

EFECTO DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR SOBRE EL RESULTADO EXPORTADOR DE LA ORGANIZACION

*Antonio Navarro García**

El objetivo del presente trabajo es analizar el efecto que ejerce la estrategia elegida por la empresa para su expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización. En este sentido, sobre una muestra de 125 empresas exportadoras del sector vitivinícola español, se pretende conocer si la estrategia de selección de mercados está condicionada por factores situacionales (características empresariales), si dicha estrategia ejerce una influencia directa sobre el resultado asociado a las exportaciones y, finalmente, qué tipo de estrategia de expansión exterior (concentración *versus* diversificación) puede ser más recomendable, en general.

Palabras clave: *marketing internacional, estrategia comercial, mercado internacional, marketing-mix, empresas exportadoras, España.*

Clasificación JEL: *F20, M21, M31.*

1. Introducción

El estudio de los factores determinantes del resultado exportador de la organización es uno de los temas de mayor relevancia en el ámbito del marketing internacional (Shoham, 1999). Desde esta perspectiva, parece que el éxito de la empresa en los mercados exteriores está condicionado por la planificación y organización de la actividad exportadora (Axinn *et al.*, 1996; Beamish *et al.*, 1999; Bijmolt y Zwart, 1994; Bilkey, 1985; Bodur, 1994; Shoham, 1999); el compromiso exportador de la organización (Axinn y Thach, 1990; Beamish *et al.*, 1993; Cavusgil y Zou, 1994); las motivaciones, percepciones y grado de orientación internacional de la dirección (Atuehene-Gima, 1995; Axinn, 1988; Czincota y Ursic, 1991; Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1994;

Gray, 1997; Patterson, Cicic y Shoham, 1997); las competencias y capacidades de la empresa (Cavusgil, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1985; De Luz, 1993, Piercy *et al.*, 1998); la adaptación de los programas de *marketing-mix* a las necesidades de los mercados internacionales (Cavusgil y Kirpalani, 1993; Donthu y Kim, 1993; Kaynak y Kuan, 1993; Koh, 1991); y el mantenimiento de buenas relaciones con los distribuidores-intermediarios extranjeros (Bello y Gilliland, 1997; Bello y Williamson, 1985; Bilkey, 1987; Lee y Jang, 1998; Madsen, 1989; Rosson y Ford, 1980).

Lo que no parece estar tan claro es la relación que existe entre la estrategia de expansión internacional que adopta una organización y el éxito en el desarrollo de su actividad exportadora (Zou y Stan, 1998). Será precisamente en esta cuestión donde trataremos de profundizar en el presente trabajo. Para ello, nos proponemos, a partir de un estudio empírico, dar respuesta a los siguientes interrogantes:

* Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.

1. ¿Existe una relación directa entre la estrategia de expansión a mercados exteriores y el resultado exportador de una organización?

2. ¿Existen diferencias significativas en el resultado asociado a la actividad exportadora en función del tipo de estrategia de expansión exterior adoptada?

3. ¿Está condicionada la estrategia de expansión exterior por las características empresariales de la organización?

El esquema que seguiremos para alcanzar tales objetivos comenzará con el resumen del conocimiento acumulado sobre la estrategia de expansión a mercados exteriores, sus factores determinantes y carácter multidimensional, así como los resultados alcanzados en previas investigaciones en cuanto a su relación con el éxito exportador de la organización. En la segunda parte, desarrollaremos un estudio empírico con el objeto de dotar de un mayor soporte los fundamentos teóricos propuestos. Finalmente, expondremos los resultados alcanzados así como cuantas conclusiones y reflexiones se deriven de los mismos.

2. Estrategias de expansión a mercados exteriores

Conocemos que el diseño e implantación de la estrategia de marketing internacional obligará a la empresa a tomar decisiones sobre el número de países y tipos de mercados (segmentos) en los que desea operar, así como sobre el reparto del esfuerzo de marketing entre los diferentes mercados. Tales decisiones, que configuran la estrategia de expansión exterior de una organización, requieren (Ayal y Zif, 1979):

1. Identificar los mercados potenciales de la empresa, examinando el atractivo de tales mercados, sus barreras de entrada, posibles reacciones de los competidores locales, etcétera.

2. Configurar el orden de entrada a los mismos.

3. Definir los objetivos a alcanzar con el proceso de expansión exterior, pudiendo individualizarse para cada país-mercado.

4. Determinar los esfuerzos de marketing que la empresa puede comprometer en su proceso de internacionalización.

5. Seleccionar el grado temporal de expansión.

6. Repartir los esfuerzos de marketing entre los diferentes países-mercados.

Tradicionalmente, en la selección del grado temporal de expansión y reparto de los esfuerzos de marketing entre los distintos mercados se han considerado dos grandes alternativas estratégicas: 1) Concentración de mercados; 2) Diversificación de mercados.

La concentración de mercados

Esta alternativa consiste en centrar los esfuerzos de marketing en un número reducido de países (mercados) claves, normalmente cercanos física y/o culturalmente, para que una vez consolidada la presencia en los mismos se produzca la extensión gradual a nuevos mercados. Desde esta perspectiva, la concentración de mercados implica una expansión exterior lenta aunque creciente en el tiempo (Alonso y Donoso, 1994). La base de esta estrategia es que el logro de una elevada penetración en pocos mercados conduce a mayores beneficios a largo plazo (Robinson, 1967; Tooke, 1975; Day, 1976; Tessler, 1977; Attiyeh y Wenner, 1981).

Diversas ventajas se atribuyen a la concentración de mercados (Alonso y Donoso, 1994; García Cruz, 1998). En primer lugar, es posible ejercer un amplio control sobre los recursos comprometidos en los mercados donde la empresa ha decidido operar, asignándolos de forma eficiente. En segundo lugar, permite reducir los costes de transacción y de coordinación en el desarrollo de las diferentes funciones directivas. En tercer lugar, facilita el conocimiento de los mercados exteriores así como de las características y necesidades de los consumidores extranjeros, favoreciendo el diseño e implantación de eficaces estrategias de marketing-mix. Finalmente, disminuye la vulnerabilidad de la empresa en los países-mercados en los que está presente.

Como inconvenientes cabe señalar, el elevado riesgo que se asume al hacer depender las ventas internacionales de un número reducido de mercados, sobre todo si estos se encuentran en una situación de inestabilidad.

La diversificación de mercados

La estrategia de diversificación implica el que la empresa decida entrar simultáneamente en un elevado número de mercados,

CUADRO 1

SITUACIONES EN LAS QUE ES RECOMENDABLE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION DE MERCADOS

Factores empresariales

- Escaso conocimiento de los mercados internacionales.
- La dirección percibiría elevados riesgos al hacer depender las ventas internacionales de la actuación en pocos mercados.
- Ausencia de barreras internas, disponiendo de los recursos necesarios (humanos, financieros, etcétera) para abordar la entrada simultánea en diversos mercados.

Factores asociados al producto

- Acceso a economías de escala en producción.
- Productos especializados.
- Productos de compra no repetitiva.
- Ciclo de vida del producto: el producto se encuentra en la fase de introducción o decadencia.
- Necesidad de realizar escasas adaptaciones en el producto comercializado para abordar la entrada en nuevos mercados.
- Productos estandarizados y pocos sofisticados, cuya venta no requiere una intensa relación empresa-cliente.

