



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 63, Diciembre 2008, pp. 39-64

Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias

**M^a del Valle Fernández Moreno
Isidro Peña García-Pardo
Felipe Hernández Perlins**

Universidad de Castilla-La Mancha

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2008 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias

M^a del Valle Fernández Moreno
Isidro Peña García-Pardo
Felipe Hernández Perlins

Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

Podemos hablar de la importancia de la actividad exportadora desde dos perspectivas diferentes. Desde una perspectiva macroeconómica, la expansión de las exportaciones permite mejorar la acumulación de divisas, el nivel de empleo, incrementar la productividad nacional y el crecimiento económico. Desde una perspectiva de empresa, la exportación contribuye a mejorar la utilización de la capacidad productiva de la empresa, a desarrollar capacidades de gestión superiores, a mejorar la capacidad de innovación de productos y procesos y a fortalecer sus resultados. Dentro del proceso de exportación, la estrategia exportadora se erige en una variable fundamental que determina el éxito de estas actividades. En este trabajo intentamos determinar, para 67 cooperativas vitivinícolas de Castilla-La Mancha, la forma en la que ésta afecta al resultado exportador.

PALABRAS CLAVE: Estrategia de exportación, resultados exportadores, cooperativas.

CLAVES ECONLIT: M100, M190, P130.

Facteurs clés du succès à l'exportation. Le rôle de la stratégie exportatrice des coopératives agricoles

RÉSUMÉ : Nous pouvons aborder l'importance de l'activité exportatrice depuis deux perspectives différentes. D'un point de vue macroéconomique, la croissance des exportations permet d'améliorer l'accumulation de devises, le niveau d'emploi, la productivité nationale, et de renforcer la croissance économique. Du point de vue de l'entreprise, les exportations contribuent à l'amélioration de l'utilisation de la capacité de production de l'entreprise, au développement de capacités de gestion supérieures, à l'amélioration de la capacité d'innovation en matière de produits et de processus, et à renforcer les résultats. Dans le cadre du processus d'exportation, la stratégie exportatrice se présente comme une variable fondamentale dont dépend le succès de ces activités. Ce travail vise à déterminer de quelle façon elle affecte le résultat de l'activité exportatrice de 67 coopératives vitivinicoles de Castille La Manche.

MOTS CLÉ : Stratégie exportatrice, résultats de l'activité exportatrice, coopératives.

Determinant factors of export success. The role of export strategy in agricultural cooperatives

ABSTRACT: We can talk about the importance of export activity from two different perspectives. From a macroeconomic perspective, the expansion of exports allows the improvement of the accumulation of currencies and level of employment and increases national productivity and economic growth. From a business perspective, exportation contributes to the improvement of the use of a company's productive capacity, the development of better management capabilities, the improvement of the innovative capacity of products and processes and the strengthening of their results. In the export process, the export strategy becomes a fundamental variable which determines the success of these activities. In this work we attempt to determine, for 67 wine cooperatives from Castilla La Mancha, the way in which export strategy affects export results.

KEY WORDS: Export strategy, export results, cooperatives.

1.- Introducción

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

La importancia y adecuación de la exportación en el proceso de internacionalización como método de entrada en los mercados exteriores (Cavusgil y Nevin, 1981), nos motiva para que en este trabajo profundicemos en dicha actividad como estrategia de internacionalización y en el resultado de dicha actividad. Por ello, centraremos nuestro esfuerzo investigador en la cuestión relativa a la relación que existe entre la estrategia de exportación que adopta la empresa y el éxito en el desarrollo de dicha actividad, ya que esta relación no parece estar muy clara en la literatura (Zou y Stan, 1998). Nos proponemos, a partir de un estudio empírico, el análisis de los determinantes del resultado exportador en el contexto de las bodegas de la Denominación de Origen "La Mancha", dando respuesta a las cuestiones de si existe una relación directa entre la estrategia de expansión a mercados exteriores y el resultado exportador de la organización.

2.- Determinantes del resultado de explotación

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

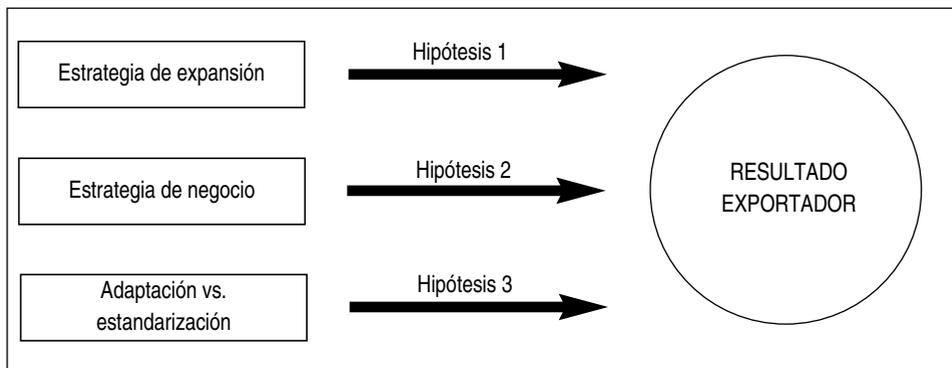
La revisión llevada a cabo por Zou y Stan (1998) sobre los determinantes del resultado exportador manifiesta un problema patente en los estudios revisados, como es la multiplicidad de factores/variables, propuestos por los investigadores, que influyen en el resultado de la exportación, el gran número de modos en que dichos factores son medidos y la carencia de un marco teórico consistente o lógico que guíe la elección de los factores independientes. En consecuencia, resultan una serie de conclu-

