
VINOS	22	32	39	45	47	50	53	54
BEBIDAS ESPIRITUOSAS			2	9	9	9	9	9
QUESOS		7	7	11	11	12	12	12
ACEITES DE OLIVA		3	3	4	4	4	6	6
JAMONES		2	3	3	4	4	4	4
ARROZ		1	1	2	2	2	2	2
ESPÁRRAGOS		1	1	1	1	1	2	2
PIMIENTOS		1	1	1	1	1	1	1
LEGUMBRES			2	3	3	3	3	3
CARNES FRESCAS				4	5	6	7	7
FRUTAS				3	3	3	4	4
TURRÓN				1	1	2	2	2
MIEL				1	1	1	1	1
SALAZONES CÁRNICAS				1	1	1	1	2
EMBUTIDOS				1	1	1	1	1
ENCURTIDOS VEGETALES					1	1	1	1
TUBÉRCULOS							1	1
FRUTOS SECOS							1	1
PASAS								1
TOTAL	22	47	59	90	95	101	111	113

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Calidad (MAPA), 1998.

5.2.- ENTORNO LEGAL.

El sector vitivinícola, y cómo no las Denominaciones de Origen, han sido objeto de una intensa regulación legal, no sólo desde el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) en el ámbito español, sino también desde las instituciones Europeas.

Hemos de distinguir dos campos de regulación complementarios en materias de Denominaciones de Origen Vitivinícolas. Por un lado, la reglamentación básica española en materia de vinos, y por otra, y desde la incorporación de España a la Unión Europea, la Comunitaria, de orden superior y aplicación preferente a la española.

5.2.1.- Reglamentación básica española en materia de vinos.

El sector vitivinícola español se caracteriza por una extensa regulación legal en materia de vinos (tabla AI.16), tanto de reconocida calidad, Denominaciones de Origen, como de vinos corrientes o de mesa. **El estatuto de la Viña, del vino y de los alcoholes**, promulgado a través de la Ley 25/1970, de 2 de Diciembre de 1970 (B.O.E. de 5 de diciembre de 1970), ofrece el marco general, en el ámbito español para la regulación de cualquier tipo de vino. El progresivo avance de este subsector alimentario ha conllevado una promulgación paralela, y continua cronológicamente, de Ordenes Ministeriales y Reales Decretos. Sin ánimo de ser exhaustivos, ofrecemos unas pinceladas de la reglamentación básica española.

Tabla AI.16.- Reglamentación básica española en materia de vinos.

<i>Decreto 835/1972</i> , por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 25/1970, Estatuto de la Viña, del Vino y de los Alcoholes. (B.O.E. de 11 de abril de 1972).
<i>Orden de 1 de agosto de 1979</i> , por el que se reglamenta el uso de las indicaciones relativas a la calidad, edad y crianza de los vinos. (B.O.E. de 31 de agosto de 1979).
<i>Real Decreto 1573/1983</i> , por el que se regulan las Denominaciones Genéricas y Específicas de productos alimentarios. (B.O.E. de 6 de Septiembre de 1985).
<i>Real Decreto 157/1988</i> , por el que se establece la normativa a la que deben ajustarse las Denominaciones de Origen y las Denominaciones de Origen Calificadas de vinos y sus respectivos Reglamentos. (B.O.E. de 24 de febrero de 1988).
<i>Real Decreto 1906/1995</i> , por el que se modifica el Real Decreto 157/1988, por el que se establece la normativa a la que deben ajustarse las Denominaciones de Origen y las Denominaciones de Origen Calificadas de vinos y sus respectivos Reglamentos. (B.O.E. de 19 de febrero de 1995).
<i>Real Decreto 2004/1979</i> , por el que se regula la constitución de los Consejos Reguladores de las Denominaciones de Origen y el Consejo General del Instituto Nacional de Denominaciones de Origen. (B.O.E. de 23 de agosto de 1979).
<i>Orden de 11 de Diciembre de 1986</i> por la que se establecen normas complementarias a los Reglamentos (CEE) 355/79, 997/81 y 3309/85 en materia de designación y presentación de productos vitivinícolas. (B.O.E. de 18 de diciembre de 1986)

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Origen (MAPA).

5.2.2.- Reglamentación básica comunitaria en materia de vinos.

La incorporación de España, en 1986, a la Unión Europea, ha conllevado la aplicación de la normativa comunitaria en materia vitivinícola. Las siglas V.C.P.R.D. (Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas) sustituye a la expresión Denominación de Origen (utilizada normalmente en España) en el ámbito comunitario.

La Reglamentación básica europea en materia de vinos es el **Reglamento (CEE) N° 822/87 del Consejo de 16 de Marzo de 1987, Sobre la Organización Común de Mercado Vitivinícola**. (D.O.C.E. N° L 84, de 27 de marzo de 1987, p. 1). Este Reglamento ha sido modificado varias veces, siendo la última el Reglamento (CE) 1677/99. (D.O.C.E. N° L 199, de 30 de Julio de 1999, p. 8).

En todo caso, a partir del 1 de agosto del 2000, será aplicable la **nueva Organización Común del Mercado Vitivinícola**, a través del **Reglamento (CE) N° 1493/1999 del Consejo de 17 de Mayo de 1999**. (D.O.C.E. N° L 179, de 14 de julio de 1999, p. 1). Otras disposiciones complementarias, de forma sucinta, se ofrecen a continuación (tabla AI.17).

Tabla AI.17.- Reglamentación básica comunitaria en materia de vinos.

Reglamento (CEE) N° 823/87 del Consejo de 16 de marzo de 1978, que establece las disposiciones particulares relativas a los vinos de calidad producidos en regiones determinadas. (D.O.C.E. N° L 84, de 27 de marzo de 1987, p. 59).

Lista de vinos de calidad producidos en regiones determinadas publicada en virtud del apartado tercero del artículo primero del Reglamento (CEE) 823/87. (D.O.C.E. N° C 46, de 19 de febrero de 1997, p. 22)

Reglamento (CE) N° 881/98 de la Comisión de 24 de abril de 1998, por el que se establecen disposiciones de aplicación relativas a la protección de las menciones tradicionales complementarias utilizadas para algunos tipos de vcpd. (D.O.C.E. N° L 124, de 25 de abril de 1998, p. 22).

Reglamento (CEE) N° 2332/92 del Consejo de 13 de julio de 1992, relativos a los vinos espumosos producidos en la Comunidad. (D.O.C.E. N° L 231, de 13 de agosto de 1992, p. 1). Este Reglamento ha sido varias veces modificado, siendo la última el Reglamento 1678/99. (D.O.C.E. N° L 199, de 30 de julio de 1999, p. 10).