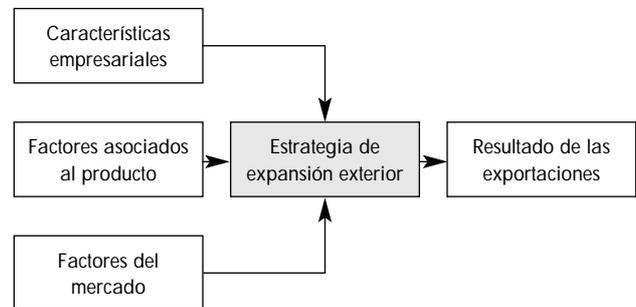
Factores del mercado

- Función de respuesta del mercado en forma cóncava: elevada respuesta inicial de los mercados extranjeros ante cualquier esfuerzo de marketing.
- Elevada ratio de expansión del sector en un amplio número de países.
- Inestabilidad de la demanda.
- Necesidad de aprovechar en un corto espacio de tiempo cualquier innovación, por el carácter vulnerable y efímero de las mismas.
- Elevada competencia en los mercados de destino.
- Las empresas competidoras están sólidamente posicionadas (elevadas cuotas de mercado) en los mercados exteriores.
- Escasa fidelidad de los consumidores extranjeros a las marcas presentes en el mercado.
- Elevada similitud (cultural, estructura comercial, etc.) entre los mercados actuales y potenciales.
- Reducidos costes de distribución física y de gestión de pedidos en los nuevos mercados.
- Escasa o nula inversión en investigaciones de mercados y adaptación de las campañas de comunicación.
- Ausencia de restricciones o barreras externas a la exportación.

FUENTE: Adaptado de AYAL y ZIF, 1979; PIERCY, 1981.

ESQUEMA 1

FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR



FUENTE: AYAL y ZIF (1979) y PIERCY (1981).

repartiendo los esfuerzos de marketing entre todos ellos. Inicialmente, si bien el nivel de penetración en cada país-mercado suele ser bajo, el ritmo de crecimiento es elevado, atenuándose a medida que se consolida la presencia en los mercados preferentes y el abandono de los escasamente prometedores. Esta estrategia se fundamenta en que reducidas participaciones en numerosos mercados pueden permitir el crecimiento internacional deseado por la organización (Hirsch y Lev, 1973; Hamermesh *et al.*, 1978; Piercy, 1981; Airakinsen, 1982; Jung, 1984).

Para las empresas exportadoras los principales beneficios del empleo de una estrategia de diversificación de mercados son cinco (Aulakh, Kotabe y Teegen, 2000):

1. Minimización de los riesgos asociados a las transacciones comerciales al operar en múltiples segmentos y/o países.
2. Mayor cobertura de mercado para los productos y servicios de la empresa, facilitando la implantación de la estrategia de marketing-mix en segmentos de clientes similares.
3. Acceso a mayores economías de escala derivado de los mayores volúmenes de producción.
4. Disponibilidad de un mayor conocimiento acumulado sobre diversos mercados exteriores, pudiendo adoptarse semejantes decisiones operativas en otros mercados con similares condiciones económicas y/o culturales.

CUADRO 2

CRITERIOS EMPLEADOS EN LA DELIMITACION DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR

| Número de países-mercados atendidos | Número de líneas de productos exportadas | Dispersión geográfica de los países o áreas de mercado |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alonso y Donoso (1994) • Alonso y Donoso (1998) • Aulakh <i>et al.</i> (2000) • Beamish <i>et al.</i> (1993) • Bodur (1994) • Cooper y Kleinschmidt (1985) • Diamantopoulos e Inglis (1988) • Denis y Delpeleau (1985) • Donthu y Kim (1993) • Katsikeas <i>et al.</i> (1996) • Louter <i>et al.</i> (1991) • Piercy (1981) • Walters y Samiee (1990) | <ul style="list-style-type: none"> • Christensen <i>et al.</i> (1987) • Diamantopoulos e Inglis (1988) <ul style="list-style-type: none"> • Kaynak y Kuan (1993) • Kirpalani y Macintosh (1980) • Domínguez y Sequeira (1993) | <ul style="list-style-type: none"> • Cooper y Kleinschmidt (1985) <ul style="list-style-type: none"> • Czincota y Ursic (1991) • Kaynak y Kuan (1993) <ul style="list-style-type: none"> • Madsen (1989) • Naidu y Prasad (1994) |

FUENTE: Elaboración propia.

5. Elevada rentabilidad de cualquier ventaja competitiva que pudiera poseer la organización, principalmente cuando ésta es de carácter perecedero.

Sin embargo, la diversificación de mercados incrementa los costes de transacción y de coordinación asociados a la administración de las ventas internacionales. Asimismo, aumenta las necesidades de información para abordar la entrada en los diferentes mercados potenciales.

3. Factores determinantes y multidimensionalidad de la estrategia de expansión exterior

A pesar de la escasa evidencia empírica, parece asumido que la estrategia de expansión a mercados exteriores se encuentra condicionada por diversos factores empresariales, del mercado y del producto comercializado (Ayal y Zif, 1979; Bradley y O'Reagain, 1998; Louter *et al.*, 1991; Madsen, 1989; Nicolau *et al.*, 2000; Piercy, 1981), siguiendo la estructura representada en el Esquema 1. Desde esta perspectiva, no existe una única estrategia de expansión internacional aplicable a cualquier situación (Lee y Yang, 1990; Piercy, 1981).

En general, será recomendable el desarrollo de una estrategia de diversificación en las situaciones¹ expuestas en el Cuadro 1 (Ayal y Zif, 1979; Piercy, 1981):

Tradicionalmente, para la delimitación de la estrategia de expansión exterior se han empleado tres criterios individuales: el número de países-mercados atendidos; el número de líneas de productos exportadas y la dispersión geográfica de los países o áreas de mercado (Cuadro 2). Sin embargo, de esta forma no se refleja la verdadera naturaleza multidimensional de la expansión exportadora de una organización, ya que se obvia el grado temporal de expansión y el reparto de los esfuerzos de marketing entre los diferentes países-mercados (Lee y Yang, 1990).

La búsqueda de un proceso sistemático que permita de forma objetiva delimitar el tipo de estrategia de expansión a mercados exteriores elegida por una organización, ha sido el objetivo prioritario de algunas investigaciones. Desde esta perspectiva, Lee y

¹ En caso contrario sería recomendable adoptar una estrategia de concentración de mercados.

CUADRO 3
ESTRATEGIAS DE EXPANSION INTERNACIONAL DE LEE Y YANG (1990)

| Experiencia internacional | Nº de países | Ratio de reparto del esfuerzo de marketing | Tipo de estrategia |
|---------------------------|--------------------|--|-------------------------------|
| Primera y segunda etapa | | | |
| ≤ 5 años | ≤ 5 países | – | Concentración |
| > 5 años | ≤ 12 países | – | Concentración |
| ≤ 5 años | > 12 países | – | Diversificación |
| > 5 años | > 20 países | – | Diversificación |
| Tercera etapa | | | |
| ≤ 5 años | 6 ≤ mercados ≤ 12 | > 1 | Concentración |
| ≤ 5 años | 6 ≤ mercados ≤ 12 | < 1 | Concentración-Diversificación |
| > 5 años | 13 ≤ mercados ≤ 20 | > 1 | Concentración-Diversificación |
| > 5 años | 13 ≤ mercados ≤ 20 | < 1 | Diversificación |

FUENTE: LEE y YANG, 1990, p. 31-32.