siones complejas, confusas y contradictorias. Los factores identificados en revisiones teóricas anteriores, como las de Aaby y Slater (1989) y Da Rocha y Christensen (1994), son tomadas por Zou y Stan (1998) para llevar a cabo la clasificación de los mismos dentro del marco que proponen. Éste incluye la estrategia de exportación, las actitudes y percepciones de los gerentes y sus características, las características de la empresa y sus competencias, el sector, y las características de los mercados doméstico y exterior. En cuanto a la primera de las dimensiones, la clasificación de los determinantes del resultado de la exportación en factores internos y externos, está justificada teóricamente por su correspondencia con diferentes bases teóricas. En concreto, los determinantes internos tienen su justificación en la teoría basada en los recursos, mientras que los determinantes externos se apoyan en la Organización Industrial.

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

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

Figura 1. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia.

3.- La estrategia exportadora

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

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

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

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

3.1.- Estrategia de expansión

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

Esta discusión –concentración frente a diversificación del mercado– ha adoptado tres puntos de vista. Desde el primero de ellos (Robinson, 1967; Tookey, 1975; Day, 1976; Tessler, 1977; Attiyeh y Wenner, 1978; Reid, 1986; Madsen, 1989; Beamish *et al.*, 1993; Bodur, 1994) se recomienda una estrategia de concentración ya que: a) permite a las empresas alcanzar mayores cuotas de mercado, lo que además permitirá mejorar su rentabilidad a largo plazo; b) evita la dispersión del esfuerzo comercial, permitiendo un amplio control sobre los recursos comprometidos en los mercados donde la empresa ha decidido operar, asignándolos de forma eficiente; c) reduce los costes de transacción y de administración de las ventas; y d) propicia un mejor conocimiento de las características específicas de los mercados exteriores, así como de las características y necesidades de los consumidores extranjeros.

Otro grupo de estudios (Hirsch y Lev, 1973; Hammermesh, Anderson y Harris, 1978; Piercy, 1981a; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Alonso y Donoso, 1989, 1998; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Hoang, 1998; Da Rocha, Christiensen y Da Cuhna, 1990; Lee y Yang, 1990; Czincota y Ursic, 1991; Beamish, Graig y Mclellan, 1993; Kaynak y Kuan, 1993; Naidu y Prasad, 1994; Aulakh *et al.*, 2000; Navarro, 2002) es favorable a una estrategia de diversificación de mercados, fundamentada en: a) reducción de riesgos derivada de la diversificación de las inversiones; b) mayor cobertura de mercado; c) acceso a mayores economías de escala; y d) mayor conocimiento acumulado sobre una amplia variedad de escenarios internacionales; e) mayor flexibilidad operativa de la empresa, a su menor dependencia de la evolución de un determinado mercado; y f) mayor y más rápida rentabilización de las ventajas competitivas generadas en la empresa.

Un tercer punto de vista (Ayal y Zif, 1979), Piercy, 1981b, 1982; Reid, 1987; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991; Aulakh *et al.*, 2000), Hernández y Peña, 2007), situado entre los dos extremos anteriores, es favorable a una aproximación contingente, proponiendo que la adecuación de una determinada estrategia de expansión del mercado, depende de factores situacionales y factores sectoriales, tales como la empresa, el mercado, el producto y otros factores comerciales.

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

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

3.2.- Estrategia competitiva

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

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

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

Como señalan Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996), la propensión y la capacidad para establecer y mantener una actividad exportadora regular depende de la posición competitiva de una empresa en los mercados exteriores, siendo posible que las empresas elijan entre diferentes procedimientos para competir en dichos mercados.

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

Cada modelo de estrategia competitiva exportadora está asociado, en consecuencia, a ventajas competitivas estratégicas (Namiki, 1988). Y aunque las características de los mercados de destino de la exportación puedan influir en la adopción de una postura competitiva apropiada a esas características, llevando al éxito y al mantenimiento de la actividad exportadora, la justificación teórica de la relación entre las ventajas competitivas y el resultado exportador descansa en la consideración de que la capacidad de la empresa para atender los mercados de forma más adecuada que la competencia mejoraría el resultado exportador (Katsikeas *et al.*, 1996). El estudio de Namiki (1988) aplica el esquema de clasificación de las estrategias genéricas de Porter a las empresas que compiten en mercados exteriores. Aulak *et al.* (2000), Baldauf, Cravens y Wagner (2000), Flor, Camisón y Oltra (2004) incorporan las estrategias competitivas de liderazgo en costes y diferenciación para explicar el resultado exportador.

