

Fernando Losada Pérez*
Emilio Ruzo Sanmartín*
José Manuel Barreiro Fernández*
Antonio Navarro García*

INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL Y DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES SOBRE EL RESULTADO EXPORTADOR DE LA EMPRESA

El estudio de los antecedentes del resultado exportador es una de las líneas de investigación más prolíferas en la literatura de marketing internacional. Entre los factores analizados por los investigadores como posibles determinantes del éxito exportador se encuentra la estrategia de expansión internacional. A este respecto, los resultados contradictorios de diversas investigaciones no aclaran qué tipo de estrategia, concentración o diversificación de mercados es más recomendable de forma generalizada para el desarrollo de operaciones de comercio exterior. La explicación de este hecho puede encontrarse en la existencia de factores situacionales, vinculados al producto, a la empresa, o a las propias orientaciones internacionales de sus directivos. Desde esta perspectiva, los resultados de la presente investigación revelan que, a partir de los datos de una muestra de 150 empresas exportadoras y mediante la aplicación de un modelo logit, existen factores contingenciales asociados a las características empresariales que condicionan las opciones estratégicas de expansión en mercados exteriores, así como el resultado de la actividad exportadora.

Palabras clave: estrategia de expansión internacional, características empresariales, resultado exportador, modelo logit.

Clasificación JEL: D21, F20, M31.

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

1. Introducción

El estudio de los factores determinantes del resultado exportador de las organizaciones ha sido uno de los temas que más ha centrado la atención de los investigadores en el área del marketing internacional. Buena prueba de ello son los trabajos recopilatorios realizados hasta la fecha con el objeto de aglutinar y sintetizar el conocimiento sobre las variables que influyen en el resultado exportador de las organizaciones (Madsen, 1987; Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Zou y Stan, 1998; Navarro, 2000; Leonidou *et al.*, 2002).

Sin embargo, debido a la gran diversidad de antecedentes considerados por los investigadores como determinantes del resultado exportador, las grandes diferencias existentes entre las muestras empleadas para su análisis y las distintas medidas del resultado exportador utilizadas, el conocimiento existente sobre el tema objeto de estudio se caracteriza por una elevada fragmentación y una ausencia de consenso sobre cuáles son los principales determinantes que afectan a los resultados obtenidos por las empresas en el desarrollo de su actividad exportadora.

Sin lugar a dudas, entre los posibles determinantes del resultado exportador se encuentra la estrategia de expansión internacional seguida por la empresa, aunque su relación no está absolutamente clarificada. Y es en este aspecto donde centramos el objetivo de la presente investigación, de forma que pretendemos probar que en la posible relación entre la estrategia seguida por la empresa para estar presente en los mercados exteriores y el éxito de su actividad exportadora, deben tenerse en cuenta aspectos inherentes a la propia organización (tamaño, edad, experiencia exportadora, etcétera).

Para el logro de los objetivos planteados, el presente trabajo se ha estructurado en tres grandes apartados. En el primero, se efectúa una revisión teórica de las variables incluidas en el estudio (estrategia de selección de mercados, características empresariales y resultado exportador). En el segundo, tras definir las escalas de

medidas y exponer los aspectos metodológicos, se aborda el estudio empírico, con el objeto de analizar las relaciones entre las distintas variables, a partir de una muestra de 150 empresas exportadoras gallegas. Finalmente, se exponen los resultados obtenidos y las conclusiones más relevantes desde el punto de vista de la gestión.

2. Revisión de la literatura

Procesos de internacionalización

Diversas son las razones (saturación del mercado nacional, identificación de oportunidades en los mercados internacionales, logro de economía de escalas, etcétera) por las que una empresa puede pretender extender su actividad más allá de su mercado doméstico.

Tradicionalmente, se ha aceptado que los procesos de internacionalización en el ámbito empresarial responden a un modelo secuencial o de etapas, en el que las organizaciones irán incrementando gradualmente su compromiso con los mercados exteriores al ir adquiriendo un mayor conocimiento sobre el desarrollo de operaciones internacionales e ir disminuyendo los riesgos percibidos motivados por la distancia física y cultural (Johanson y Valhne, 1977, 1990; Luostarinen, 1977) y su escasez de recursos (Vermeulen y Barkema, 2002). En este contexto, el modo de entrada más habitual suele ser la exportación, bien de forma indirecta a través de intermediarios localizados normalmente en los mercados de destino o compañías de importación/exportación, o de forma directa mediante venta directa, agentes o distribuidores, o establecimiento de subsidiarias comerciales, hasta llegar, a medida que incrementen los recursos y capacidades, al desarrollo de inversión directa en el exterior (Nieto y Llamazares, 2001).