Yang (1990) proponían emplear de forma complementaria el número de países-mercados servidos; el grado temporal de expansión, representado por la experiencia internacional de la firma (número de años exportando) y el nivel de esfuerzo de marketing localizado en los principales mercados a los que se exporta (ratio obtenida por el cociente entre el porcentaje de esfuerzo de marketing localizado en los cinco principales mercados internacionales de la empresa y el porcentaje de ventas exteriores logrado en tales mercados). Para la agrupación de empresas exportadoras se consideraba oportuno desarrollar tres etapas diferentes:

1. Emplear la experiencia internacional de la organización para dividir a las empresas exportadoras, tomando un número de cinco años como factor discriminante (punto de corte), aunque no justificándose el porqué de tal elección.

2. Combinar el grado temporal de expansión (experiencia internacional) con el número de mercados atendidos, identificándose dos grupos estratégicos diferentes de empresas exportadoras:

— *Concentración de mercados*: agrupaba a empresas con una experiencia internacional de hasta cinco años y un número de

países servidos inferior a seis, así como a entidades con más de cinco años de experiencia exportadora y presencia en menos de 13 países (Cuadro 3).

— *Diversificación de mercados*: agrupaba a empresas con una experiencia internacional de hasta cinco años y un número de países atendidos superior a 12, así como a firmas con más de cinco años de experiencia exportadora y presencia en más de 20 países (Cuadro 3).

3. Para las empresas que no fueron clasificadas en la segunda etapa en el grupo de concentración o diversificación, se empleó la ratio de reparto del esfuerzo de marketing entre los cinco principales mercados en relación a sus ventas exteriores, como factor discriminante. En esta tercera etapa se incluyó un grupo estratégico intermedio entre la concentración y diversificación de mercados, el cual fue catalogado como «concentración-diversificación». El Cuadro 3 refleja la composición de los diferentes grupos estratégicos.

En España, los profesores Nicolau, Ruiz y Mas (2000), han empleado las reglas expuestas anteriormente para la identificación de empresas que desarrollan una estrategia de diversificación de mercados.

4. Relación entre la estrategia de expansión exterior y el resultado de la actividad exportadora

En la literatura de marketing internacional suele concebirse a la estrategia de expansión exterior como uno de los potenciales determinantes del rendimiento que una empresa puede obtener en el desarrollo de su actividad exportadora (Lee y Yang, 1990). Sin embargo, no existe consenso sobre qué tipo de estrategia, concentración o diversificación, conduce a mejores resultados, señalándose como posibles causas las siguientes:

1. No existe una relación directa entre la estrategia de expansión a mercados exteriores y el resultado de las exportaciones (Piercy, 1981), ya que la elección de aquella depende de factores del mercado, del producto y de la empresa (Ayal y Zif, 1979; Bradley y O'Reagan, 1998; Louter *et al.*, 1991; Madsen, 1989; Nicolau *et al.*, 2000).

2. Dificultad de identificar el tipo de estrategia de expansión internacional que está desarrollando la empresa exportadora, en especial cuando se emplea exclusivamente el número de países servidos o la dispersión geográfica de mercados (Lee y Yang, 1990).

3. Ausencia de consenso en cuanto a la definición conceptual y operativa del resultado asociado a la actividad exportadora (Shoham, 1998), no existiendo medidas unificadas para su evaluación (Zou, Taylor y Osland, 1998), lo que dificulta la comparación entre estudios que emplean diferentes medidas (Zou y Stan, 1998). En este sentido, la mayoría de investigaciones han empleado exclusivamente indicadores financieros (ventas, crecimiento, rentabilidad, etcétera), que sólo permiten obtener una visión a corto plazo del rendimiento de las exportaciones. Por ello, es recomendable medir de forma multidimensional el resultado exportador de la organización, siguiendo las siguientes reglas²:

a) El resultado de las exportaciones debe ser evaluado de forma objetiva (ventas, rentabilidad, crecimiento, etcétera) y subjetiva (logro de objetivos, satisfacción de la dirección con los resultados exteriores, etcétera).

2. Los indicadores empleados deben permitir medir el resultado exportador a corto (ejemplo: ventas) y largo plazo (ejemplo: logro de objetivos).

3. Las medidas empleadas deben reflejar las percepciones directivas sobre los resultados alcanzados.

El Cuadro 4 recoge algunas de las investigaciones en las que se ha reflejado la relación entre la estrategia de expansión exterior (concentración o diversificación) y el resultado de la actividad exportadora. En ella parecen existir indicios, aún admitiendo la dependencia de factores situacionales (mercado, producto y empresa), de que la estrategia de diversificación de mercados está asociada positivamente a mayores ratios de propensión exportadora y crecimiento de las ventas de exportación.

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, aunque han sido los trabajos de Cavusgil y Zou (1994), y, Zou, Taylor y Osland (1998), los que se han tomado como fuente principal. En esta dirección, se han considerado dos dimensiones: 1) dimensión económica o cuantitativa, que refleja los crecimientos anuales de las ventas de exportación de los últimos tres años y la satisfacción de la dirección con tales crecimientos; 2) 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 (Cuadro 5).

5. Metodología de la investigación

En el presente trabajo nos proponemos contrastar cuatro hipótesis de investigación, quedando reflejadas en el Esquema 2.

H1: La estrategia de expansión a mercados exteriores está condicionada por las características empresariales de la organización.

H2: Existe una relación positiva entre la estrategia de diversificación de mercados y la propensión exportadora de la organización.

H3: Existe una relación positiva entre la estrategia de diversificación de mercados y la dimensión cuantitativa (crecimiento de las ventas exteriores en los últimos tres años y satisfacción de la

² Las reglas propuestas han sido extraídas del prefacio del volumen 6 (número 3) de la revista *Journal of International Marketing*, 1998.

CUADRO 4
RELACION ENTRE LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR
Y EL RESULTADO DE LAS EXPORTACIONES

| Resultado exportador | Relación positiva | Relación no significativa |
|--|--|---|
| Diversificación de mercados | | |
| Propensión exportadora (Ventas de exportación/Total ventas) | <ul style="list-style-type: none"> • Alonso y Donoso (1989) • Alonso y Donoso (1998) • Beamish <i>et al.</i> (1993) • Cooper y Kleinschmidt (1985) • Czincota y Ursic (1991) • Kaynak y Kuan (1993) • Lee y Yang (1990) | <ul style="list-style-type: none"> • Louter <i>et al.</i> (1991) • Reid (1987) • Walters y Samiee (1993) |
| Rentabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Aulakh <i>et al.</i> (2000) • Louter <i>et al.</i> (1991) | <ul style="list-style-type: none"> • Kaynak y Kuan (1993) • Lee y Yang (1990) • Walters y Samiee (1993) |
| Crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Aulakh <i>et al.</i> (2000) • Cooper y Kleinschmidt (1985) • Czincota y Ursic (1991) • Lee y Yang (1990) • Naidu y Prasad (1994) | <ul style="list-style-type: none"> • Donthu y Kim (1993) • Walters y Samiee (1993) |
| Cuota de mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Aulakh <i>et al.</i> (2000) | |
| Logro de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Naidu y Prasad (1994) | <ul style="list-style-type: none"> • Katsikeas <i>et al.</i> (1996) |
| Concentración de mercados | | |
| Ventas exteriores | <ul style="list-style-type: none"> • Madsen (1989) | |
| Ventas de exportación/total ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Bodur (1994) | |
| Rentabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Beamish <i>et al.</i> (1993) • Madsen (1989) | |
| Crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Madsen (1989) | |
| FUENTE: Elaboración propia. | | |

dirección con tales crecimientos) del resultado exportador de la organización.