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

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

3.3.- Estrategia de producto –estandarización vs. adaptación–

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

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

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

Las diferencias culturales y económicas, la heterogeneidad en las percepciones y comportamientos directivos y en el entorno externo de los diferentes países (Soham, 1999), pueden llevar a que una elevada estandarización resulte inapropiada para todos los mercados (Douglas y Wind, 1987), induciendo a las organizaciones a aplicar estrategias de adaptación. La adaptación del producto a las exigencias de los mercados de exportación facilita el posicionamiento a nivel internacional de la organización y la diferenciación de los productos comercializados internacionalmente, al contribuir a la reducción de la incertidumbre de los consumidores asociada a la compra de productos importados, favoreciendo la repetición de dicho comportamiento (Madsen, 1989, Huybrechts, 2007). Lo que finalmente influirá positivamente en el resultado exportador (Shoham, 1999).

Por otro lado, la existencia de condiciones similares en los mercados internacionales en los que opera la empresa orientan al desarrollo de una estrategia de estandarización (Levitt, 1983). La estandarización, según Levitt (1983), contribuiría favorablemente a la globalización de los mercados. Además, siempre que sea posible alcanzar economías de escala en la producción, distribución y comunicación, investigación de mercados, etc., se considera que la estrategia de estandarización puede contribuir al resultado de la actividad exportadora (Porter, 1980), aunque para ello la empresa necesita alcanzar una buena imagen en el ámbito internacional. En base a esto, proponemos para su posterior validación la siguiente hipótesis:

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

4.- Planteamiento de la investigación empírica

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

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

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Universo poblacional	128
Tamaño muestral	62 empresas
Unidad de análisis	Empresa
Ámbito geográfico	D.O. Castilla La Mancha
Entrevista	Personal mediante cuestionario dirigido al Director General
Procedimiento de muestreo	De conveniencia –entidades accesibles o favorables– que realicen actividades exportadoras
Tasa de respuesta –cuestionarios válidos sobre el total–	48%
Error muestral	9 %
Nivel de confianza	95,5%
Fecha de realización del trabajo de campo	Enero 2004- Diciembre 2004

Fuente: Elaboración propia.

4.1.- Medición de las variables

En el diseño de la **medida del desempeño exportador**, la primera decisión a tomar hace referencia a la unidad de análisis. En este caso, como la mayoría de las empresas de nuestro sector no poseen una cartera diversificada, resulta apropiado tomar como unidad de análisis la empresa que, por otra parte, ha sido el nivel de análisis considerado en la mayoría de los trabajos revisados (e.g. Hoang, 1998; Styles, 1998; Solberg, 2002; Akyol y Akehurst, 2003). En segundo lugar, se ha de decidir el instrumento de medida con el que se trata de evaluar el resultado de la actividad exportadora. En este trabajo, hemos empleado una medida subjetiva, formada por tres ítems sobre el grado de alcance de los objetivos en relación con la actividad exportadora, que incluye el volumen de las ventas exteriores (Czinkota y Johnston, 1983; Madsen, 1989; Zou, Taylor y Osland, 1998; Shoham, 1999), la cuota de mercado (Aulakh *et al.*, 2000) y el crecimiento de la cuota de mercado en los tres últimos años (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Madsen, 1989, Zou *et al.*, 1998; Shoham, 1999.), por ser los indicadores más utilizados frecuentemente, en la mayoría de las investigaciones (Zou y Stan, 1998).

Tabla 2. Desempeño exportador

<p>Grado de alcance de los objetivos empresariales en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volumen de ventas exteriores 2. Cuota de mercado 3. Crecimiento de la cuota de mercado
--

Fuente: Elaboración propia.

Hemos optado por indicadores subjetivos, para superar las limitaciones propias de los de tipo objetivo: a) la falta de disposición por parte de los directivos a responder efectivamente a cuestiones considerando estimaciones absolutas del desempeño exportador; b) la dificultad de obtener indicadores objetivos, dado que los estados e informes financieros de las empresas no ofrecen, con frecuencia, una clara distinción entre las operaciones de negocios de exportación y domésticos, ya que muchas empresas consideran las operaciones de exportación como una extensión de sus operaciones nacionales; y c) la carencia de indicadores comparables entre sí, debido a que las prácticas contables internas, frecuentemente, varían de unas empresas a otras –por ejemplo, la rentabilidad depende de factores tales como la política de amortización o de la forma de imputación de los gastos generales–.

En cuanto a la **estrategia competitiva**, la medida utilizada en nuestro trabajo ha consistido en una escala multi-item (Tabla 2), para cuyo desarrollo hemos llevado a cabo una revisión de los instrumentos de medida utilizados en diversos estudios (Dess y Davis, 1984; Namiki, 1988; Robinson y Pearce, 1988; Kim y Lim, 1988; Morrison y Roth, 1992; Flor *et al.*, 2004). Para medir cada uno de los ítems se solicitó a los encuestados una valoración de los mismos según una escala de cinco puntos, variando desde 1 “nada importante” hasta 5 “muy importante”.