Reglamento (CEE) N° 2392/89 del Consejo de 24 de Julio de 1989, que establece las reglas generales para la designación y presentación de vinos y mostos de uva. (D.O.C.E. N° L 232 de 9 de agosto de 1989, p. 13). Este Reglamento ha sido modificado en cuatro ocasiones siendo la última el Reglamento 1427/96. (D.O.C.E. N° L 184, de 24 de julio de 1996, p. 3) que a su vez, ha tenido una rectificación publicada en el D.O.C.E. N° L 47, de 18 de febrero de 1997, p. 22).

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Origen (MAPA).

Por otro lado, junto a esta regulación de carácter general, para cada Denominación de Origen rigen los Reglamentos emanados de cada Consejo Regulador, publicados en el Boletín Oficial del Estado. Se trata, por tanto de una regulación específica para cada Denominación de Origen (tabla AI.18).

Tabla AI.18.- Denominaciones de Origen y Reglamentos que lo regulan.

V.C.P.R.D	Comunidad Autónoma	Reconocimiento Oficial	Reglamento inicial		Reglamento vigente	
			O.M.	B.O.E.	O.M.	B.O.E.
Abona	Canarias	06-09-96	06-09-96	06-09-96	06-09-96	19-09-96
Alella	Cataluña	08-09-32	22-12-55	06-01-56	29-09-89	13-10-89
Alicante	Valencia	08-09-32	22-12-55	06-01-56	29-09-89	13-10-89
Almansa	Castilla-La Mancha	29-01-64	02-03-66	23-03-66	19-05-75	01-08-75
Ámpurdan	Cataluña	10-07-72	19-05-75	27-06-75	19-05-75	27-06-75
Bierzo	Castilla-León	11-11-89	11-11-89	12-12-89	11-11-89	12-12-89
Binissalem	Baleares	29-01-91	29-01-91	12-02-91	30-04-98	13-05-98
Bullas	Murcia	05-09-94	05-09-94	17-09-94	05-09-94	17-09-94
Calatayud	Aragón	09-02-90	09-02-90	21-02-90	09-02-90	21-02-90
Campo de Borja	Aragón	02-05-77	25-05-80	09-04-80	27-12-91	29-01-92
Cava*	Cataluña	27-02-86	27-02-86	28-02-86	06-02-98	19-02-98
Cigales	Castilla-León	09-03-91	09-03-91	12-03-91	09-03-91	12-03-91
Conca de Barbera	Cataluña	14-12-89	14-12-89	16-12-89	14-12-89	16-12-89
Cdo. de Huelva	Andalucía	08-09-32	27-12-63	16-01-64	01-08-79	11-09-79
Costers del Segre	Cataluña	11-05-88	11-05-88	17-05-88	09-04-92	24-04-92
Chacolí de Bizkaia	País Vasco	02-11-94	02-11-94	11-11-94	24-02-98	10-03-98
Chacolí de Getaria	País Vasco	06-04-90	06-04-90	08-05-90	06-04-90	08-05-90
El Hierro	Canarias	03-05-95	03-05-95	17-05-95	03-05-95	17-05-95
Jerez y Manz. de S. de Barrameda	Andalucía	08-09-32	19-01-35	22-01-35	29-10-97	13-11-97
Jumilla	Murcia	27-07-61	12-01-66	22-01-66	11-10-96	06-11-96
La Mancha	Castilla- La Mancha	08-09-32	02-03-66	22-03-66	22-11-96	09-12-96
Lanzarote	Canarias	06-06-94	06-06-94	16-06-94	06-06-94	16-06-94
La Palma	Canarias	17-06-94	17-06-94	05-07-94	17-06-94	05-07-94
Málaga	Andalucía	08-09-32	20-10-37	23-10-37	27-07-95	11-08-95
Méntrida	Castilla-La Mancha	29-01-64	02-03-66	22-03-66	04-12-92	11-01-93
Mondéjar	Castilla-La Mancha	11-03-97	11-03-97	24-03-97	22-12-97	15-01-98
Monterrei	Galicia	16-01-96	19-01-96	03-02-96	19-01-96	03-02-96
Montilla-Moriles	Andalucía	08-09-32	20-10-45	28-10-45	23-11-95	11-12-95
Navarra	Navarra	08-09-32	05-04-67	09-05-67	15-07-97	22-07-97
Penedés	Cataluña	08-09-32	25-05-60	28-06-60	07-04-76	24-05-76
Pla de Bages	Cataluña	20-06-97	20-06-97	08-07-97	20-06-97	08-07-97
Priorato	Cataluña	08-09-32	23-07-54	11-08-54	19-05-75	26-06-75

Continuación tabla AI.18.

V.C.P.R.D	Comunidad Autónoma	Reconocimiento Oficial	Reglamento inicial		Reglamento vigente	
			O.M.	B.O.E	O.M.	B.O.E.
Rías Baixas	Galicia	28-07-88	28-07-88	02-08-88	11-09-97	25-09-97
Ribera Sacra	Galicia	11-09-97	11-09-97	25-09-97	11-09-97	25-09-97
Ribeiro	Galicia	08-09-32	31-07-57	05-09-57	02-02-76	24-02-76
Ribera del Duero	Castilla-León	17-11-79	21-07-82	10-08-82	01-12-92	10-12-92
Rib. del Guadiana	Extremadura	16-04-99	16-04-99	03-05-99	16-04-99	03-05-99
Rioja**	La Rioja	08-09-32	25-03-47	28-04-47	27-07-98	12-08-98
Rueda	Castilla-León	08-09-32	12-01-80	22-02-80	18-05-94	25-05-94
Somontano	Aragón	30-04-80	14-06-85	26-06-85	01-03-93	18-03-93
Tacoronte-Acent.	Canarias	07-09-92	07-09-92	24-09-92	13-05-98	29-05-98
Tarragona	Cataluña	08-09-32	25-03-47	27-04-47	16-11-76	22-12-76
Terra Alta	Cataluña	12-12-72	25-09-85	04-10-85	25-09-85	04-10-85
Toro	Castilla-León	29-05-87	29-05-87	02-06-87	29-05-87	02-06-87
Valdeorras	Galicia	27-07-45	31-07-57	29-08-57	24-02-77	01-04-77
Valdepeñas	Castilla-La Mancha	08-09-32	10-08-68	14-09-68	14-11-96	03-12-96
Valencia	Valencia	08-09-32	19-02-57	10-04-57	29-11-95	08-12-95
Valle de Güimar	Canarias	27-09-96	27-09-96	12-10-96	27-09-96	12-10-96
Valle de Orotava	Canarias	15-11-95	15-11-95	30-11-95	15-11-95	30-11-95
Vinos de Madrid	Madrid	19-11-90	19-11-90	12-12-90	13-09-96	09-11-96
Icoden-Daute-Isora	Canarias	27-06-94	27-06-94	12-07-94	27-06-94	12-07-94
Yecla	Murcia	10-07-72	19-05-75	19-06-75	19-05-75	19-06-76

* La D.O. CAVA, se extiende a algunos municipios de Alava, La Rioja, Navarra y Zaragoza.