H4: Existe una relación positiva entre la estrategia de diversificación de mercados y el logro de objetivos empresariales.

A continuación se detallan las principales directrices seguidas en el desarrollo de un estudio empírico con el objeto de soportar las relaciones planteadas.

Sector objeto de estudio y justificación de la muestra

Por razones operativas, decidimos centrar la investigación en un sector de la economía española, el vitivinícola y concretamente el de las Denominaciones de Origen (D.O). Entre las razones que nos condujeron a ello, destacamos:

1. Se trata de un sector de actividad donde la exportación, y en general la internacionalización, se plantea como una opción

CUADRO 5

ESCALAS DE MEDIDA PARA EVALUAR EL RESULTADO EXPORTADOR

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 |
|------------------------------|------|------|------|--------------------|------|------|------|
| Crecimiento negativo | | | | Entre 11-15% | | | |
| Nulo crecimiento | | | | Entre 16-20% | | | |
| Crecimiento entre 1-5% | | | | > 20% | | | |
| Crecimiento entre 6-10% | | | | | | | |

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 qué porcentaje se ha alcanzado cada objetivo planteado?

| Objetivo | % de objetivo alcanzado |
|--|-------------------------|
| Estar presente en los mercados exteriores | |
| Incrementar el conocimiento de nuestra empresa o productos en el exterior | |
| Consolidar nuestra presencia en mercados a los que ya exportamos | |
| Exportar como respuesta a presiones competitivas del mercado español | |
| Incrementar la cuota de mercado de nuestra empresa o grupo en el exterior | |
| Incrementar la rentabilidad/beneficio de la empresa o grupo a través de las exportaciones | |
| Exportar como respuesta a las necesidades existentes de nuestros productos en los mercados extranjeros | |

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.

4. Desde el punto de vista del empleo, es un sector que representa el 1,6 por 100 de la población total ocupada (228.000 empleos directos) y el 16 por 100 de la población ocupada en el sector primario español (162.839 viticultores inscritos).

5. Forman parte del mismo 5.759 unidades empresariales, de las cuales 3.916 se dedican a la transformación de la uva en vino y 2.143 al embotellado.

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 22.000 millones de pesetas en 1990 a los más de 100.000 millones de pesetas en el año 2000.

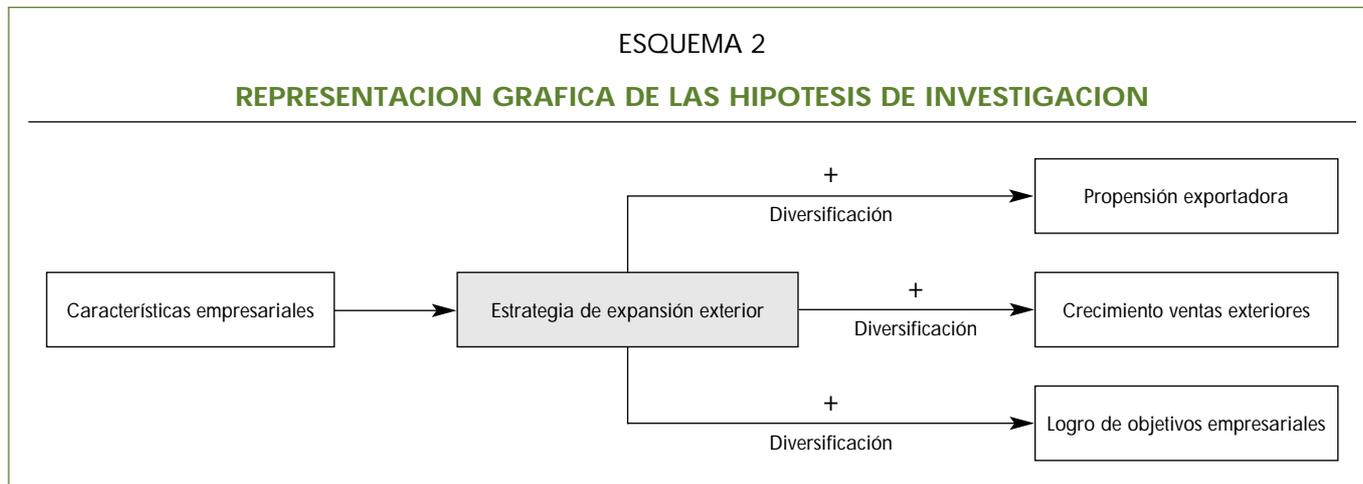
7. La aportación de los vinos con D.O. al sostenimiento de los intercambios comerciales y, por tanto, de la balanza comercial española, cada vez es mayor, representando aproximadamente el 7 por 100 del total de las exportaciones de productos agroalimentarios y el 1 por 100 de las exportaciones españolas.

En España existen más de 600 empresas o grupos empresariales que exportan vino de reconocida calidad³ acogidas a más de 50 D.O. Sin embargo, el 97 por 100 de las exportaciones se

³ La calidad de los vinos españoles es reconocida de forma explícita a través de la mención específica que supone la Denominación de Origen. Los órganos encargados de otorgar tales menciones son los Consejos Reguladores.

ESQUEMA 2

REPRESENTACION GRAFICA DE LAS HIPOTESIS DE INVESTIGACION



CUADRO 6

NUMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS POR D.O. INCLUIDAS EN EL ESTUDIO

| D.O. | % volumen | Nº empresas | Nº cuestionarios | D.O. | % Volumen | Nº empresas | Nº cuestionarios |
|-------------------------|-----------|-------------|------------------|------------------------|-----------|-------------|------------------|
| Rioja..... | 17 | 92 | 24 | Almansa..... | 1,40 | 1 | 1 |
| Jerez y Manzanilla..... | 16,93 | 22 | 8 | Calatayud..... | 0,33 | 4 | 1 |
| Cava..... | 16,74 | 85 | 23 | Campo de Borja..... | 0,66 | 4 | 2 |
| La Mancha..... | 7,10 | 35 | 8 | Cariñena..... | 0,85 | 12 | 4 |
| Valencia..... | 11 | 6 | 2 | Conca Barberá..... | 0,59 | 5 | 2 |
| Penedés..... | 5,54 | 19 | 5 | Condado Huelva..... | 0,30 | 3 | 2 |
| Navarra..... | 4,87 | 27 | 8 | Costers del Segre..... | 0,21 | 3 | 1 |
| Utiel Requena..... | 3,65 | 13 | 4 | Málaga..... | 0,38 | 3 | 1 |
| Valdepeñas..... | 2,62 | 15 | 4 | Ribera del Duero..... | 0,27 | 42 | 10 |
| Montilla-Moriles..... | 2,34 | 12 | 4 | Rueda..... | 0,35 | 17 | 4 |
| Jumilla..... | 2,28 | 12 | 3 | Somontano..... | 0,51 | 4 | 3 |
| Alicante..... | 1,30 | 4 | 1 | Acumulado..... | 97,22 | 440 | 125 |