Tabla 3. Factores competitivos en la estrategia de exportación

1. Conocimiento de los mercados de exportación
2. Fuerza de ventas cualificada
3. Innovación en métodos y técnicas comerciales
4. Creación de una imagen de marca
5. Control de los canales de distribución
6. Seguimiento de las oportunidades de mercado
7. Servicio a los clientes
8. Precios competitivos
9. Control de costes
10. Eficiencia operativa
11. Plantas e instalaciones automatizadas
12. Elevada utilización de la capacidad productiva
13. Amplia gama de productos
14. Innovación en los procesos de fabricación
15. Desarrollo de productos diferenciados
16. Desarrollo de productos especializados
17. Capacidad de desarrollo de nuevos productos
18. Mano de obra cualificada
19. Calidad de los productos
20. Reputación en el sector
21. Fabricación de productos de precio elevado

Fuente: Elaboración propia.

El **grado de diversificación** de las actividades exportadoras ha sido determinado preguntando a los encuestados sobre el número de países en los que comercializan sus productos. Este enfoque ha sido aplicado en diversas investigaciones en el ámbito del comportamiento exportador (Amine y Cavusgil, 1986; Beamish, *et al.*, 1993; Donthu y Kim, 1993; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Kaynak y Kuan, 1993; Louter *et al.*, 1991; Flor y Oltra, 2003)

El desarrollo de la actividad exportadora, desde el punto de vista de la estrategia de marketing, la hemos hecho operativa a través del nivel de **adaptación del producto**, considerando los aspectos que de forma más reiterativa han sido tratados en la literatura revisada. Por ello, hemos construido una escala (tabla 3.), similar a la propuesta por Aulakh *et al.* (2000), variando desde 1 “adaptación muy baja” hasta 5 “adaptación muy alta” e integrada por tres ítems: a) nombre de la marca (Chhabra, 1996; Leonidou, 1996; Quester y Conduit, 1996; Yip, 1997; Lages y Montgomery, 2004); b) características del producto (Leonidou, 1996; Quester y Conduit, 1996; Shoham, 1996, 1999); el etiquetado (Chhabra, 1996; Leonidou, 1996; Lages y Montgomery, 2004); y c) línea de productos (Chhabra, 1996; Shoham, 1996).

Tabla 4. Grado de adaptación/estandarización

1. Adaptación del nombre de la marca
2. Adaptación de las características del producto
3. Adaptación del envasado y etiquetado

Fuente: Elaboración propia.

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

5.- Resultados de la investigación empírica

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

5.1.- Influencia en los resultados de la estrategia de expansión

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

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

donde Y es el resultado exportador; X_1 es el tamaño empresarial; X_2 la experiencia exportadora; X_3 es el nivel de diversificación de mercados exteriores.

Los resultados obtenidos quedan recogidos en la tabla 4. En la primera etapa se introducen las variables de control, y como puede comprobar el modelo es significativo en su conjunto explicando un 8% del resultado, siendo a su vez significativo el coeficiente de las variables de control. La segunda etapa consistió en introducir en el modelo las variables que corresponden con la estrategia de expansión, y en concreto con el grado de diversificación. En este caso, se observa que la bondad del modelo aumenta en gran medida así como su grado de significación, reflejado en el incremento del estadístico F. Así, el modelo pasa de explicar únicamente el 8% de la variación de la variable independiente al 14%, lo que queda reflejado en los valores del coeficiente de determinación R^2 . Además comprobamos que el error típico de la estimación pasa de 1,119 a 1,091. Estos resultados permiten que podamos dar apoyo a la primera de las hipótesis de trabajo, esto es, que el grado de diversificación repercute positivamente en el resultado del negocio.

Tabla 5. Contraste de la hipótesis primera

	MODELO 0		MODELO 1	
	Coefficientes no estandarizados	t	Coefficientes no estandarizados	t
CONSTANTE	6.548 ^{***}	13.754	5.458 ^{***}	11.754
TAMAÑO	0,184 ^{**}	2.45	0,158 ^{**}	2.12
EXPERIENCIA EXPORTADORA	0.17 ^{**}	2.32	0,15 ^{**}	2.05
DIVERSIFICACIÓN	-	-	0.214 ^{***}	2.248
F	2,620 [*]		3,217 ^{**}	
R ²	0,08		0,14	
R ² Ajustado	0,05		0,098	
ΔR ²	0,08		0,06	
Cambio en F	2,620 [*]		4,133 ^{**}	
Error típico de la estimación	1,119		1,091	
* Significativo con p<0,10				
** Significativo con p<0,05				
*** Significativo con p<0,01				

Fuente: Elaboración propia.

5.2.- Influencia en los resultados de la estrategia competitiva

El método utilizado para determinar la influencia de la estrategia competitiva en los mercados exteriores será el análisis de regresión lineal. En el mismo, se introducirá como variable dependiente cada uno de los indicadores de resultados, mientras que las variables independientes serán las distintas estrategias desarrolladas en los mercados exteriores, determinadas a partir de la realización de un análisis de conglomerados jerárquico. Para garantizar la eficacia del análisis *cluster* a realizar, en cuanto a la necesidad de que las variables no se encuentren correlacionadas, consideramos necesario aplicar una análisis factorial sobre los distintos ítems que componen la escala (tabla 5), de forma que se agrupen aquellos que presenten un alto grado de correlación en factores, modificando la estructura dimensional que ofrecen los datos, a través de algún método de extracción de los mismos.