** La D.O.C. Rioja, se extiende a municipios de Alava, Navarra y una pequeña parte de Miranda de Ebro (Burgos).

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Calidad (MAPA).

5.3.- ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL.

Al ser el vino con D.O. un producto con un grado de diferenciación elevado, no son únicamente las variables económicas las que explican el comportamiento del consumidor en su proceso de selección. Las características sociales y demográficas de la población, tales como la edad, sexo, educación, profesión, distribución de la renta, tamaño de la familia, así como otras variables de difícil cuantificación, juegan un papel fundamental en la

segmentación de mercados, y contribuyen a explicar determinadas tendencias en la evolución del consumo de vino⁴.

Los V.C.P.R.D. españoles gozan de buena salud actualmente en los mercados internacionales, también en el español, fruto de haber forjado una imagen de calidad reconocida a lo largo de los años y sobre todo haberse apuntado al carro de la dieta mediterránea, en general para todos los productos vitivinícolas españoles, que tantas propiedades se le atribuyen para la prevención de riesgos de enfermedades (principalmente coronarias)⁵. Todo ello ha permitido combatir amenazas que inquietaban al sector debido a las importantes transformaciones en los hábitos de consumo, principalmente en países tradicionalmente consumidores, experimentadas en las últimas décadas, algunas de las cuales han afectado a su conducta ante el consumo de vinos, principalmente comunes, manifestándose en cambios cualitativos y cuantitativos⁶:

- 1.- Disminución del consumo per cápita en los países tradicionalmente consumidores.
- 2.- Aumento del consumo de bebidas sustitutivas del vino: cerveza, agua mineral y zumos, principalmente.
- 3.- La presión de campañas contra el consumo de bebidas alcohólicas, que puede implicar obstáculos a la decisión de adquirir o consumir productos vitivinícolas.
- 4.- La asociación del vino, en general, con una imagen de producto tradicional poco atractiva para la juventud, futuros consumidores.

Hemos de tener en cuenta que a lo largo de las últimas cuatro décadas, se han experimentado transformaciones muy significativas en el ámbito internacional que han afectado a la producción, comercio, y consumo de vinos. La razón estriba en que un proceso de cambio inicialmente apoyado en la innovación tecnológica se ha visto multiplicado por el incremento espectacular de la comunicación, del turismo y de la globalización de los mercados.

⁴ Bajardi Azcarate, I. (1992). "El consumo de vino", *Revistas de Estudios Agrosociales*, nº 162, octubre/diciembre de 1992, p. 167.

⁵ De la Torre Boronat, M^o. C. "Ideas actuales sobre la composición del vino: situación que apoya la hipótesis vino y salud". *Distribución y Consumo*, febrero/marzo, 1997, pp. 67-73.

⁶ Millán Campos, A. y Yagüe Guillen, M^o. J. "Consumo de vinos, evolución y tendencias". *Distribución y Consumo*, febrero/marzo, 1997, pp. 17-35.

El cambio tecnológico se inició, en la década de los sesenta, en las bodegas californianas. En ella se aplicó, por primera vez, el acero inoxidable afectando significativamente a los procesos de vinificación, crianza, almacenamiento, embotellado, transporte y conservación del vino. El despliegue vitivinícola californiano terminó con el monopolio de los vinos de calidad que Europa, y cómo no España, habían disfrutado durante siglos. Sin embargo, los europeos no percibieron la importancia de este hecho tan relevante, porque los nuevos vinos procedentes de la región norteamericana no se exportaban a los mercados del viejo continente. Todo ello llevó a que en la década de lo setenta los vinos californianos coparan las cuotas de mercado en América del Norte, dominados hasta entonces por los vinos de calidad europeos.

A partir de las ochenta, Australia inició su propia revolución vitícola, apoyada en los avances de la enología y, aún más importante, de su viticultura. Ello supuso la ruptura de una axioma tradicional cual era que los vinos de calidad sólo podían obtenerse de viñedos de bajo rendimiento en suelos pocos fértiles, al que todavía hoy se siguen aferrando la mayoría de viticultores, bodegueros y técnicos europeos. Su orientación estratégica está dirigida, no al mercado local, que ya dominan, sino a los mercados exteriores, principalmente los europeos y EE.UU. Para ello, han desarrollado sistemáticamente estrategias de adaptación de los diferentes componentes del marketing-mix, en cuanto a composición del vino, packaging, precios para cada mercado, promoción y distribución. Su ventaja competitiva radica en la adaptación milimétrica a las necesidades de los consumidores extranjeros a los cuales se dirige.

En definitiva, el panorama que se dibuja en el contexto internacional, es extremadamente competitivo para los V.C.P.R.D. españoles, aunque a España no debe preocuparle, siempre y cuando se aborde necesariamente la desregulación del sector. España, “que cuenta con las regiones de mayor insolación de Europa (elemento fundamental para la obtención de un vino de calidad), del mayor viñedo del mundo, y de una imagen consolidada cada vez más en los mercados exteriores, podrían convertirse en la mayor potencia y líder mundial en el sector de los vinos de calidad”⁷.

⁷ Falco, C. “El vino español ante el tercer milenio”. Distribución y Consumo, febrero/marzo, 1997, pp. 49-51.

5.4.- ENTORNO ECONÓMICO Y COMERCIAL.

El objeto de este apartado es ofrecer un conjunto de magnitudes económicas, de carácter nacional e internacional, que reflejen la importancia del sector vitivinícola español, y concretamente para las Denominaciones de Origen, en la economía española, tanto desde el punto de vista del tejido empresarial e industrial como desde el ámbito del empleo, valor económico de la comercialización, nacional e internacional, aportación a la balanza comercial española, etc.

5.4.1.- Superficie y datos económicos registrados para los V.C.P.R.D españoles.

A 31 de agosto de 1999, últimos datos facilitados por la Subdirección General de Denominaciones de Calidad, la superficie de viñedo inscrita para los V.C.P.R.D o Denominaciones de Origen, ascendía a 618.305 hectáreas. Ello supone algo más del 50% de la superficie total plantada, en producción o no, del viñedo español. El volumen de vino calificado a la misma fecha, asciende a 10.049.049 hectolitros, es decir en torno al 40% de la comercialización anual vinícola española. Se trata de un sector que sigue generando una importante fuente de autoempleo en el sector primario español, con 158.314 viticultores (personas dedicadas al cultivo de la vid) adscritos a alguna de la 54 D.O. existentes, suponiendo el 16% del total ocupados en el sector agrícola sobre un total de 991.000 personas ocupadas en el sector agrario –datos del tercer trimestre de 1.999-). Desde el punto de vista industrial, siguen aumentando las empresas (bodegas) que compiten en el sector, siendo 3.916 las dedicadas a transformación de uva en vino, donde las sociedades cooperativas predominan claramente. Un progresivo e importante aumento también se ha experimentado en las empresas embotelladoras, cuyo número asciende a 1.995. El total de unidades empresariales (5.911) generan en el ámbito de la producción y comercialización más de 70.000 empleos directos⁸. Por tanto, teniendo en cuenta los tres subsectores (agrícola, productor-elaborador y comercial) se alcanzan unas cifras en torno a los 228.000 empleos directos, lo cual supone el 1,6% del total ocupados de España (cálculo realizado sobre 13.952.000 personas en el tercer trimestre de 1.999). El sector de los V.C.P.R.D. está en términos generales muy atomizado, a pesar de los procesos de concentración (fusiones, adquisiciones o adsorciones) que está experimentando, distinguiéndose dos tipos de empresas claramente diferenciadas:

⁸ Estimación del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación a través de la Subdirección General de Denominaciones de Calidad.