FUENTE: Elaboración propia.

concentran en 23 D.O., implicando un total de 440 empresas o grupos —población objeto de estudio— (Cuadro 6). Desarrollamos un muestreo estratificado con afijación proporcional al número de empresas en cada D.O., con el objeto de obtener muestras representativas en cada estrato. Consideramos un nivel de confianza del 95 por 100, un error muestral admisible del 5 por 100 y $p=q=0,5$. El número de cuestionarios recibidos con la información requerida ascendió a 125 (Cuadro 6). El proceso de envío de cuestionarios comenzó en octubre de 1999,

fijándose como fecha límite para su recepción el 31 de enero del 2000. La muestra extraída conservaba en gran medida la estructura poblacional, quedando representadas adecuadamente las 23 Denominaciones de Origen.

Información solicitada

Dado el carácter multidimensional de la estrategia de expansión a mercados exteriores, se incluyó en el cuestionario, ade-

CUADRO 7

CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES OBJETO DE EVALUACION

| Concepto | Niveles | | | | |
|---|---------|--------|-------|---------|-----------|
| Tamaño (Nº empleados) | < 10 | 10-49 | 50-99 | 100-500 | > 500 |
| Experiencia internacional (años exportando)..... | ≤ 5 | 6-10 | 11-15 | 16-20 | >20 |
| Número de Denominaciones de Origen 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 |

más de la propensión exportadora (ventas de exportación/ ventas totales) de los últimos tres años (1997, 1998 y 1999) y las dos dimensiones a través de las cuales se iba a evaluar el resultado exportador de la organización, cuestiones relativas a la experiencia internacional de la empresa (número de años exportando), número de mercados a los que se exporta y preferencia de la empresa sobre concentrar su esfuerzo de marketing y recursos en pocos mercados o, por el contrario, repartirlos entre un elevado número de ellos (pregunta dicotómica).

Igualmente se solicitó información referente a diversas características empresariales, algunas de ellas acorde al sector objeto de estudio (Cuadro 7).

6. Delimitación de la estrategia de expansión a mercados exteriores

Para la delimitación del tipo de estrategia de expansión a mercados exteriores desarrollada por la empresa exportadora de vino con Denominación de Origen se tuvieron en cuenta, en general, las reglas empleadas por Lee y Yang (1990). Sin embargo, en el presente trabajo no se consideró la ratio de reparto del esfuerzo de marketing entre los cinco principales mercados, ya que las entrevistas mantenidas con directivos del sector (15 entrevistas) pusieron de manifiesto su dificultad de identificación. Por ello, incluimos una pregunta de carácter dicotómico (dos

posibles respuestas), a través de la cual la empresa manifestaba su preferencia hacia: 1) concentrar el esfuerzo de marketing y sus recursos en pocos mercados; 2) repartir el esfuerzo de marketing y sus recursos entre un número elevado de mercados exteriores. Además, se consideraron dos tipos de estrategias de expansión exterior de carácter intermedio: a) *concentración-diversificación*, donde la empresa si bien exporta a más de cinco países, tiende a concentrar sus recursos en los mercados principales; b) *concentración-diversificación*, donde la empresa exporta a más de diez países y además muestra su preferencia al reparto de esfuerzo de marketing y recursos entre todos ellos. La estrategia de *concentración-diversificación* puede considerarse como el punto de inflexión a partir del cual se manifiesta la tendencia de la empresa exportadora a diversificar mercados. Las reglas empleadas para delimitar el tipo de estrategia de expansión exterior se exponen en el Cuadro 8 (para otras posibles combinaciones se otorgó preferencia, para la toma de decisiones, a la experiencia internacional y número de mercados atendidos).

Siguiendo tales reglas, todas las empresas exportadoras incluidas en la muestra fueron catalogadas en alguno de los cuatro grupos estratégicos considerados (Cuadro 9). Desde esta perspectiva, la mayor parte de las empresas exportadoras de vino con D.O. tienden a desarrollar una estrategia orientada a la concentración de mercados (42 por 100 concentración; 22 por 100 *concentración-diversificación*).

CUADRO 8

REGLAS SEGUIDAS EN LA DELIMITACION DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR

| Años exportando | Nº de mercados | Preferencia | Estrategia |
|-----------------|--------------------|------------------------|--------------------------------------|
| ≤ 5 años..... | < 5 mercados | Concentrar recursos | <i>Concentración</i> |
| > 5 años..... | ≤ 10 mercados | Concentrar recursos | <i>Concentración</i> |
| ≤ 5 años..... | 6 ≤ mercados ≤ 10 | Concentrar recursos | <i>Concentración-Diversificación</i> |
| > 5 años..... | 11 ≤ mercados ≤ 15 | Concentrar recursos | <i>Concentración-Diversificación</i> |
| ≤ 5 años..... | 11 ≤ mercados ≤ 15 | No concentrar recursos | <i>Concentración-Diversificación</i> |
| > 5 años..... | 16 ≤ mercados ≤ 20 | No concentrar recursos | <i>Concentración-Diversificación</i> |
| ≤ 5 años..... | > 15 mercados | No concentrar recursos | <i>Diversificación</i> |
| > 5 años..... | > 20 mercados | No concentrar recursos | <i>Diversificación</i> |

FUENTE: Elaboración propia tomando como base las aportaciones de LEE y YANG (1990).

CUADRO 9

NUMERO DE EMPRESAS POR GRUPO ESTRATEGICO SEGUN SU EXPANSION EXTERIOR

| | Concentración | <i>Concentración-diversificación</i> | <i>Concentración-diversificación</i> | Diversificación |
|----------------------|---------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| Nº empresas | 52 | 28 | 26 | 19 |
| %/ sobre total | 41,6 | 21,6 | 21 | 15,2 |

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 10

ANOVA ($\alpha= 0,05$), ANALISIS DE CORRELACION Y PRUEBAS JI-CUADRADO PARA LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR Y LAS CARACTERISTICAS EMPRESARIALES

| | Edad | Tamaño | Experiencia Internacional | Nº de D.O. exportadas | Grado de asociacionismo |
|--------------------------------------|------------|--------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| ANOVA ($\alpha= 0,05$) | 0,63 (ns) | 0,00* | 0,00* | 0,22 | 0,00* |
| Correlación | 0,137 (ns) | 0,520* | 0,448* | 0,209* | 0,384* |
| Ji-Cuadrado ($\alpha= 0,05$) | 0,093 (ns) | 0,00* | 0,001* | 0,324 (ns) | 0,00* |

NOTA:

Se ofrecen los niveles de significación o p-value: * $p < 0,05$; ns: no significativo.