Además, en el modelo secuencial de internacionalización se asume que las empresas en las primeras etapas desean concentrar sus esfuerzos comerciales y sus recursos limitados en pocos mercados, diversificando sus operaciones internacionales a medida que van incre-

mentando su tamaño, su experiencia y van consolidando su presencia en los mercados donde actúan (Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

Sin embargo, en los últimos años se han formulado diversas críticas al modelo secuencial planteado por la escuela escandinava. Así, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el incremento de la formación en negocios internacionales de los directivos de las empresas, la homogeneización de los hábitos de consumo, pueden actuar como impulsores para que las organizaciones, desde sus orígenes, se planteen la búsqueda de oportunidades comerciales en múltiples países simultáneamente (Oviatt y McDougall, 2005). Estas nuevas empresas internacionales no responden al perfil tradicional que supone el seguimiento del modelo secuencial, vinculados al tamaño, la antigüedad en el mercado doméstico o la experiencia internacional, pues su expansión en mercados extranjeros más bien está vinculada a los planteamientos estratégicos de sus directivos (Maitland, Rose y Nicholas, 2005), encontrando en la diversificación de mercados una respuesta estratégica a las exigencias que supone el fenómeno de la globalización.

Estrategia de expansión internacional

Una de las decisiones más importantes que tiene que adoptar la empresa en su proceso de internacionalización consiste en determinar el número de mercados exteriores en los que competirá, teniendo en cuenta, además, que cuenta con un presupuesto de marketing limitado, que deberá ser repartido entre los diferentes mercados seleccionados.

Como señalan Brouters y Lakos (2005), el empleo de una metodología sistemática que fundamente la toma de decisiones sobre la elección de los mercados internacionales donde la empresa actuará constituye un importante *input* del resultado que la empresa logrará en el desarrollo de sus operaciones de comercio exterior.

Tradicionalmente, se ha considerado en la literatura de marketing internacional la existencia de dos alternativas estratégicas de expansión exterior: concentración y diversificación. Para su delimitación, Ayal y Zif (1979) consideran que se deben utilizar tres dimensiones básicas: la dispersión geográfica de los mercados, los esfuerzos de marketing que la empresa compromete en cada mercado y el nivel temporal de expansión.

Teniendo en cuenta estos criterios, la estrategia de concentración de mercados consiste en centralizar los esfuerzos de marketing en un número reducido de mercados persiguiendo una penetración más intensa en cada uno de ellos y expandiéndose gradualmente en el tiempo a nuevos mercados. La estrategia de diversificación tiene por objetivo estar presente de forma rápida en un número elevado de mercados exteriores, aunque sea a costa de mantener un nivel bajo de penetración en cada uno de ellos debido al reparto del presupuesto de marketing entre un mayor número de países-mercados.

Katsikeas y Leonidou (1996), consideran que una empresa sigue una estrategia de concentración de mercados cuando enfoca sus esfuerzos y distribuye sus recursos hacia ciertos mercados exteriores seleccionados cuidadosamente. Por el contrario, sigue una estrategia de diversificación cuando su política es exportar al mayor número posible de mercados sin enfocarse en ninguno de ellos en particular.

Alonso y Donoso (1994, 1998), señalan que estas dos estrategias pueden conducir a largo plazo al mismo resultado, aunque por caminos diferentes. Si la empresa opta por utilizar una estrategia de concentración, el crecimiento es inicialmente más lento, consolidando su presencia en cada mercado antes de decidir expandirse a otros. Por el contrario, si opta por una estrategia de diversificación, el crecimiento es mucho más rápido en las primeras etapas, para descender progresivamente a medida que la empresa consolida su presencia en los mercados preferentes, pudiéndose dar el caso de que la empresa abandone aquellos mercados que son menos rentables.

Según Bradley y O'Reagain (1998), en la práctica, es poco probable que una empresa elija una postura extrema, es decir, concentración o diversificación, siendo más factible que desarrolle una estrategia mixta, dirigiéndose a un número amplio de mercados, pero concentrando sus esfuerzos de *marketing* en un número reducido de los mismos. Esta estrategia permite a la empresa centrar sus esfuerzos en los mercados más atractivos, al tiempo que mantiene la suficiente flexibilidad para aprovechar las oportunidades de negocio que puedan surgir en otros mercados.

Aunque las investigaciones realizadas consideran que la estrategia de expansión internacional es uno de los determinantes del resultado exportador, no existe consenso sobre cuál de ellas, concentración *versus* diversificación, conducirá a mejores resultados (Lee y Yang, 1990; Donthu y Kim, 1993; Nicolau *et al.*, 2000; Mas *et al.*, 2002; Katsikea *et al.*, 2005).