El análisis factorial se realizó empleándose el método de extracción de componentes principales, aplicándose una rotación ortogonal de tipo varimax. Se extrajeron aquellos factores cuyo autovalor era mayor que la unidad. En la tabla 6. se muestran los factores obtenidos, las comunalidades correspondientes a cada variable, así como la prueba Kaiser-Meyer-Olkin y el test de esfericidad de Barlett. Los resultados obtenidos, junto con otros indicadores –determinante de la matriz de correlaciones, y la medida de adecuación muestral para cada variable- nos permiten afirmar la idoneidad de aplicar el análisis factorial.

Tabla 6. Análisis factorial de las ventajas competitivas

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	COMUN.
Conocimiento de los mercados de exportación	0,865				0,770
Fuerza de ventas cualificada	0,853				0,803
Innovación en métodos y técnicas comerciales	0,851				0,728
Creación de una imagen de marca	0,819				0,567
Control de los canales de distribución	0,782				0,918
Seguimiento de las oportunidades de mercado	0,732				0,608
Servicio a los clientes	0,673				0,641
Precios competitivos	0,626				0,622
Control de costes		0,946			0,799
Eficiencia operativa		0,882			0,808
Plantas e instalaciones automatizadas		0,833			0,765
Elevada utilización de la capacidad productiva		0,818			0,620
Amplia gama de productos		0,755			0,683
Innovación en los procesos de fabricación		0,697			0,409
Desarrollo de productos diferenciados			0,917		0,813
Desarrollo de productos especializados			0,906		0,928
Capacidad de desarrollo de nuevos productos			0,807		0,885
Mano de obra cualificada			0,757		0,656
Calidad de los productos				0,869	0,820
Reputación en el sector				0,655	0,826
Fabricación de productos de precio elevado				0,567	0,766
% Varianza explicada	27,03	21,70	15,49	9,27	
Varianza total explicada: 73,491%					
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Olkin: 0,755					
Test de esfericidad de Barlett: 826,054 Significación: 0,000					

Fuente: Elaboración propia.

El análisis factorial identificó cuatro factores a partir de las variables de posicionamiento competitivo en los mercados exteriores. Dicho resultado muestra un notable paralelismo con la solución factorial obtenida por Morrison y Roth (1992) para su dimensión competitiva. El primer factor, que explica el 27,031% de la varianza, se debe a las elevadas saturaciones que presentan las variables relacionadas con la función de marketing. De este modo, se integran las variables conocimiento de los mercados de exportación, fuerza de ventas cualificada, innovación en métodos y técnicas comerciales, creación de una imagen de marca, control de los canales de distribución, seguimiento de las oportunidades de mercado y servicio a los clientes. Junto a estos ítems también se incluye la fijación de

precios competitivos, aunque con la menor carga factorial. Denominamos a este factor “**diferenciación en marketing**”. El segundo factor, que explica 21,70% de la varianza, se trata de un factor que aglutina la información de variables relacionadas con el proceso de fabricación: control de costes, eficiencia operativa, plantas e instalaciones automatizadas, elevada utilización de la capacidad productiva, amplia gama de productos e innovación en los procesos de fabricación. Por lo que lo hemos denominado a este factor “**capacidad de producción**”. El factor tres explica el 15,49% de la varianza. Las variables que presentan saturaciones altas para este factor son el desarrollo de productos diferenciados, el desarrollo de productos especializados, la capacidad de desarrollo de nuevos productos y la utilización de una mano de obra cualificada. Este factor hace referencia a una ventaja competitiva en productos, por lo que, siguiendo a Morrison y Roth (1992), denominamos a este factor “**especialización en productos**”. Finalmente, el factor cuatro recoge las variables calidad de los productos, reputación en el sector y fabricación de productos de precio elevado. Este factor, que explica un 9,27% de la varianza, hace referencia a aspectos relativos a la reputación de la empresa en el sector y a la calidad de los productos, si bien acentuando su capacidad para fabricar productos de prestigio para nichos de mercado. Es decir, este factor supone una diferenciación de producto pero enfocada a grupos particulares de clientes. Denominamos a este factor “**reputación-productos de prestigio**”.

Al objeto de identificar las estrategias competitivas seguidas por las empresas en los mercados de exportación se recurrió al análisis de conglomerados jerárquico. Para facilitar la interpretación de los conglomerados resultantes nos servimos del análisis de la varianza (ANOVA) y de los contrastes *post-hoc* de comparaciones múltiples entre las medias de los conglomerados para averiguar qué conglomerados difieren entre sí en cada una de las variables. El contraste de Levene muestra la homogeneidad de las varianzas entre los grupos para todas las variables, permitiendo el cálculo del estadístico F y la aplicación del contraste *post-hoc* de Scheffé. Los resultados de dichos análisis se muestran en la tabla 7, que figura a continuación.