1.- Por un lado, empresas con apoyo de grupos internacionales y grandes empresas, con un alto grado de diversificación, bien dentro del sector de bebidas o hacia otros sectores de alimentación, con estructuras financieras sólidas.

2.- Por otro lado, pequeñas y medianas empresas, que son más del 80%, cuyas estructuras difieren significativamente de las del primer grupo, tanto desde el punto de vista material (recursos económicos, humanos, etc.) como inmaterial (acceso a las fuentes de información, implantación a nivel nacional, etc.)

La tabla AI.19, resume las magnitudes económicas de los V.C.P.R.D o Denominaciones de Origen, referidas a la última campaña 98/99 (año 1999).

Tabla AI.19.- Superficie y datos registrados de los V.C.P.R.D españoles. Campaña 98/99.

V.C.P.R.D	Superficie inscrita (hras)	Volumen de vino (hls.)	Número de viticultores	Número de bodegas (empresas)		
				No de embotellado	De embotellado	Total
Abona	1.850	700	887	0	12	12
Alella	560	8.751	164	4	4	8
Alicante	14.867	134.851	3.633	22	22	44
Almansa	7.600	121.752	756	4	1	5
Ámpurdan	2.475	36.091	550	8	18	26
Bierzo	3.622	18.118	4.663	5	20	25
Binissalem	360	8.749	110	0	6	6
Bullas	2.212	8.800	523	0	3	3
Calatayud	7.300	33.104	2.230	5	6	11
Campo de Borja	6.270	77.223	2.250	0	13	13
Cariñena	17.820	221.582	3.520	19	28	47
Cava	32.904	1.681.634	7.124	140	268	408
Ch. De Bizkaia	120	2.430	190	0	60	60
Ch. De getaria	123	6.000	39	0	17	17
Cigales	2.750	43.500	703	17	19	36
Conca Barbera	6.025	51.306	2.250	4	14	18
Cdo. De Huelva	6.008	93.751	3.242	30	14	44
Costers del Segre	3.890	69.247	774	12	12	24
El Hierro	271	778	368	9	3	12
Jerez y Manz.	10.686	773.500	3.500	106	57	163
Jumilla	42.657	271.407	4.047	16	21	37
La Mancha	190.466	758.415	21.931	283	143	426
Lanzarote	2.277	3.269	1.551	4	8	12
La Palma	1.008	2.968	1.270	0	14	14
Málaga	1.030	41.440	300	3	9	12
Méntrida	13.060	37.100	2.312	21	20	41
Mondéjar	712	7.188	312	0	5	5
Monterrei	500	1.352	450	5	4	9
Montilla-Moriles	10.070	291.029	4.343	40	61	101
Navarra	14.225	522.262	6.604	73	32	105
Penedés	26.746	450.726	5.809	80	166	246
Pla de Bages	500	10.991	100	0	7	7
Priorato	942	6.413	367	10	22	32
Rías Baixas	1.979	39.521	4.423	0	147	147
Ribera Sacra	1.500	9.786	2.000	0	62	62

Continuación tabla AI.19

V.C.P.R.D	Superficie inscrita (hras)	Volumen de vino (hls.)	Número de viticultores	Número de bodegas (empresas)		
				No de embotellado	De embotellado	Total
Ribeiro	2.700	102.708	5.660	0	78	78
Ribera del Duero	12.471	218.186	6.887	27	70	97
Rib. Guadiana	8.629	68.393	1.266	60	19	79
Rioja	54.695	2.734.692	18.502	2.530	421	2.951
Rueda	6.174	106.779	1.297	7	21	28
Somontano	2.243	71.120	365	0	10	10
Tacoronte-Ace.	1.658	6.897	1.886	32	33	65
Tarragona	11.025	501.658	4.713	112	32	144
Terra Alta	8.200	295.954	1.647	20	25	45
Toro	3.384	22.445	848	0	9	9
Utiel-Requena	39.647	484.656	6.592	44	47	91
Valdeorras	1.269	26.800	1.855	1	32	33
Valdepeñas	28.895	560.944	3.803	35	35	90
Valencia	17.355	614.299	9.500	56	34	90
Valle de Güümar	685	950	780	20	12	32
Valle de Orotava	530	2.279	651	32	20	52
Vinos de Madrid	11.846	44.379	4.161	11	21	33
Icoden-Daute	950	3.900	1.279	7	24	31
Yecla	3.562	17.910	451	2	2	4
Total	618.305	10.049.049	158.314	3.916	1.995	5.911

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Calidad (MAPA).

5.4.2.- Distribución de la comercialización de los V.C.P.R.D. españoles.

Aproximadamente el 61% de la comercialización anual se destina a consumo interno, es decir circunscrito al ámbito español, destinándose el resto a los mercados internacionales. En este sentido, destacar la progresiva y constante internacionalización del sector (tabla AI.20).

Tabla AI.20.- Evolución de la comercialización de los V.C.P.R.D. españoles (Hectolitros).

Comercio	88/89	91/92	93/94	96/97	98/99
Total	8.898.071	9.855.651	9.312.431	9.516.576	10.019.669
Interior	6.234.573	6.039.848	6.045.758	6.065.815	6.138.983
% s/total	70	61,3	64,9	63,7	61
Exterior	2.663.498	3.815.803	3.266.673	3.450.761	3.880.686
% s/total	30	38,7	35,1	36,3	39

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Calidad (MAPA).

5.5.- COMERCIO EXTERIOR DE LOS V.C.P.R.D. ESPAÑOLES.

Puesto que la actividad exportadora es el objeto de la presente tesis doctoral, a partir de este momento nos centraremos en la comercialización exterior de los V.C.P.R.D. españoles, ámbito de nuestra investigación.