Según Nicolau *et al.* (2000), existen fundamentalmente tres causas que dificultan este acuerdo:

- En primer lugar, tal y como sugieren diversos autores (Ayal y Zif, 1979; Piercy, 1981; Louter *et al.*, 1991; Bradley y O'Reagain, 1998; Brouthers y Lakos, 2005), la selección de una estrategia de expansión de mercados (concentración o diversificación) se encuentra condicionada por diversos factores empresariales, del mercado y del producto comercializado, por lo que es difícil establecer una estrategia específica para todo tipo de situaciones¹.

- En segundo lugar, la disparidad de medidas utilizadas para medir el resultado exportador de la empresa dificulta la comparación de los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas sobre este tema.

- Finalmente, la forma de hacer operativa la tipología de estrategias de concentración-diversificación, ya que la mayoría de los estudios utilizan una única variable para delimitar estos conceptos, cuando su naturaleza multidimensional aconseja utilizar varios indicadores conjuntamente.

Las investigaciones empíricas que han analizado la relación entre las estrategias de expansión internacional y los resultados empresariales han confirmado lo discutible de las opciones consideradas, concentración *versus* diversificación. Así, junto con investigaciones que constatan la obtención de mayores rendimientos con una estrategia de concentración (Madsen, 1989; Beamish *et al.*, 1993; Bodur, 1994); otros estudios aportan evidencias en favor de una estrategia de diversificación (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Lee y Yang, 1990; Czinkota y Ursic, 1991; Naidu y Prasad, 1994; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Aulakh *et al.*, 2000; Navarro, 2000, 2002). También existen estudios que no encuentran una relación significativa entre la estrategia de expansión internacional seguida por la empresa y el resultado exportador: Lee y Yang (1990); Walters y Samiee (1990); Donthu y Kim (1993); Katsikeas *et al.* (1996) y Losada (2005).

En este contexto, consideramos que en la evaluación de la posible relación entre la estrategia de expansión exterior y el resultado de la actividad exportadora deben tenerse en cuenta factores contingenciales vinculados al producto, empresa u orientación internacional de los directivos, etcétera. En la presente investigación tales factores situacionales los consideraremos asociados a las características empresariales.

Características empresariales

Las características de la empresa exportadora hacen referencia a los rasgos distintivos de la organización, entre los que se incluyen: tamaño, edad, experiencia internacional, organización de la actividad exportadora, etcétera.

Un gran número de investigaciones realizadas sobre los determinantes del resultado exportador de las orga-

¹ En una investigación reciente desarrollada por KATSIKEA *et al.* (2005), se indica la existencia de cuatro factores como condicionantes de la estrategia de expansión internacional de las empresas: la forma de entrada en el mercado, la organización de la actividad exportadora, factores asociados al producto y el procesamiento de información sobre los mercados exteriores.

nizaciones consideran las características empresariales como uno de sus posibles antecedentes. Sin embargo, no existe consenso entre los diferentes estudios realizados sobre cuáles son los aspectos del perfil empresarial que ejercen mayor influencia en el resultado exportador, ni sobre el signo de esta relación.

En el contexto internacional, las características empresariales que han sido objeto de un mayor estudio han sido las siguientes: dimensión empresarial, edad, experiencia internacional y organización de la actividad exportadora.

Dimensión empresarial

El tamaño de la empresa ha sido la característica empresarial objeto de mayor número de estudios en la literatura sobre la empresa internacional (Alonso y Donoso, 1994, 1998; Dean *et al.*, 2000; Eusebio *et al.*, 2004), siendo considerado tradicionalmente como uno de los factores más influyentes en el proceso de internacionalización de las organizaciones y una referencia obligada en cualquier estudio que se haga acerca del comportamiento empresarial (Alonso y Donoso, 1994, 1998).

De este modo, se identifican un gran número de investigaciones que tratan de analizar la influencia que el tamaño de las empresas ejerce en el comportamiento exportador de las organizaciones, considerando para su medición diversas dimensiones:

- Relación tamaño empresarial y probabilidad de exportar (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Cavusgil y Nevin, 1981; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Barroso *et al.*, 1998; Del Río *et al.*, 1999; Del Río, 2000).

- Relación tamaño empresarial y medidas relacionadas con el resultado exportador: 1) Propensión exportadora (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Walters y Samiee, 1990; Louter *et al.*, 1991; Naidu y Prasad, 1994; Moini, 1995; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Moen, 1999; Del Río *et al.*, 1999; Beamish *et al.*, 1999; Del Río, 2000; Eusebio, 2001); 2) Crecimiento de las ventas de exportación (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Walters y Samiee,

1990; Cavusgil y Zou, 1994; Atuahene-Gima, 1995; Moini, 1995; Barroso *et al.*, 1998; Moen, 1999; Beamish *et al.*, 1999); 3) Ventas de exportación (Kaynak y Kuan, 1993; Naidu y Prasad, 1994; Katsikeas *et al.*, 1996; Beamish *et al.*, 1999); 4) Rentabilidad de las exportaciones (Walters y Samiee, 1990; Louter *et al.*, 1991; Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 1996; Moen, 1999); 5) Logro de objetivos (Louter *et al.*, 1991; Cavusgil y Zou, 1994; Naidu y Prasad, 1994; Katsikeas *et al.*, 1996; Ling-ye y Ogunmokun, 2001), entre otras.