Tabla 7. Identificación de estrategias competitivas

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

Fuente: Elaboración propia.

El **grupo 1** (n=22) incluye aquellas empresas que puntúan alto para los factores que definen una competencia exterior basada principalmente en el prestigio de la empresa y en la calidad de los productos que elabora. Además, la valoración obtenida para el primer factor denota la relevancia que otorgan estas empresas a la búsqueda de la diferenciación por medio del marketing. Esta estrategia será denominada “estrategia de diferenciación”. En cuanto a las bases escogidas para competir por las empresas del **grupo 2** (n=17), se caracterizan significativamente, respecto a los otros grupos, por ocupar posiciones elevadas en la especialización en productos, así como en relación al prestigio y reputación en el sector. Esta estrategia será denominada “estrategia de enfoque”. Por otro lado, las empresas del **grupo tres** (n=13) se diferencian del resto de grupos por conceder la menor importancia a las estrategias de diferenciación en marketing y productos, basando su estrategia competitiva en su capacidad productiva manifestada por aspectos como el control de costes, la eficiencia operativa y la innovación en los procesos de fabricación, entre otros. Esta estrategia será denominada “estrategia de liderazgo en costes”. Finalmente, el **grupo 4** (n=10) se corresponde con aquellas organizaciones que presentan valores bajos en los cuatro factores, lo que implica que carecen de una estrategia de exportación definida.

Una vez determinadas las estrategias competitivas, valoraremos en qué medida su adopción se traduce en niveles superiores de rendimiento. Para ello, y como en el caso anterior, después de introducir en el modelo las variables de control, se introducirá la estrategia competitiva. La introducción de las diferentes estrategias de conocimiento en la ecuación se ha realizado, siguiendo a Aiken y West (1991), a través de la generación de variables ficticias –*dummy*–. En este caso, se generarán k-1 variables –3–, ya que nos encontramos con la presencia de k grupos –4–. La forma de elaborar las varia-

bles *dummy* se establece a partir de una variable de referencia (uno de los grupos), tal como se muestra en la tabla 4. La variable que hemos dejado como grupo de referencia es la que corresponde cluster 4, ya que no desarrollan una estrategia clara. El modelo planteado es el siguiente,

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \varepsilon$$

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

Tabla 8. Establecimiento de variables ficticias (Estrategias competitivas en los mercados de exportación)*

Categorías de la variable original	VARIABLES FICTICIAS		
	Estrategia 1 (Liderazgo en costes)	Estrategia 2 (Diferenciación)	Estrategia 3 (Liderazgo en costes-Diferenciación)
CLUSTER 1	1	0	0
CLUSTER 2	0	1	0
CLUSTER 3	0	0	1
CLUSTER 4	0	0	0

*El cluster 4 es el grupo de referencia

Fuente: Elaboración propia.

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

Tabla 9. Contraste de la hipótesis segunda

	Modelo 0		Modelo 2	
	Coefficientes no estandarizados	t	Coefficientes no estandarizados	t
CONSTANTE	6.548***	13.754	5.367***	10.256
TAMAÑO	0,184**	2.45	0,158**	2.322
EXPERIENCIA EXPORTADORA	0.17**	2.32	0,153**	2.164
DIFERENCIACIÓN	-	-	-0.112	-1.238
ENFOQUE	-	-	- 0.078	-1.051
LIDERAZGO EN COSTES	-	-	0.478***	3.051
F	2,620*		3,762**	
R2	0,08		0,25	
R2 Ajustado	0,05		0,185	
ΔR2	0,08		0,17	
Cambio en F	2,620*		4,237**	
Error típico de la estimación	1,119		1,037	
* Significativo con $p < 0,10$				
** Significativo con $p < 0,05$				
***Significativo con $p < 0,01$				

Fuente: Elaboración propia.

La introducción en el modelo de la estrategia competitiva mejora la bondad del mismo, así como el porcentaje de varianza explicado, pasando a un 17%, reduciéndose el error típico de la estimación a 1,037. Considerando el tipo de estrategia competitiva, se evidencian relaciones significativas entre la estrategia de liderazgo en costes y el desempeño exportador, en línea con los resultados obtenidos por Baldauf *et al.* (2000). A este respecto, parece que existe consenso en la literatura en cuanto a la relación positiva entre esta estrategia y aquellos resultados establecidos en términos cuantitativos, como los incluidos en este trabajo, mientras que cuando el resultados se establece en términos de rentabilidad, son las estrategias de diferenciación y segmentación las que presentan niveles superiores.