Como se deduce de la tabla AI.20, la evolución de las Denominaciones de Origen vitivinícolas españolas o V.C.P.R.D. en los mercados internacionales ha sido muy positiva. Si tomamos los últimos diez años, podemos observar que se están experimentando, desde el punto de vista comercial, dos grandes tendencias. En primer lugar, el aumento continuo de la comercialización en botella (tabla AI.21), lo que obliga a las empresas a diseñar, planificar y desarrollar estrategias de marketing mucho más depuradas, ya que no sólo deben preocuparse del diseño de canales de distribución, que también se produce a granel, sino de la configuración de marcas, presentación del producto, posicionamiento en los mercados de destino, publicidad y promoción, etiquetado, envasado, embalaje, etc. También, la configuración de un sistema de distribución mucho más amplio en los mercados exteriores, necesitando, cuando menos de contactos con posibles distribuidores o intermediarios en general para la venta final del producto. En la actividad vitivinícola a granel, normalmente en los puertos de embarque hacia los mercados exteriores se pierde el control del producto por la empresa productora. La comercialización en botella es la única a través de la cual la empresa o bodega puede generar valor añadido frente al consumidor, y ello parece ser una constante preocupación de la empresa vitivinícola española en el ámbito de las Denominaciones de Origen. Incluso, en algunos casos, D.O.C. La Rioja, D.O. Cava, por citar algunas, se recogen en sus respectivos Reglamentos, la prohibición de comercializar vino no embotellado.

Tabla AI.21.- Evolución de la comercialización exterior de V.C.P.R.D. españoles.

Comercio	89/90	92/93	94/95	96/97	98/99
Total	2.388.097	3.924.591	3.334.718	3.450.761	3.880.686
Granel	814.816	2.051.447	936.457	925.504	794.394
% s/total	34,1	52,2	28,1	26,8	21,5
Embotellado	1.573.281	1.873.144	2.398.261	2.525.257	3.086.292
% s/total	65,9	48,8	71,9	73,2	79,5

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Calidad (MAPA). Datos en hectolitros.

En segundo lugar, son los vinos tranquilos los que cada vez se demandan más en los mercados exteriores, frente al descenso continuo de los generosos, participación que ha caído 15 puntos porcentuales en tan sólo diez años. Los vinos espumosos, son los que están experimentando una mejor evolución en los mercados internacionales, con un crecimiento de 10 puntos porcentuales en tan sólo 6 años. La variedad tinto es la que mejor comportamiento presenta, dentro de los vinos tranquilos. La evolución de la comercialización exterior se recoge en la tabla AI.22.

Respecto a las formas de entrada y comercialización en los mercados internacionales predomina, y de forma abrumadora (según datos del ICEX, de la Subdirección General de Calidad y de los propios Consejos Reguladores, es la forma empleada en más del 85% de las ocasiones), la actividad exportadora y dentro de ésta, la configuración de canales de distribución a través de distribuidores o intermediarios extranjeros. Estos datos ya se confirmaron a raíz de la información suministrada por la muestra empleada en la presente investigación (capítulo V).

Tabla AI.22.- Evolución de la comercialización exterior de los V.C.P.R.D. españoles.

Comercio	92/93	94/95	96/97	97/98	98/99
Total	3.924.591	3.334.718	3.450.761	3.926.965	3.880.686
Tinto	1.043.123	1.234.091	1.456.421	1.725.555	1.721.030
%	26,58	37,01	42,21	43,94	44,34
Blanco	1.461.944	624.114	642.632	662.588	567.242
%	37,25	18,72	18,62	16,87	14,61
Rosado	162.737	149.721	135.294	138.968	125.927
%	4,15	4,49	3,92	3,54	3,24
V. tranquilos	2.667.804	2.007.926	2.234.347	2.527.111	2.414.179
%	67,98	60,2	64,75	64,35	62,21
Generoso	896.894	880.265	712.518	741.801	721.112
%	22,85	26,40	20,65	18,89	18,58
Espumosos	359.619	446.053	503.099	657.502	739.844
%	9,16	13,38	14,58	16,74	19

Nota: La suma de las partidas no coincide con el total, ya que no se reflejan datos correspondientes a los vinos de aguja.

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Calidad (MAPA).

5.5.1.- Participación de los V.C.P.R.D españoles sobre la comercialización exterior.

Es notable el avance experimentado en la internacionalización de las diferentes Denominaciones de Origen vitivinícolas españolas en la última década, pasando de las 30 D.O. que estaban presentes en los mercados exteriores en el año 1988, a las 45 que existen en la actualidad (tabla AI.23). Incluso algunas, Calatayud (51,2%), Cava (49,9%), Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda (82,4%), Utiel-Requena (64,1%), Valencia (72,6%) y Yecla (52%), dependen en mayor medida de los mercados internacionales que del español para mantener su volumen de comercialización, con una propensión exportadora (volumen exterior/ volumen total) por encima del 50%. Continúan siendo las D.O. Rioja (cuota del 17%), Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda (cuota del 16,9%) y Cava (cuota del 16,74%) las que dominan la comercialización exterior de los V.C.P.R.D. españoles, aunque

hay que destacar la importante pujanza internacional de los vinos de la D.O. Valencia (cuota del 11%), La Mancha (cuota del 7%) y Penedés (Cuota del 5,5%).

Tabla AI.23.- Comercio exterior de las Denominaciones de Origen o V.C.P.R.D. españoles.

V.C.P.R.D	Propensión exportadora (%)	V.C.P.R.D	Propensión exportadora (%)
Abona	0	Monterrei	0
Alella	10,57	Montilla-Moriles	27,7
Alicante	35,6	Navarra	37,8
Almansa	42,9	Penedés	39,9
Ámpurdan	6,7	Pla de Bages	13,3
Bierzo	3,4	Priorato	30,1
Binissalem	1,8	Rías Baixas	12,8
Bullas	0	Ribera Sacra	1,2
Calatayud	51,2	Ribeiro	0,9
Campo de Borja	48,8	Ribera del Duero	6,4
Cariñena	16,4	Rib. Guadiana	17
Cava	49,9	Rioja	31,2
Chacolí de Bizkaia	0	Rueda	14,8
Chacolí de Getaria	1,9	Somontano	31,8
Cigales	0,6	Tacoronte-Ace.	1
Conca Barbera	27,7	Tarragona	14,9
Cdo. De Huelva	12,9	Terra Alta	2
Costers del Segre	14,4	Toro	37,6
El Hierro	0	Utiel-Requena	64,1
Jerez y Manz.	82,4	Valdeorras	2,7
Jumilla	45	Valdepeñas	23
La Mancha	36,7	Valencia	72,6
Lanzarote	0	Valle de Güimar	0
La Palma	0	Valle de Orotava	0
Málaga	24,3	Vinos de Madrid	4,7
Méntrida	1	Icoden-Daute	0
Mondéjar	17,5	Yecla	52

SD: Sin datos del Consejo Regulador.

Fuente: Subdirección General de Denominaciones de Calidad (MAPA).

5.5.2.- Valor económico de la comercialización exterior de los V.C.P.R.D. españoles.