- Relación entre el tamaño y una serie de variables que actúan como intermedias o moderadoras (estrategia de marketing, actitud hacia la exportación, planificación de la actividad exportadora, ventajas competitivas, cultura organizativa...) del posible efecto de la dimensión empresarial sobre el resultado exportador (Aaby y Slater, 1989; Walters y Samiee, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991; Bijmolt y Zwart, 1994; Katsikeas, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Holzmüller y Stöttinger, 1996; Moen, 1999; Navarro, 2000; Ling-ye y Ogunmokun, 2001).

Edad y experiencia internacional de la empresa

Junto con el tamaño, la antigüedad de la empresa en el sector y la experiencia internacional son dos de las características en las que se basan los modelos que consideran la internacionalización como un proceso secuencial a través del cual las empresas incrementan gradualmente su compromiso en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Estos modelos proponen que las empresas se desarrollan, en primer lugar, en sus mercados de origen y, a través del aprendizaje y de forma progresiva, van incrementando su compromiso con las actividades internacionales (Casillas, 1998; Escolano y Belso, 2001).

Además, son diversos los estudios que relacionan la edad (Bodur, 1994; Das, 1994; Navarro, 2000; Losada, 2005) y la experiencia internacional de la empresa (Madsen, 1989; Louter *et al.*, 1991; Atuahene-Gima, 1995; Moini, 1995; Katsikeas *et al.*, 1996; Thirkell y Dau, 1998; Alonso y Donoso, 1998; Navarro, 2000; Ling-ye

y Ogunmokun, 2001; O'Cass y Julian, 2003; Losada, 2005) con los resultados obtenidos en la actividad exportadora. Sin embargo, los resultados obtenidos son contradictorios (Dean *et al.*, 2000).

Organización de la actividad exportadora

Salvo que se trate de una empresa con una clara orientación internacional desde su origen, desarrollando los sistemas e infraestructuras necesarios para dar soporte al proceso de expansión en mercados exteriores, el progresivo desarrollo de operaciones de internacionalización puede requerir importantes adaptaciones en las orientaciones directivas, así como en la estructura organizacional (Vermeulen y Barkema, 2002). Desde esta perspectiva, en las primeras etapas la gestión administrativa no suele verse modificada sustancialmente, tanto en términos de volumen de trabajo como de complejidad operativa (Durán, 2001; Czinkota y Ronkainen, 2002). Dependiendo del tamaño de la empresa, las responsabilidades vinculadas al marketing internacional pueden asignarse a un miembro de la empresa, como una obligación adicional, o bien, designar o contratar a una persona para administrar las operaciones internacionales en su totalidad (Jain, 2002). Cuando las ventas internacionales aumentan y alcanzan cierta relevancia sobre el volumen total de negocio de la empresa, es necesario dar un mayor énfasis a la organización de las operaciones exteriores, siendo necesaria la formación de un grupo de personas que asuman la responsabilidad de las actividades internacionales y/o la creación de un departamento de exportación a nivel intermedio en la organización (Durán, 2001; Jain, 2002; Czinkota y Ronkainen, 2002).

En esta dirección, la asignación de un equipo directivo o la creación de un departamento de exportación con responsabilidades exclusivas en las actividades exportadoras de la empresa denotan un mayor compromiso de la organización con los mercados exteriores, pudiendo mejorar el resultado vinculado a la actividad exportadora (Donthu y Kim, 1993; Evangelista, 1994; Beamish *et al.*, 1999).

Otras características empresariales

Además, en este estudio también se incluye entre las características empresariales de la empresa su integración en un grupo empresarial. En este sentido, Alonso y Donoso (1998) señalan que las empresas que pertenecen a un grupo empresarial son las que obtienen unos mejores resultados exportadores, medidos éstos por la propensión exportadora.

Finalmente, considerando que la asignación de un presupuesto específico destinado a la actividad exportadora supone un mayor compromiso con los mercados internacionales, influyendo positivamente en los resultados alcanzados (Donthu y Kim, 1993), también se ha incluido esta variable en la investigación.