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 11

**PERFIL DE LA EMPRESA EXPORTADORA DE VINO CON D.O.
SEGUN LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR**

| Grupos estratégicos | Edad | | D.O. vitivinícolas exportadas | |
|---|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|
| | < 30 años | > 30 años | = 1 | > 1 |
| Empresas tendentes a concentrar (1 y 2) | 47% | 53% | 76% | 24% |
| | 37 empresas | 41 empresas | 59 empresas | 19 empresas |
| Empresas tendentes a diversificar (3 y 4) | 36% | 64% | 64% | 36% |
| | 17 empresas | 30 empresas | 30 empresas | 17 empresas |

| Grupos estratégicos | Tamaño | | | |
|---|----------------|-------------|------------|------------|
| | < 10 empleados | 10-50 | 51-99 | ≥ 100 |
| Empresas tendentes a concentrar (1 y 2) | 87% | 54% | 34% | 0 |
| | 46 empresas | 29 empresas | 3 empresas | ninguna |
| Empresas tendentes a diversificar (3 y 4) | 13% | 46% | 66% | 100% |
| | 7 empresas | 25 empresas | 6 empresas | 9 empresas |

| Grupos estratégicos | Experiencia internacional | | | | |
|---|---------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| | < 5 años | 6-10 años | 11-15 años | 16-20 años | > 20 años |
| Empresas tendentes a concentrar (1 y 2) | 42 empresas | 19 empresas | 13 empresas | 2 empresas | 7 empresas |
| | 86% | 63% | 65% | 40% | 33% |
| Empresas tendentes a diversificar (3 y 4) | 7 empresas | 11 empresas | 7 empresas | 3 empresas | 14 empresas |
| | 14% | 37% | 35% | 60% | 67% |

| Grupos estratégicos | Grado de asociacionismo | |
|---|-------------------------|------------------------|
| | Pertenencia a grupo | No pertenencia a grupo |
| Empresas tendentes a concentrar (1 y 2) | 10 empresas | 74 empresas |
| | 42% | 73% |
| Empresas tendentes a diversificar (3 y 4) | 14 empresas | 27 empresas |
| | 58% | 27% |

1.- Concentración; 2.- Concentración-diversificación; 3.- Concentración-diversificación; 4.- Diversificación.

FUENTE: Elaboración propia.

7. Resultados de la investigación

Basándonos en el esquema propuesto, en cuanto a las hipótesis de investigación, exponemos a continuación los resultados alcanzados en relación a cada una de ellas.

Incidenca de las características empresariales sobre la estrategia de expansión exterior

Para responder a este interrogante se empleó el análisis de la varianza (ANOVA; $\alpha = 0,05$), corroborando que existían diferen-

cias significativas en la estrategia de expansión exterior desarrollada en función de la dimensión de la organización, experiencia internacional (número de años exportando) y grado de asociacionismo (Cuadro 10). Desde esta perspectiva, la tendencia a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados aumentaba (análisis de correlación y pruebas ji-cuadrado) cuando la empresa pertenecía a algún grupo empresarial, así como cuando se incrementaba la dimensión y experiencia internacional de la organización. Sin embargo, no se encontraron tales

CUADRO 12

PROPENSION EXPORTADORA SEGUN LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR*

| Estrategia de expansión exterior | Propensión exportadora 1997 | Propensión exportadora 1998 | Propensión exportadora 1999 |
|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Concentración (n = 52) | 13 % | 17 % | 21 % |
| Concentración-diversificación (n = 28) | 22 % | 29 % | 35 % |
| Concentración-diversificación (n = 26) | 30 % | 35 % | 39 % |
| Diversificación (n = 19) | 32 % | 37 % | 40 % |
| ANOVA ($\alpha = 0,05$) | $\alpha' = 0,001$ | $\alpha' = 0,02$ | $\alpha' = 0,02$ |
| Correlación | 0,33** | 0,32** | 0,32** |

NOTAS:

* Últimos tres años. ** p-value < 0,05

FUENTE: Elaboración propia.

diferencias para la edad de la empresa y el número de denominaciones de origen comercializadas internacionalmente. El Cuadro 11, refleja el perfil (características empresariales) de las empresas exportadoras según la estrategia de expansión exterior desarrollada.

En función de los resultados obtenidos, podemos afirmar que la estrategia de expansión a mercados exteriores que una empresa pudiera adoptar en su proceso de internacionalización está condicionada por sus características empresariales, verificándose la hipótesis H1 en el presente estudio para el tamaño empresarial, experiencia internacional y grado de asociacionismo, aunque no puede ser aceptada para la edad de la empresa y el número de denominaciones de origen comercializadas internacionalmente.

Relación entre la estrategia de expansión exterior y la propensión exportadora.

La propensión exportadora se define como el porcentaje de las ventas totales de la empresa que se han obtenido a través del desarrollo de actividades de exportación (Cavusgil, 1984). También es definida como la tasa que expresa la intensidad relativa del esfuerzo exportador (Alonso y Donoso, 1989). Para su medi-

ción suele emplearse el cociente (ratio) entre las ventas de exportación y ventas totales de la organización.

Tradicionalmente, este indicador se ha empleado en dos direcciones diferentes:

1. Como medida financiera para evaluar el resultado o rendimiento asociado a la actividad exportadora (Alonso y Donoso, 1989 y 1994; Amine y Cavusgil, 1986; Axinn, 1988; Cavusgil, 1984; Beamish *et al.* 1993, Cooper y Kleinschmidt, 1985; Czincota y Ursic, 1991; Lee y Yang, 1990; Walters y Samiee, 1993).

2. Como medida complementaria del compromiso exportador u orientación internacional de la organización (Alonso y Donoso, 1998), e incluso superados ciertos niveles (> 50 por 100), como un indicador de la dependencia de los mercados internacionales para el mantenimiento del negocio empresarial (Bodur, 1994).

Al margen del posible debate sobre el tipo de empleo que debe darse a tal indicador, en la presente investigación nos centraremos en demostrar la existencia de relación entre la estrategia de expansión exterior y la propensión exportadora, y qué tipo de estrategia (concentración versus diversificación) está asociada a unos mayores niveles de la misma.

Los resultados obtenidos (Cuadro 12) pusieron de manifiesto una evolución positiva de la propensión exportadora en los últimos tres años para todos los grupos estratégicos, reflejando el

CUADRO 13

**RELACION ENTRE LA ESTRATEGIA DE EXPANSION EXTERIOR
Y EL RESULTADO DE LAS EXPORTACIONES**

| Estrategia de expansión exterior | Crecimiento medio | Satisfacción | Logro de objetivos |
|--|-------------------|-------------------------|--------------------|
| Concentración (n = 52) | 3,84 | 4,63 | 2,44 |
| Concentración-diversificación (n = 28) | 4,43 | 5,00 | 2,89 |
| Concentración-diversificación (n = 26) | 4,45 | 5,07 | 3,04 |
| Diversificación (n = 19) | 5,20 | 5,50 | 3,95 |
| ANOVA ($\alpha= 0,05$) | $\alpha' = 0,044$ | $\alpha' = 0,088^{***}$ | $\alpha' = 0,018$ |
| Correlación | 0,24** | 0,21* | 0,36* |
| χ^2 ($\alpha = 0,05$)..... | p-value = 0,27 | p-value = 0,68 | p-value = 0,00 |

NOTAS: Para el crecimiento medio, satisfacción y logro de objetivos se emplea una escala de siete puntos.