El valor económico de las exportaciones de vinos españoles de reconocida calidad se ha incrementado de una forma muy significativa. Durante el año 1999, el comercio exterior de los V.C.P.R.D. españoles (tabla AI.24) ha tenido el mejor año de su historia al superar los 104

mil millones de pesetas, con un crecimiento del 7% respecto a 1998, superando en volumen (tabla AI.26) los 278 millones de litros, lo que supone un descenso del 11% respecto al año anterior.

Tabla AI.24.- Evolución del comercio exterior de productos vitivinícolas españoles en valor.

Datos ofrecidos en Millones de Pesetas								
PRODUCTO	1990	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999
D.O. Embotellado	16.948	22.305	57.404	43.188	53.992	71.849	88.329	94.615
D.O. Granel	5.061	8.890	8.234	9.832	8.585	8.684	8.406	9.612
V. Mesa embotellado	1.370	2.310	4.507	7.382	9.163	13.051	17.348	21.633
V. Mesa Granel	5.536	7.409	16.077	10.340	12.458	19.485	28.851	25.254
Total vino Tranquilo	28.915	40.915	86.222	70.743	84.199	113.069	142.934	151.114
Espumosos y Aguja	10.978	18.477	15.018	20.772	26.441	33.179	35.027	51.953
Generosos	18.940	27.820	26.175	29.194	28.310	23.012	20.538	16.878
Otros	7.700	10.481	15.297	11.388	14.474	21.715	22.602	23.394
TOTAL	66.533	97.693	142.712	132.097	153.424	190.975	221.101	243.339

Fuente: Federación española del vino, informe publicado en la revista Semana Vitivinícola nº 2.754/55 de 22-29 de mayo de 1999, p. 1.766.

Los vinos con D.O. embotellados encabezan la comercialización internacional de productos vitivinícolas, acaparando el 43% del valor económico total y el 19% en volumen. Son los vinos con mayor dinamismo del sector, fijándose un nuevo récord en la comercialización exterior de V.C.P.R.D. en 1999. Todo ello, ha permitido mejorar sus precios relativos en más del 10%. La evolución de precios (tabla AI.25) y volúmenes ponen de manifiesto la creciente presencia y aceptación de los V.C.P.R.D. españoles en los mercados internacionales. Notable también ha sido el aumento en valor de los vinos de mesa, tanto embotellado como a granel, así como en volumen.

Tabla AI.25.- Evolución de los precios medios de las exportaciones españolas de vinos.

Datos en pesetas/litro									
Tipo de vino	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Var 98/97 (%)
V.C.P.R.D.	105	109	112	159	225	275	281	310	10,3
Mesa	35	39	36	57	77	77	73	76	4,1

Fuente: Informe anual de Gestión del Grupo Bodegas & Bebidas, años 1995 y 1998.

En segundo lugar se sitúan los vinos espumosos (principalmente la D.O. Cava) que han superado la cifra de los 50 millones de pesetas (aumento del 51% respecto a 1998), con un aumento en volumen del 45%. El extraordinario incremento experimentado por los vinos espumosos en 1999 puede deberse en gran medida a un factor coyuntural como es las numerosas celebraciones que ha supuesto el inicio del año 2.000.

Los vinos generosos (D.O. Condado de Huelva, Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, Montilla-Moriles y Málaga) continúan, desde 1994, descendiendo en valor y volumen en los mercados exteriores.

Tabla AI.26.- Evolución del comercio exterior de prod. vitivinícolas españoles en volumen.

Datos en Millones de Litros							
PRODUCTO	1988	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vino con D.O.	142,2	267,5	231	227	285,4	314,9	278,8
Vino de Mesa	154,8	360,4	241,7	280,1	443,8	603	472,8
Total vino Tranquilo	297	627,9	472,7	507,1	729,2	917,9	751,6
Espumosos	35	39,2	59,6	75,3	105,6	93,6	102,8
Generosos	93,8	98,4	90,1	84,1	62,1	53,8	44
Otros*	53,8	146,2	97,8	92,6	178,9	144,3	161,4
TOTAL	479,6	911,7	720,2	759,1	1.075,8	1.209,6	1.059,8

* En el subgrupo "otros" se incluyen: vino de aguja, vinagre y, mosto concentrado y natural.

Fuente: Informes de gestión del grupo Bodegas & Bebidas, 1988, 1992, 1998 y 1999.

Por Denominaciones de Origen, siguen siendo, Rioja, Cava y Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, las que acaparan más del 50%, en volumen y valor, del total del comercio exterior. Importante continúa siendo la evolución de las D.O. Valencia, La Mancha, Utiel-Requena cada día más presentes en los mercados exteriores, así como la pujanza manifiesta de los vinos del Penedés, Navarra y Ribera del Duero.

5.5.3.- Balanza comercial de los V.C.P.R.D. españoles.

La balanza comercial (tabla AI.27), medida como la diferencia entre el valor de las exportaciones menos las importaciones es muy favorable para los V.C.P.R.D. españoles, así como para los productos vitivinícolas (sector) en general. El saldo comercial global en 1999, fue de 204 mil millones de pesetas, lo que supone un descenso del 1% respecto a 1998, motivado por la gran caída de las exportaciones de vinos de mesa a granel y paralelo aumento de sus importaciones. En 1999, es destacable el comportamiento tan favorable de los vinos espumosos (D.O. Cava principalmente) con un crecimiento exportador del 54% en valor.

La importación de productos vitivinícolas de reconocida calidad (V.C.P.R.D.) está caracterizada por ser de productos en los que un país está "especializado" como son los vinos espumosos (Champagne) de Francia, aromatizados (Vermouth) de Italia o los de licor (en España se conoce a estos vinos como generosos) de Portugal, principalmente Porto. Estos tres

países concentran el 91% de la importación total española. La importación de V.C.P.R.D. supone el 40% del total importado en valor y el 30% en volumen. De la Unión Europea se obtiene el 97% del total de productos vitivinícolas y el 98% de los V.C.P.R.D., importados, cifras similares en valor y volumen.

Tabla AI.27.- Balanza Comercial del sector vitivinícola español (Millones de Pesetas).

Tipo de vino	Exportaciones		Importaciones		Saldo Comercial		Var 99/98 (%)
	1998	1999	1998	1999	1998	1999	
D.O. Embotellado	88.328,949	93.422,490	850,623	1.193,011	87.478,325	92.229,479	5,43
D.O. Granel	8.405,560	9.461,715	65,752	151,079	8.339,807	9.310,636	11,64
V. Mesa Embotellado	17.347,848	19.756,975	1.299,202	1.876,16	16.048,645	17.880,815	11,42
V. Mesa Granel	28.851,392	16.691,393	6.418,072	8.563,46	22.433,319	8.127,933	- 64
Espumoso	33.777,277	47.226,093	3.056,939	3.950,888	30.720,338	43.275,205	40,8
Aromatizado	6.773,243	4.098,216	915,334	1.023,11	5.857,908	3.075,106	- 47,5
Generoso	20.538,384	16.129,300	759,949	749,481	19.778,435	15.379,819	- 22,2
Otros	17.078,74	17.286,351	988,23	1.759,681	16.090,50	15.526,67	- 3,5
TOTAL	221.101,39	224.072,52	14.354,10	19.266,87	206.747,28	204.805,65	-1

Fuente: Federación española del vino, informe publicado en la revista Semana Vitivinícola nº 2.754/55 de 22-29 de mayo de 1999, p. 1.764.