Resultado exportador de la empresa

El resultado de la actividad exportadora es considerado por Madsen (1998) como el pilar básico para la toma de decisiones en el desarrollo de los negocios internacionales. Sin embargo, no existe consenso en cuanto a su definición conceptual y operativa (Shoham, 1998; Katsikeas *et al.*, 2000), llevando a menudo a resultados incoherentes y contradictorios (Walters y Samiee, 1990; Katsikeas *et al.*, 2000). Entre las principales razones que se apuntan destaca la ausencia de medidas unificadas para su evaluación (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Matthyssens y Pauwels, 1996; Zou *et al.*, 1998), pues se dificulta la comparación de estudios que emplean diferentes medidas, así como la generalización de conclusiones (Zou y Stan, 1998; Styles, 1998).

Actualmente, aunque la mayoría de los investigadores asumen la naturaleza multidimensional del resultado exportador, existe discrepancia sobre cuáles son los indicadores que se deben utilizar para reflejar el éxito de la empresa en los mercados exteriores (Matthyssens y Pauwels, 1996). En este sentido, teniendo en cuenta la complejidad de la medición del rendimiento exportador, Matthyssens y Pauwels (1996) proponen un modelo compuesto por cinco dimensiones para definir la *perfor-*

CUADRO 1

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL: MEDIDA

Experiencia Internacional	N.º de países	Tipo de estrategia
≤ 5 años	≤ 5 países	Concentración
> 5 años	≤ 10 países	Concentración
≤ 5 años	Entre 6 y 10 países	Concentración-Diversificación
> 5 años	Entre 11 y 15 países	Concentración-Diversificación
≤ 5 años	Entre 11 y 15 países	Diversificación-Concentración
> 5 años	Entre 16 y 20 países	Diversificación-Concentración
≤ 5 años	> 15 países	Diversificación
> 5 años	> 20 países	Diversificación

mance de exportación y desarrollar los indicadores que la evalúen: nivel de análisis, marco de referencia, marco temporal, formas de medir el resultado y método de recogida de los datos. Al decidir sobre estas cinco dimensiones los investigadores obtendrán una perspectiva más clara sobre cómo medir el resultado derivado de la actividad exportadora.

A pesar de la ausencia de uniformidad en cuanto a qué tipo de indicadores se deben emplear para medir el resultado exportador, la mayoría de las investigaciones recientes sobre este tema consideran que en su evaluación se deberían incluir indicadores de naturaleza objetiva y subjetiva, debido a la complementariedad de ambos tipos de indicadores (Zou *et al.*, 1998; Shoham, 1998, Navarro, 2000; Katsikeas *et al.*, 2000; Rose y Shoham, 2002; Cadogan *et al.*, 2002; Sousa, 2004).

3. Escalas de medida

Estrategia de expansión internacional

Tradicionalmente se han empleado tres criterios individuales para delimitar la estrategia de expansión internacional de las empresas: el número de países-mercados atendidos, el número de líneas de productos exportadas y la dispersión geográfica de los países o áreas de mercado (Navarro, 2002), aunque la variable más

utilizada ha sido la dispersión geográfica de los mercados (Lee y Yang, 1990). Sin embargo, debido a la naturaleza multidimensional de esta estrategia se deberían utilizar varios indicadores conjuntamente (Ayal y Zif, 1979; Lee y Yang, 1990; Nicolau *et al.*, 2000). En este sentido, Lee y Yang (1990) proponen tres criterios para delimitar la estrategia de expansión exterior seguida por las empresas: la experiencia internacional de la empresa, la dispersión geográfica de los mercados exteriores y la asignación de los esfuerzos de marketing en cada uno de los mercados en los que la empresa está presente.

En esta investigación, siguiendo el planteamiento de Lee y Yang (1990), así como la modificación de los intervalos relativos al número de países en los que opera la empresa y las categorías de empresas propuestas por Navarro (2000), se han considerado dos dimensiones para delimitar la estrategia de expansión exterior de la empresa: la experiencia internacional y el número de países en los que está presente la organización.

En el Cuadro 1 se exponen los criterios utilizados para delimitar la estrategia de expansión exterior seguida por las empresas exportadoras gallegas, de forma que se consideran cuatro alternativas posibles: concentración, concentración-diversificación, diversificación-concentración y diversificación.

CUADRO 2

CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES: MEDIDA

Concepto	Niveles					
Tamaño (n.º de empleados)	< 6	6-9	10-19	20-49	50-249	> 249
N.º empleados exportación	< 2	3-5	6-9	> 9		
N.º directivos exportación	Ninguno	1-3	4-9	> 9		
Edad	< 6	6-15	16-25	> 25		
Experiencia internacional (n.º de años exportando)	< 6	6-10	11-15	16-20	> 20	
Poseción de departamento de exportación				SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Asignación de un presupuesto específico a la actividad exportadora				SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Grado de asociacionismo (pertenencia a un grupo empresarial)				SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	

CUADRO 3

RESULTADO CUANTITATIVO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA: MEDIDA

Crecimiento	2000	2001	2002	Crecimiento	2000	2001	2002
Crecimiento negativo				Entre 11-15%			
Nulo crecimiento				Entre 16-20%			
Crecimiento entre 1-5%				> 20			
Crecimiento entre 6-10%							

Características empresariales

En esta investigación las características de las empresas exportadoras han sido medidas a través de los indicadores que aparecen en el Cuadro 2.