5.3.- Influencia en los resultados de la estrategia de producto -estandarización vs. adaptación-

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

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

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

Tabla 10. Contraste de la hipótesis tercera

	MODELO 0		MODELO 3	
	Coefficientes no estandarizados	t	Coefficientes no estandarizados	t
CONSTANTE	6.548 ^{***}	13.754	4.895 ^{***}	7.546
TAMAÑO	0,184 ^{**}	2.45	0,158 ^{**}	2.22
EXPERIENCIA EXPORTADORA	0.17 ^{**}	2.32	0,15 ^{**}	2.17
ADAPTACIÓN	-	-	0.08	1.476
F	2,620 [*]		1,527	
R ²	0,08		0,12	
R ² Ajustado	0,05		0,041	
ΔR^2	0,08		0,04	
Cambio en F	2,620 [*]		0,815	
Error típico de la estimación	1,119		1,134	
* Significativo con p<0,10				
** Significativo con p<0,05				
*** Significativo con p<0,01				

Fuente: Elaboración propia.

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

6.- Conclusiones

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

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

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

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

7.- Bibliografía

- AABY, N. y SLATER, S. (1989): "Management influences on export performance: A review of empirical literature 1978-1988", *International Marketing Review*, 6(4), pp. 7-26.
- ABELL, D. (1980): *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- AIKEN, L. S., y WEST, S. G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA.: Sage.

- AKYOL, A. y AKEHURST, G. (2003): "An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation", *European Business Review*, 15(1), pp. 5-19.
- ALBAUM, G., STRANDSKOV, J. y DUERR, E. (1998): *International Marketing and export management*, Harlow, UK: Addison Wesley.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): *Características y estrategias de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. ICEX, Madrid.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- AMINE, L. y CAVUSGIL, S.T. (1986): "Export Marketing Strategies in the British Clothing Industry", *European Journal of Marketing*, 20(7), pp. 21-33.
- ATTIYED, R. y WENNER, D. (1981): "Critical mass: Key to export profits", *The McKinsey Quarterly*, 81(4), pp. 73-78.
- AULAKH, P. S., KOTABE, M. y TEEGEN, H. (2000): "Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico", *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 342-361.
- AYAL, I. y ZIF, J. (1979): "Market expansion strategies in multinational marketing", *Journal of Marketing*, 43 (spring), pp. 84-94.
- BALDAUF, A., CRAVENS, D. y WAGNER, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies", *Journal of World Business* 35(1), pp. 61-79.
- BARNEY, J. B (1991): "Firm resources and strategic competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49-61.
- BEAMISH, P.W., CRAIG, R. y MCLELLAN, K. (1993): "The performance characteristic of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms", *Management International Review*, 32(2), pp. 121-137.
- BODUR, M. (1994): "Foreign market indicators, structural resources and marketing strategies as determinants of export performance", *Advances in International Marketing*, 6, pp. 183-205.
- CAVUSGIL, S. T. y NEVIN, J. R. (1981): "Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation", *Journal of Marketing Research*, 16(febrero), pp. 114-119.
- CHHABRA, S.S. (1996): "Marketing adaptations by american multinacional corporations in South America", *Journal of Global Marketing*, 9(4), pp. 57-74.

- COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1985): "The impact of export strategy on export sales performance", *Journal of International Business Studies*, 16 (primavera), pp. 37-55.
- CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1983): "Exporting: does sales volume make a difference?", *Journal of International Business Studies*, 14(1), pp. 147-153.
- DA ROCHA, A. y CHRISTENSEN, C. (1994): "The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behaviour and the performance of Brazilian firms", *Advances in International Marketing*, 6(1), pp. 111-142.
- DA ROCHA, A., CHRISTENSEN, C. H. y CUNHA, C. E. (1990): "Aggressive and passive exporters: A study in the Brazilian furniture industry", *International Marketing Review*, 7 (5), pp.6-15.
- DAY, A.J. (1976): *Exporting for profit*, New York: John Wiley.
- DEAN, D., MENGUC, B. y MYERS, C. (2000): "Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and investigation of New Zealand small manufacturing firms", *Industrial Marketing Management* 29(2), pp. 461-477.
- DESS, G. y DAVIS, P. (1984): "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 467-488.
- DIAMANTOPOULOS, A. y INGLIS, K. (1988): "Identifying differences between high-and-low involvement exporters", *International Marketing Review*, 5, pp. 52-60.
- DONTHU, N. y KIM, S.H. (1993): "Implication of firms controllable factors on export growth", *Journal of Global Marketing*, 7(1), pp. 47-63.
- DOUGLAS, S. y WIND, Y. (1987): "The myth of globalisation", *Columbia Journal of World Business*, pp. 19-29.
- FLOR, M.L. y OLTRA, M.J. (2003): "La influencia de las capacidades de innovación tecnológica sobre el desempeño exportador de la empresa", en NAVAS, J.E. y NIETO, M. (Eds.): *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas*, Madrid, Civitas, pp. 177-199.
- FLOR, M.L., CAMISÓN, C. y OLTRÁ, M.J. (2004): "El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 20, pp. 151-174
- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D. (1983): "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, 4, pp. 153-173.
- HAMBRICK, D.C. (1983): "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach", *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 687-707.
- HAMMERMESH, R.G., ANDERSON, M.J. y HARRIS, J.E. (1978): "Strategies for low market share business", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 95-102.