Las exportaciones mantuvieron su ritmo de espectacular crecimiento en la mayor parte de las partidas que componen los V.C.P.R.D., salvo en los vinos generosos que descendieron un 17,82% respecto a 1998 en valor y un 19,14% en volumen.

En definitiva, la aportación de los V.C.P.R.D. al sostenimiento de los intercambios internacionales de mercancías, y por tanto de la balanza comercial española, cada vez es mayor, aumentando su participación sobre el total exportado en un 3,3% (tabla AI.28), lo cual es especialmente significativo en la medida que el déficit comercial español en 1999 (Export-Import) ha aumentado un 52,5% respecto a 1998 situándose en los 5.411,4 millardos (miles de millones de pesetas). Los V.C.P.R.D. desempeñan un papel más relevante, si cabe, sobre las exportaciones de productos agroalimentarios, aumentando su participación en 1999 en un 9% y representando el 6,87% del total exportado de este grupo en la balanza comercial española.

5.5.4.- Destino del comercio exterior de V.C.P.R.D. españoles.

La Unión Europea sigue concentrando la mayor parte (72%) del valor de las exportaciones de productos vitivinícolas españoles, porcentaje que es similar al registrado para el conjunto de las exportaciones españolas (71,5% se dirige a la U.E.). En la Unión Europea las mayores ventas son de vinos con D.O. embotellados y de espumosos (principalmente D.O. Cava). Fuera de las fronteras comunitarias, destacan Estados Unidos, que acapara el 6,7% de las ventas y Suiza con el 4,5%, siendo, nuevamente, los vinos con D.O. embotellados y espumosos los productos con mayor presencia y crecimiento. En América, resulta relevante el crecimiento del 25% de los envíos a Canadá debido al aumento de los vinos con D.O. embotellados. También han mejorado las exportaciones a Argentina y Brasil. El país más dinámico en la importación de productos vitivinícolas españoles, y principalmente V.C.P.R.D., ha sido Japón, destino estratégico, por facilitar la exportación a otros países asiáticos, para el futuro de los vinos de calidad españoles. La tabla AI.29 recoge la distribución geográfica de las exportaciones españolas de vinos de reconocida calidad.

Tabla AI.28.- Participación de los V.C.P.R.D. españoles sobre el total exportado por España.

Datos en Miles de Millones de pesetas			
Concepto	1998	1999	Var 99/98 (%)
EXPORTACIONES			
V.C.P.R.D	157,823	172,281	9,16
Alimentos, Bebidas y Tabacos	2.499,686	2.508,653	0,35
% V.C.P.R.D sobre Alimentos, bebidas y tabaco	6,31	6,87	8,87
Total España	16.289	17.194	5,5
% V.C.P.R.D. sobre total España	0,968	1	3,3
SALDO COMERCIAL	-3.548,411	-5.411,397	52,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por la Dirección General de Aduanas y el ICEX.

Las exportaciones de vinos con D.O. embotellados han crecido en la U.E. y Suiza, y muestran un comportamiento muy positivo en el mercado asiático gracias a que las ventas a Japón evolucionan muy favorablemente. En todos los países comunitarios los vinos con D.O. embotellados españoles son el principal producto exportado.

Los vinos espumosos, y especialmente el Cava, crecen especialmente en la Unión Europea, Estados Unidos y Suiza.

Los vinos generosos continúan su proceso de reducción de ventas en los principales mercados exteriores, con descensos que oscilan entre el 5% en el Reino Unido (principal mercado) y el 20% en EE.UU. (tercer mercado).

Tabla AI.29-. Destino del comercio exterior español de productos vitivinícolas en 1999.

Datos en millones de pesetas										
Tipos de vinos	U.E.	AELC	PECOS	Otros Eur	Africa	América	Asia	Oce	Otros	Total
D.O. Embotellado	69.339	10.309	580	809	112	11.028	2.230	115	93	94.616
D.O. Granel	6.357	3.022	5	5	1	42	35	145	0	9.613
Mesa Embotellado	15.071	433	728	253	2.835	1.396	723	188	6	21.633
Mesa Granel	17.485	383	557	37	3.419	123	2.708	542	1	25.255
Espumosos	35.983	2.038	265	198	73	11.055	1.440	108	16	51.177
Generosos	14.185	189	21	126	62	2.032	191	74	0	16.879
Otros	16.309	356	527	118	1.446	2.739	2.564	109	1	24.166
Total	174.729	16.730	2.683	1.546	7.948	28.415	9.891	1.281	117	243.339

Siglas: U.E (Unión Europea); AELC (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza); PECOS (Países de Europa Central y Oriental, incluidos los países Ex-URSS); Otros Eur (Andorra, Gibraltar, Vaticano, Ceuta y Melilla, Malta y Turquía); Oce (Oceanía).

Fuente: Federación Española del vino. Informe publicado en la revista Semana Vitivinícola nº 2.806/7 de 20-27 de mayo de 2000, p. 1.798.

El principal mercado del comercio exterior de productos vitivinícolas españoles ha sido Alemania con 52.247,7 millones de pesetas, lo que supone el 21% del total comercializado exteriormente. Le sigue el Reino Unido (36.599,9 millones), Estados Unidos (18.533,9), Portugal (16.872,4 millones) y Francia (16.082,3 millones) concentrándose en 10 mercados el 80% del valor del comercio exterior español (Tabla AI.30).

Entre los países de la Unión Europea, **Alemania** es el principal comprador, siendo el vino con D.O. embotellado, principalmente Cava (400.917 hectolitros), Rioja (148.239 hectolitros) y, Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda (110.169 hectolitros), el que recibe mayor demanda. Especialmente significativo está siendo la entrada a este mercado de los vinos embotellados de las D.O. Cariñena (8.676 hls. en 1998, 17.057 hls. En 1.999) y Valdepeñas (14.512 hl. en 1998, 18.589 hl. en 1.999).

En el **Reino Unido** se ha experimentado un crecimiento en volumen de las exportaciones de V.C.P.R.D. del 4%, con una evolución acumulada muy positiva en las D.O. Valencia, Cava y Rioja, vinos tradicionalmente demandados en el país anglosajón. Importante es el descenso del principal producto exportado a las islas británicas, la D.O. Jerez y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, que ha descendido un 5,1% (216.958 hectolitros en 1999), frenando,

esperemos que coynturalmente, el imparable consumo de este tipo de vinos. Denominaciones de Origen como las de Calatayud, Jumilla, Penedés y Somontano continúan con su proceso de expansión en el país de habla inglesa, consolidándose en otros casos (La Mancha, Rueda y Valdepeñas). Preocupantes son los descensos de Montilla-Moriles (-6,5%) y Navarra (-17,4%).