Resultado exportador de la empresa

En la configuración del instrumento de medida empleado para evaluar el resultado de la actividad exportadora se ha tenido en cuenta el marco conceptual propuesto por Matthyssens y Pauwels (1996), aunque han sido los trabajos de Navarro (2000) y Cadogan *et al.*

(2002) los que se han utilizado como fuente principal en la configuración de la escala de medida.

En esta dirección, la evaluación del resultado exportador de la empresa está integrada por dos dimensiones:

— Resultado cuantitativo, medido a partir del crecimiento experimentado por las ventas de la exportación en los últimos tres años, con una escala de tres *ítems*. Esta dimensión refleja una evaluación objetiva del resultado exportador (Cuadro 3).

— Resultado cualitativo, medido a partir del grado de satisfacción de la empresa exportadora en relación a una serie de objetivos relacionados con su actividad

CUADRO 4

RESULTADO CUALITATIVO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA: MEDIDA

Crecimiento de las ventas de exportación
 Notoriedad e imagen de nuestra empresa en los mercados exteriores
 Rentabilidad del negocio/s de exportación
 Cuota de mercado asociada a la actividad exportadora
 Expansión internacional de la empresa

CUADRO 5

FICHA TÉCNICA DE LA MUESTRA

Universo	1.734 empresas exportadoras
Ámbito	Comunidad Autónoma de Galicia
Tamaño muestral	150 entrevistas personales
Error muestral	±7,65%
Nivel de confianza	95% para el caso más desfavorable p = q = 0,5
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple con estratificación por provincias (afijación proporcional al número de empresas de cada provincia)
Trabajo de campo	Septiembre-octubre de 2003

exportadora a lo largo de los tres últimos años, con una escala de cinco *ítems* y empleando una escala de Likert de 7 puntos (1=nada satisfechos; 7=muy satisfechos). Esta dimensión refleja una evaluación subjetiva del resultado exportador (Cuadro 4).

4. Obtención de los datos y descripción de la muestra

Para analizar las relaciones entre las características empresariales, la estrategia de expansión internacional y el resultado exportador, se efectuó un estudio empírico tomando como población objeto de estudio todas las empresas exportadoras con sede social en la Comunidad Autónoma de Galicia. Ante la ausencia de una base de datos que recogiese la totalidad de las empresas exportadoras gallegas decidimos consultar las cinco principales publicaciones que incluían información sobre el tema objeto de estudio: Comercio exterior de Galicia 2001 (Tena y Sánchez, 2002); Catálogo de exportadores de Galicia (Dirección General de Comercio y Consumo, Consellería de Industria y Comercio, 2002); Base de datos del Consejo Superior de Cámaras de Comercio Industria y Navegación de España (2002); Exportación gallega, directorio de empresas y productos exportables (Consortio zona franca de Vigo); y, por último, ARDAN GALICIA 2002/10.000 empresas (Servicios Avanzados del Consortio de la zona franca de Vigo, 2002). Del total de las empresas exportadoras obteni-

das a partir de las bases de datos anteriores se eliminaron las que se encontraban duplicadas y aquellas empresas de las que no se disponía de datos sobre el domicilio y teléfono. Después de realizar todo este proceso se obtuvo una base de datos constituida por 1.734 empresas exportadoras gallegas, la cual constituye la población objeto de estudio. Para la recogida de los datos se realizó una encuesta personal a aquellos dirigentes de la empresa con responsabilidades en materia exportadora. La ficha técnica del estudio se presenta en el Cuadro 5.

Como paso previo a la utilización del modelo *logit* se realizó un análisis descriptivo de las diferentes variables consideradas.

En primer lugar, para analizar el resultado exportador de la empresa se obtuvieron las siguientes variables nuevas, a partir de la recodificación de las variables originales realizada en base a las aproximaciones realizadas por Naidu y Prasad (1994) y Singer y Czinkota (1994): para el resultado cuantitativo se consideró el resultado medio de los tres últimos años y posteriormente se recodificó en una variable dicotómica (0=desfavorable; 1=favorable), mientras que para el resultado cualitativo se consideró la media de los cinco *ítems* de la escala y posteriormente se recodificó en una variable cualitativa de tres categorías (0=insatisfechos; 1=indiferentes;

CUADRO 6

**RESULTADO EXPORTADOR:
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS**

		N	%
R. Cuantitativo	Desfavorable	42	28,0
	Favorable	108	72,0
	Total	150	100,0
R. Cualitativo	Insatisfechos	28	18,7
	Indiferentes	46	30,7
	Satisfechos	76	50,7
Total		150	100,0

CUADRO 7

**ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN:
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS**

	Frecuencia	Porcentaje
Concentración	113	75,3
Intermedia	27	18,0
Diversificación	10	6,7
Total	150	100,0

2=satisfechos). En el Cuadro 6 se muestra la distribución de frecuencias de las nuevas variables obtenidas para el resultado exportador.