* p-value< 0,01; ** p-value< 0,05; *** p-value< 0,1.

FUENTE: Elaboración propia.

importante esfuerzo de la empresa exportadora española de vino con denominación de origen en cuanto a la progresiva consolidación de sus ventas exteriores, independientemente del número de mercados a los que se exporta.

Por otra parte, los análisis de la varianza ($\alpha= 0,05$) efectuados corroboraron la existencia de diferencias significativas, según la estrategia de expansión exterior, en la propensión exportadora en cada uno de los últimos tres años analizados (Cuadro 12). El test de Duncan realizado mostraba que tales diferencias eran provocadas por las empresas exportadoras tendentes a ejecutar una estrategia de diversificación de mercados, cuya propensión exportadora era significativamente superior a aquellas organizaciones tendentes a desarrollar una estrategia de concentración de mercados. Los índices de correlación (Cuadro 12) también apuntaban en esta última dirección. En definitiva, se acepta la hipótesis H2.

Relación entre el tipo de estrategia de expansión exterior y el resultado exportador de la organización

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 (H3), así como con el logro de objetivos empresariales (H4), se efectuaron, en primer lugar, sendos análisis de la varianza, con el objeto de identificar posibles diferencias significativas en el rendimiento de las exportaciones según la estrategia de expansión exterior desarrollada. Para ello, se calculó el crecimiento medio de las ventas de exportación en los últimos tres años, así como la media de los ítems que implicaban una evaluación del logro de los objetivos empresariales.

Los resultados obtenidos ponían de manifiesto que tales diferencias existían, y de forma significativa (Cuadro 13). Desde esta perspectiva, el crecimiento medio de las ventas exteriores, la satisfacción directiva con tal crecimiento y el porcentaje de objetivos empresariales alcanzados aumentaba a medida que lo hacía la tendencia de la empresa a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados. Los indicadores de correlación así también lo reflejaban (Cuadro 13). Sin embargo, las pruebas Ji-Cuadrado, sólo corroboraron la significación ($p < 0,05$) de tal asociación, en el caso de la variable logro de objetivos (Cuadro 13). En este sentido, la probabilidad de alcanzar un porcentaje de objetivos superior aumenta en la medida en que lo hace 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 H4. 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 H3, a pesar de la existencia de indicios (análisis de la varianza y correlación) que apuntaban en dicha dirección.

8. Conclusiones

En la presente investigación, la delimitación de la estrategia de expansión exterior se llevó a cabo a través de la combinación de tres variables: experiencia internacional (número de años exportando), número de mercados atendidos y preferencia de la empresa a la hora de asignar los recursos a los mercados exteriores. Desde esta perspectiva, se concibieron cuatro tipos de estrategias: concentración, *concentración-diversificación*, *concentración-diversificación* y diversificación. Todas las empresas incluidas en la muestra, 125 empresas exportadoras de vino con denominación de origen, fueron clasificadas en alguno de los cuatro grupos estratégicos.

Los resultados obtenidos avalan el marco situacional propuesto por Ayal y Zif (1979) y Piercy (1981), en el que se considera que la estrategia de expansión exterior que una empresa puede adoptar depende de las características de la organización. Para el sector objeto de estudio, son las variables tamaño (número de empleados), experiencia internacional (número de años exportando) y grado de asociacionismo, las que afectan a la estrategia elegida para competir en los mercados internacionales. Desde esta perspectiva, la tendencia a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados aumenta cuando lo hace el tamaño y experiencia internacional de la organización, así como cuando pertenece a algún grupo empresarial.

Por otro lado, se ha demostrado la incidencia directa de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado asociado al

desarrollo de actividades de exportación, aunque sólo ha podido verificarse para la dimensión subjetiva (logro de objetivos) del mismo. Igualmente, se encontraron diferencias significativas en el resultado exportador en función del tipo de estrategia de expansión exterior adoptada. En este sentido, una estrategia orientada a diversificar mercados puede contribuir en mayor medida a incrementar el conocimiento de la empresa y/o sus productos en los mercados internacionales, así como mejorar su cuota de mercado o rentabilidad de las ventas exteriores.

Por otra parte, los resultados también reflejan la existencia de diferencias significativas en la propensión exportadora en función de la estrategia de expansión exterior elegida por la organización. Así, una estrategia de diversificación de mercados parece estar asociada a mayores niveles de propensión exportadora, reflejando la mayor dependencia de los mercados internacionales para el sostenimiento del negocio y, por tanto, un mayor compromiso exportador que las empresas que desarrollan una estrategia de concentración.

En definitiva, esta investigación responde a los tres interrogantes que inicialmente se plantearon. En primer lugar, el resultado exportador de una organización está influido de forma directa por la estrategia adoptada para su expansión exterior. En segundo lugar, el resultado puede variar en función de la estrategia elegida. Finalmente, entre los factores que condicionarán la correspondiente elección estratégica se encuentran las características empresariales, además de, posiblemente, factores asociados al producto y al mercado.

Referencias bibliográficas

- [1] AIRAKINSEN, T. (1982): «Export Performance of the Firms in the Finnish Engineering Industry», *Working Paper F-37*, Helsinki School of Economics, agosto.
- [2] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): *Características y estrategias de la empresa exportadora española*, Editorial ICEX, Madrid.
- [3] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Editorial ICEX, Madrid.
- [4] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Editorial ICEX, Madrid.