Tabla AI.30.- Ranking de mercados exteriores de productos vitivinícolas en 1.999.

Datos en Pesetas				
Ranking	Área	País	% sobre Total	Valor
1	Unión Europea	Alemania	21,47	52.247.682.360
2	Unión Europea	Reino Unido	15	36.599.939.516
3	América	Estados Unidos	7,6	18.533.878.387
4	Unión Europea	Portugal	6,9	16.872.360.508
5	Unión Europea	Francia	6,6	16.082.294.304
6	Unión Europea	Suecia	5,9	14.407.710.794
7	Unión Europea	Países Bajos	5,8	14.127.023.298
8	Europa	Suiza	5,1	12.627.091.155
9	Unión Europea	Dinamarca	4,7	11.505.429.223
10	Unión Europea	Bélgica	2	4.986.737.693
Total			81	197.990.147.238

Fuente: Federación Española del vino. Informe publicado en la revista Semana Vitivinícola nº 2.806/7 de 20-27 de mayo de 2.000, p. 1.801.

Respecto a **Francia**, las ventas de V.C.P.R.D. españoles han descendido un 9% (290.518 hls. en 1998, 2264.478 hls. en 1999). Ello se ha debido fundamentalmente al descenso de la exportación de vinos con D.O. a granel (-20,65%), y principalmente en las D.O. La Mancha (145.106 hls. en 1998, 125.192 hls. en 1999) y Valencia (72.638 hls. en 1998, 62.242 hls. en 1999). En todo caso, las ventas de embotellado siguen creciendo. En este sentido, destacar el aumento de las exportaciones de embotellado de las D.O. Calatayud (17,6%), Valdepeñas (30%), Rioja (15,5%) y Tarragona (16%).

Fuera de las fronteras comunitarias son relevantes las ventas de vino de calidad a Estados Unidos, Suiza y Japón. En el primero de ellos, **Estados Unidos**, es especialmente significativo el que el total de las exportaciones de V.C.P.R.D. se realizan en botella, habiendo aumentado en 1999 un 6,38% la comercialización con el país norteamericano. La D.O. Cava continúa siendo la más demandada, creciendo un 12,3% respecto al año anterior (72.763 hls. en 1.998, 81.737 hls. en 1.999). Pujan fuerte en el mercado estadounidense los vinos de las D.O. Navarra, Ribera del Duero y Utiel-Requena.

Por su parte, la exportación de vinos con D.O. a **Suiza** alcanzó los 273.917 hls, consolidando la presencia de los vinos españoles de reconocida calidad en este país. La D.O. Jumilla, es la que acapara el mayor porcentaje de demanda (21%), seguida de la D.O.C. Rioja (19,5%). Muy positiva está resultando la comercialización en el mercado suizo de las D.O. Penedés, Tarragona y Valencia.

En cuanto a **Japón**, es el país en el que los V.C.P.R.D. españoles han evolucionado más positivamente, pasando de exportar 17.393 hectolitros en 1988 a los 44.090 hls. en 1999, lo que implica un crecimiento del 153%, a pesar del retroceso experimentado en 1999 (en 1998 se habían alcanzado los 65.567 hls. Para los vinos de calidad españoles y empresas exportadoras de los mismos, el bienio 1998-1999 ha supuesto el lanzamiento definitivo para la conquista del mercado japonés. Desde esta perspectiva, en la actualidad prácticamente la totalidad de los V.C.P.R.D. están presentes en el mercado nipón, aunque el año 1998 ha supuesto un freno a la expansión de algunas D.O.; Penedés (15.210 hls. en 1998, 9.022 hls. en 1999), Montilla-Moriles (2.582 en 1998; 2.195 en 1999) o Rioja (22.239 hls. en 1998, 9.634 hls. en 1999). Los espumosos de calidad (D.O. Cava) continúan con su expansión positiva (crecimiento del 11,4%) alcanzando en volumen los 15.000 hectolitros. Quizás lo más importante de Japón sea la fuerte demanda que está suponiendo para los vinos de calidad catalogados como “Generosos” españoles, sobre todo teniendo en cuenta su tendencia a la baja en los mercados exteriores, en general. Todo ello puede suponer una vía para revitalizar D.O. con amplias tradición en el ámbito internacional como Jerez y Manzanilla de Salúcar de Barrameda, y Montilla-Moriles.

Para finalizar con este apartado, debemos destacar que España está progresivamente diversificando sus mercados en cuanto a los V.C.P.R.D. una vez que parece haber consolidado su participación en áreas tradicionalmente consumidoras. Ello puede ser determinante en el diseño futuro de las estrategias de marketing y selección de mercados, sobre todo teniendo en cuenta el progresivo aumento de la demanda de productos vitivinícolas en países de consumo emergente, como Australia, África del Sur, Marruecos, Arabia Saudita, etc.

6.- CONCLUSIONES.

España juega un papel destacado en el comercio vitivinícola mundial de vinos de calidad, con una posición privilegiada, ya que es la primera potencia en superficie de viñedo plantada y el

tercer productor mundial. La imagen de los vinos de calidad (D.O.) españoles o V.C.P.R.D. es notoria y progresivamente puede ir aumentando, en la medida que la empresa vitivinícola española decida incrementar, en general, su presencia en los mercados exteriores. En este sentido, la evolución es positiva con crecimientos constantes, en volumen y valor, de las exportaciones de V.C.P.R.D. españoles, a pesar de la tendencia alcista de los precios medios de exportación, lo que nos hace intuir la gran aceptación de los vinos de reconocida calidad de España en el ámbito mundial.

La desregulación del sector es necesaria, y así ha sido propuesta por el gobierno español en los foros europeos para la nueva Organización Común de Mercado (O.C.M.) vitivinícola, lo cual puede situar a España como líder mundial e indiscutible del comercio de vinos de calidad.

La consolidación en mercados de consumo tradicional y progresiva diversificación a países más alejados, física y psicológicamente, parece configurarse como la opción estratégica de futuro, toda vez que países de consumo emergente y fuerte pujanza en la demanda internacional de vinos en general y, cómo no, de reconocida calidad, siguen aumentando.

Por otro lado, puede resultar esencial el empleo de fuentes de información sobre los mercados exteriores, que ayuden a la empresa a mejorar su proceso de selección de mercados, disponiendo de una mayor soporte para la toma de decisiones, y el uso de las diferentes herramientas de marketing-mix, para contribuir a asegurar o mejorar el éxito, cuantitativo o cualitativo de las empresas que producen y comercializan en los mercados internacionales Denominaciones de Origen vitivinícolas o V.C.P.R.D.