Como puede apreciarse, la mayor parte de las empresas manifestaron haber obtenido resultados de exportación favorables, tanto cuantitativos como cualitativos, siendo superior el número de empresas encontrado en el primero de ambos casos (72 por 100 frente a un 50,7 por 100).

En segundo lugar, en el Cuadro 7 se muestra la distribución de frecuencias de las empresas integrantes de la muestra en relación a la estrategia utilizada para la expansión en los mercados internacionales. Como puede apreciarse, la práctica totalidad de las empresas de la muestra (75,3 por 100) llevaban a cabo una estrategia internacional basada en la concentración de mercados, siendo minoritario el número de empresas que seguía una estrategia de diversificación (6,7 por 100). Por su parte, un 18 por 100 de las empresas desarrolló una estrategia de expansión internacional intermedia, tendiendo en la mayor parte de los casos hacia la concentración².

En el Cuadro 8 se muestra la distribución de frecuencias de las empresas incluidas en la muestra obtenida en función de las variables correspondientes a las diferentes características empresariales consideradas.

Como puede apreciarse, la práctica totalidad de las empresas de la muestra tiene un tamaño reducido atendiendo al número de empleados, de modo que casi un 70 por 100 tiene menos de 50. Quizá debido a este hecho la mayoría destina un número muy reducido de empleados a las tareas relacionadas con la exportación (un 81,4 por 100 tiene menos de 5 empleados de exportación), normalmente destinados a labores de dirección, ya que más de la mitad dispone de directivos de exportación (59,3 por 100). Por otra parte, aun cuando la mayor parte de las empresas tiene una amplia experiencia en su negocio (un 66 por 100 lleva más de 16 años operando en su sector), son minoría las empresas que presentan una amplia experiencia internacional (casi un 60 por 100 lleva menos de 10 años operando en el mercado internacional). Finalmente, un porcentaje reducido de empresas posee departamento de exportación (33,3 por 100), asigna específicamente un presupuesto a la actividad exportadora (20,7 por 100) o pertenece a un grupo empresarial (32,7 por 100).

² Aunque inicialmente se habían propuesto cuatro alternativas para delimitar la estrategia de expansión exterior seguida por la empresa, sólo se identificaron tres empresas para la categoría

diversificación-concentración, por lo que se consideró oportuno agrupar esta categoría junto con la de concentración-diversificación (24 empresas) en otra que se denominó intermedia.

CUADRO 8

**CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES:
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS**

		N	%
Tamaño (n.º de empleados)	Menos de 10	32	21,3
	Entre 10-19	28	18,7
	Entre 20-49	42	28,0
	Más de 50	48	32,0
	Total	150	100,0
N.º de empleados de exportación	Entre 1-2	73	48,7
	Entre 3-5	49	32,7
	Entre 6-9	9	6,0
	Más de 9	19	12,7
	Total	150	100,0
N.º de directivos de exportación	No.	61	40,7
	Sí (entre 1 y 3)	89	59,3
	Total	150	100,0
Edad (n.º de años en el sector)	Menos de 6	7	4,7
	Entre 6-15	44	29,3
	Entre 16-25	32	21,3
	Más de 25	67	44,7
	Total	150	100,0
Experiencia internacional (n.º de años exportando)	Menos de 6	41	27,3
	Entre 6-10	48	32,0
	Entre 11-15	27	18,0
	Entre 16-20	20	13,3
	Más de 20	14	9,3
Total	150	100,0	
Departamento de exportación	No.	100	66,7
	Sí	50	33,3
	Total	150	100,0
Presupuesto de exportación	No.	119	79,3
	Sí	31	20,7
	Total	150	100,0
Asociacionismo (pertenencia a un grupo)	No.	101	67,3
	Sí	49	32,7
	Total	150	100,0

Por otra parte, las pruebas chi-cuadrado (χ^2 ($\alpha = 0,05$)) nos indican que el tamaño empresarial condiciona positivamente el grado de asociacionismo ($p = 0,015$), el número de países a los que la empresa exporta ($p = 0,018$) y el compromiso de recursos para la actividad exportadora manifestándose en la existencia de un departamento de exportación ($p = 0,011$), asignación de empleados con responsabilidades vinculadas a la actividad exportadora ($p = 0,011$) y dotación de un presupuesto específico para las operaciones de comercio exterior ($p = 0,001$). Además, se verifica que la empresas antes de lanzarse a la aventura internacional, acumulan previamente una elevada experiencia en el mercado español, existiendo una relación positiva entre la antigüedad de la empresa y su experiencia internacional ($p = 0,000$). En este contexto, en la medida en que la empresa va adquiriendo un mayor conocimiento sobre los mercados internacionales es más propensa a crear una estructura específica que dé soporte a la actividad exportadora, por lo que existe una relación positiva entre experiencia internacional y existencia de departamento de exportación ($p = 0,049$).