- [5] AMINE, L. y CAVUSGIL, S.T. (1986): «Export Marketing Strategies in the British Clothing Industry», *European Journal of Marketing*, volumen 20, número 7, páginas 21-33.
- [6] ATUAHENE-GIMA, K. (1995): «The Influence of New Product Factors on Export Propensity and Performance: An Empirical Analysis», *Journal of International Marketing*, volumen 3, número 2, páginas 11-28.
- [7] ATTIYED, R. y WENNER, D. (1981): «Critical Mass: Key to Export Profits», *The McKinsey Quarterly*, páginas 73-78.
- [8] AULAKH, P.S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. (2000): «Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico», *Academy of Management Journal*, volumen 43, número 3, páginas 342-361.
- [9] AXINN, C.N. (1988): «Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?», *International Marketing Review*, volumen 5, número 2 (verano), páginas 61-71.
- [10] AXINN, C.N. y THACH, S.V. (1990): «Linking Export Performance to the Marketing Practices of Machine Toll Exporters», *Advances in International Marketing Review*, volumen 4, páginas 117-139.
- [11] 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*, volumen 8, páginas 27-58.
- [12] AYAL, I. y ZIF, J. (1979): «Market Expansion Strategies in MultiNational Marketing», *Journal of Marketing*, número 43 (primavera), páginas 84-94.
- [13] 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*, volumen 33, número 2, páginas 121-137.
- [14] BEAMISH, P.W., KARAVIS, L., GOERZEN, A. y LANE, C. (1999): «The Relationship Between Organizational Structure and Export Performance», *Management International Review*, volumen 39, páginas 37-54.
- [15] BELLO, D.C. y GILLILAND, D.I. (1997): «The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance», *Journal of Marketing*, volumen 61, número 1 (enero), páginas 22-38.
- [16] BELLO, D.C. y WILLIAMSON, N.C. (1985): «Contractual Arrangement and Marketing Practices in the Indirect Export Channel», *Journal of International Business Studies*, verano, páginas 65-82.
- [17] 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*, abril, páginas 69-82.
- [18] BILKEY, W.J. (1985): «Development of Export Marketing Guidelines», *International Marketing Review*, volumen 2, número 1, páginas 31-40.
- [19] BILKEY, W.J. (1987): «Toward a Theory of the Export Marketing-mix», *Advances in International Marketing*, volumen 2, páginas 157-176.
- [20] BODUR, M. (1994): «Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance», *Advances in International Marketing*, volumen 6, páginas 183-205.
- [21] BRADLEY, F. y O'REAGAIN, S. (1998): «Concentración y diversificación entre PYME con éxito en los mercados internacionales», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 774, páginas 53-63.
- [22] CAVUSGIL, S.T. (1984): «Organizational Characteristics Associated with Export Activity», *Journal of Management Studies*, volumen 21, número 1, páginas 3-22.
- [23] CAVUSGIL, S.T. y KIRPALANI, V.H. (1993): «Introducing Products into Export Markets: Success Factors», *Journal of Business Research*, volumen 27, páginas 1-15.
- [24] CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994): «Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures», *Journal of Marketing*, volumen 58, número 1 (enero), páginas 1-21.
- [25] COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1985): «The impact of Export Strategy on Export Sales Performance», *Journal of International Business Studies*, primavera, páginas 37-55.
- [26] CZINCOTA, M.R. y URSIC, M. (1991): «Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth into a Share Matrix», *Journal of Business Research*, volumen 22, páginas 243-253.
- [27] DAY, A.J. (1976): *Exporting for Profit*, Ed. Graham & Trotman, Londres.
- [28] DE LUZ, M. (1993): «Relationship Between Export Strategy Variables and Export Performance for Brazil-Based Manufacturers», *Journal of Global Marketing*, volumen 7, número 1, páginas 87-107.
- [29] DENIS, J.E. Y DEPELTEAU, D. (1985): «Market Knowledge Diversification and Export Expansion», *Journal of International Business Studies*, volumen 16, otoño, páginas 77-89.
- [30] DIAMANTOPOULOS, A. e INGLIS, K. (1988): «Identifying Differences between High and Low Involvement Exporters», *International Marketing Review*, número 5, volumen 2, páginas 52-60.
- [31] 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*, volumen 6, páginas 161-181.
- [32] DOMINGUEZ, L.V. y SEQUEIRA, C.G. (1993): «Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross-National Study», *Journal of International Business Studies*, volumen 24, número 1 (primer trimestre), páginas 19-40.
- [33] DONTU, N. y KIM, S.H. (1993): «Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth», *Journal of Global Marketing*, volumen 7, número 1, páginas 47-63.

- [34] GARCIA CRUZ, R. (1998): *Marketing Internacional*, Editorial Esic, Madrid.
- [35] GRAY, B.J. (1997): «Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting», *Journal of International Business Studies*, volumen 28, número 2 (segundo trimestre), páginas 387-420.
- [36] HAMERMESH, R.; ANDERSON, M. y HARRIS, J. (1978): «Strategies for Low Market Share Businesses», *Harvard Business Review*, mayo-junio, páginas 95-102.
- [37] HIRSCH, S. y LEV, B. (1973): «Foreign Marketing Strategies», *Management International Review*, volumen 9, número 6, páginas 81-87.
- [38] JUNG, K.H. (1984): «Firm Characteristics, Strategy and Performance of Exporting Companies in Korea», Ponencia presentada en la *Convención anual de la Academy of International Business* celebrada en Cleveland (Ohio), octubre.
- [39] KATSIKEAS, C.S., PIERCY, N.F. e IOANNIDIS, C. (1996): «Determinants of Export Performance in a European Context», *European Journal of Marketing*, volumen 30, número 6, páginas 6-35.
- [40] 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*, volumen 27, páginas 33-49.
- [41] KIRPALANI, V. y MACINTOSH, N. (1980): «International Marketing Efficiency of Technology Oriented Small Firms», *Journal of International Business Studies*, número 11 (invierno), páginas 81-90.
- [42] KOH, A.C. (1991): «Relationships among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance», *International Marketing Review*, volumen 8, número 3, páginas 46-60.
- [43] LEE, C.S. y YANG, Y.S. (1990): «Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance», *International Marketing Review*, volumen 7, número 4, páginas 41-51.
- [44] 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*, volumen 36, número 4 (octubre), páginas 12-23.
- [45] LOUTER, P.J., OUWERKERK, C. y BAKKER, B.A. (1991): «An Inquiry into Successful Exporting», *European Journal of Marketing*, volumen 25, número 6, páginas 7-23.
- [46] MADSEN, T.K. (1989): «Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence», *International Marketing Review*, volumen 6, número 4, páginas 41-57.
- [47] NAIDU, G.M. y PRASAD, V.K. (1994): «Predictors of Export Strategy and Performance of Small and Medium-Sized Firms», *Journal of Business Research*, volumen 31, páginas 107-115.
- [48] NICOLAU, J.; RUIZ, F. y MAS, F.J. (2000): «Influencia sobre los resultados de la estrategia de diversificación exterior», *XII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Santiago de Compostela, páginas 135-150. Edita ESIC.
- [49] 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*, volumen 10, número 4, páginas 23-43.
- [50] PIERCY, N. (1981): «Company Internationalization: Active and Reactive Exporting», *European Journal of Marketing*, volumen 13, número 3, páginas 26-40.
- [51] PIERCY, N.F.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C.S. (1998): «Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies», *Journal of World Business*, volumen 33, número 4, páginas 378-393.
- [52] REID, S. (1987): «Export Strategies, Structure and Performance: An Empirical Study of Small Italian Manufacturing Firms», *Managing Export Entry and eExpansion: Concepts and Practice*, editado por ROSSON, P.J. y REID, S.D., Editorial Praeger, Nueva York, páginas 335-357.
- [53] ROBINSON, R.D. (1967): *International Management*, editado por Rinehart and Winston, Nueva York.
- [54] ROSSON, P.J. y FORD, I.D. (1980): «Stake, Conflict, and Performance in Export Marketing Channels», *Management International Review*, volumen 20, número 4, páginas 31-37.
- [55] SHOHAM, A. (1998): «Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment», *Journal of International Marketing*, volumen 6, número 3, páginas 59-81.
- [56] SHOHAM, A. (1999): «Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination», *Journal of International Marketing*, volumen 7, número 2, páginas 24-50.
- [57] 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*, páginas 6-17.
- [58] TOOKEY, D. (1975): *Export Marketing Decisions*, Ed. Penguin, Londres.
- [59] WALTERS, P.G.P. y SAMIEE, S. (1990): «A Model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, invierno, páginas 33-50.
- [60] ZOU, S., y STAN, S. (1998): «The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987-1997», *International Marketing Review*, volumen 15, número 5, páginas 333-356.
- [61] ZOU, S., TAYLOR, C.R. y OSLAND, G.E. (1998): «The EXPERF Scale: A Cross-national Generalized Export Performance Measure», *Journal of International Marketing*, volumen 6, número 3, páginas 37-58.