- HERNÁNDEZ PERLINES, F. y PEÑA GARCÍA-PARDO, I (2007): "Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 57, pp. 193-222.
- HIRSCH, S. y LEV, B. (1973): "Foreign marketing strategies", *Management International Review*, 9(6), pp. 81-87.
- HOANG, B.P. (1998): "A casual study of relationship between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance", *Management International review*, 38(1), número especial, pp. 73-94.
- HUYBRECHTS, B. (2007): "Fondements et implications de la diversité organisationnelle au commerce équitable", *Annals of public and cooperative economics*, vol. 78, 2, pp. 195-219.
- JOHANSON, J., y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The internationalization of the firm: four Swedish cases", *Journal of Management Studies* 12(1), pp. 305-322.
- KATSIKEAS, C.S., PIERCY, N.F. y IOANNIDIS, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context", *European Journal of Marketing*, 30(6), pp. 6-35.
- KAYNAK, E. y KUAN, W.K. (1993): "Environment, strategy, structure and performance in the context of export activity: An empirical study of Taiwanese Manufacturing firms", *Journal of Business Research*, 27(1), pp. 33-49.
- KIM, K. y LIM, Y. (1988): "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 802-827.
- LEE, C.S. y YANG, Y.S. (1990): "Impact of export market expansion strategy on export performance", *International Marketing Review*, 7(4), pp. 41-51.
- LEONIDOU, L.C. (1996): "Product standardization or adaptation: The Japanese approach", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(4), pp. 53-71.
- LEVITT, T. (1983): "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, 61(3), pp. 92-102.
- LAGES, L.F. y MONTGOMERY, D.B. (2004): "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium sized exporters", *European Journal of Marketing*, 38(9/10), pp. 1186-1214.
- LOUTER, P.J., OUWERKERK, C. y BAKKER, B. (1991): "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, 25(6), pp. 7-23.
- MADSEN, T.K. (1989): "Successful export marketing management: Some empirical evidence", *International Marketing Review*, 6(4), pp. 41-57.
- MORRISON, A. J. y ROTH, K. (1992): "A taxonomy of business-level strategies in global industries", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 399-418.
- NAMIKI, N. (1989): "The impact of competitive strategy on export sales performance: an exploratory study", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 25(6), pp. 21-37.

- NAVARRO, A. (2002): "Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización", *Revista del Ministerio de industria Turismo y Comercio*, 802, pp. 99-115.
- NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1995): *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide: Madrid.
- PIERCY, N. (1981a): "Company internationalization: Active and reactive exporting", *European Journal of Marketing*, 13(3), pp. 26-40.
- PIERCY, N.F. (1981B): "Export strategy: Concentration on key markets vs. market spreading", *Journal of International Marketing*, 1(1), pp. 56-67.
- PIERCY, N.F. (1982): *Export strategy: Markets and competition*, London: George Allen&Unwin.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, N. Y.: Free Press.
- QUESTER, P.G. y CONDUIT, J. (1996): "Standardization, centralization and marketing in multinational companies", *International Business Review*, 5(4), 395-421.
- REID, S. (1986): "Is technology linked with export performance in small firms?", en Hübner, H. (ed.): *The art and science of innovation management*, Amsterdam: Elsevier Science, pp. 273-283.
- REID, S. (1987): "Export strategies, structure and performance: an empirical study of Italian manufacturing firms", en Rosson, P.J. y Reid, S.D. (eds.): *Managing export entry and expansion: Concepts and practice*, New York, Praeger, pp. 335-357.
- ROBINSON, R.D. (1967): *International Management*, N. Y.: Rinehart and Winston.
- ROBINSON, R.B. and PEARCE, J. A. (1988): "Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business unit performance", *Strategic Management Journal*, 9(1), pp. 43-60.
- SHOHAM, A. (1996): "Marketing-mix standardization: determinants of export performance", *Journal of Global Marketing*, 10(2), pp. 53-73.
- SHOHAM, A. (1999): "Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: A structural model examination", *Journal of International Marketing*, 7(2), pp. 24-50.
- SOLBERG, C. (2002): "The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance", *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp. 1-21
- STYLES, C. (1998): "Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom", *Journal of International Marketing*, 6(3), pp. 12-36.
- SULLIVAN, D. (1994): "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm", *Journal of International Business Studies*, 25(2), pp. 325-42.

- TESSLER, A. (1977): "Alternative strategies and the key market principle", *Proceedings of a Conference Sponsored by the London Chamber of Commerce and Industry and the Institute of Export*, pp. 6-17.
- THEODOSIOUS, M. y LEONIDOU, L.C. (2003): "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research", *International Business Review*, 12(1), pp. 141-171.
- TOOKEY, D.A. (1975): *Export marketing decision*, London: Penguin.
- YIP, G.S. (1997): "Patterns and determinants of global marketing", *Journal of Marketing Management*, 13, pp. 153-164.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998): "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15(5), pp. 333-56.
- ZOU, S., ANDRUS, D. M. y WAYNE, N. (1997): "Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country", *International Marketing Review*, 14(2), pp. 107-123.
- ZOU, TAYLOR y OSLAND (1989): "The EXPERF Scale: A cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, 6(3), pp. 37-58.