5. Resultados de la investigación

Una vez construidas las diferentes escalas y obtenida la información correspondiente el siguiente paso consistió en la realización del análisis de los datos. Para ello, al igual que investigaciones previas (Geringer *et al.*, 1989; Sullivan, 1993; Naidu y Prasad, 1994; Singer y Czinkota, 1994; Gómez, 1999; Barreiro *et al.*, 2004 y Losada *et al.*, 2005), se empleó una metodología basada en el modelo *logit* (paquete estadístico SPSS 13.0.), estimándose los parámetros mediante el método de máxima verosimilitud. Concretamente, se plantearon tres modelos distintos:

— Un primer modelo donde la variable independiente es la estrategia de expansión internacional y la variable dependiente el resultado exportador de la empresa.

— En un segundo modelo, la estrategia de expansión exterior es la variable dependiente mientras que las características empresariales actúan como variables independientes.

CUADRO 9

ANÁLISIS LOGIT (ESTRATEGIA-CARACTERÍSTICAS): MODELO FINAL

Variable	Coefficiente Numerador de prob (Y = 1)	Coefficiente Numerador de prob (Y = 2)
Constante	-0,045	-0,256
Departamento de exportación	1,244	3,374
Asociación	0,958	1,458

NOTAS:

Ln L_{CR} = -27,725 / Ln L_{SR} = -12,852 / Contraste χ^2 : LR = 29,745 (grados de libertad: 4); p = 0,000
R² de Cox y Snell = 0,180 / R² de Nagelkerke = 0,238 / R² de McFadden = 0,141
% estimaciones correctas = 75,3%

Variable dependiente:

Estrategia de expansión (0=concentración-categoría de referencia-; 1=intermedia; 2=diversificación)

L_{CR}: Función de verosimilitud del modelo restringido

L_{SR}: Función de verosimilitud del modelo sin restringir (final)

(*) No significativo al 0.10.

— Finalmente, en el último modelo las características empresariales se consideran como variables que influyen en el resultado exportador de la empresa.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

— No existe relación entre la estrategia de expansión internacional seguida por la empresa exportadora y el resultado vinculado a sus operaciones de comercio exterior, tanto desde el punto de vista del crecimiento de las ventas —dimensión cuantitativa— (contraste χ^2 : LR=2.134; grados de libertad=2; p=0,344), como desde la satisfacción directiva con el logro de objetivos —dimensión cualitativa— (contraste χ^2 : LR=4.587; grados de libertad=4; p=0,332).

— La estrategia de expansión internacional que la empresa exportadora desarrollará viene condicionada por las características de la organización. Concretamente, aumentará la probabilidad de diversificar mercados cuando la empresa exportadora posea una estruc-

tura específica para el comercio exterior (departamento de exportación) y pertenezca a algún grupo empresarial (Cuadro 9).

— También, las características empresariales ejercen una influencia directa sobre los resultados vinculados a la exportación. Concretamente, las ventas internacionales tenderán a crecer cuando la empresa posea un departamento de exportación, así como cuanto mayor sea el número de empleados cuyas responsabilidades estén asociadas al desarrollo de operaciones de comercio exterior (Cuadro 10). Además, la existencia en la empresa de una estructura específica para la exportación (departamento de exportación) aumentará el nivel de satisfacción directivo con las operaciones internacionales de la organización, aunque ocurrirá lo contrario con la dotación de un presupuesto específico para la actividad exportadora (Cuadro 11).

CUADRO 10

ANÁLISIS LOGIT (R. CUANTITATIVO-CARACTERÍSTICAS): MODELO FINAL

Variable	Categoría	Coefficiente Numerador de prob (Y = 1)	Significación (contraste de Wald)
Constante	—	1,130	.
Empleados Exportación	Entre 1 y 2	referencia	
	Entre 3 y 5	0,830	
	Entre 6 y 9	16,874 (*)	0,018
	Más de 9	0,009 (*)	
Departamento Exportación	No	referencia	
	Sí	0,731	0,085

NOTAS:

Ln L_{CR} = -17,431 / Ln L_{SR} = -10,411 / Contraste χ^2 : LR = 14,040 (grados de libertad: 4); p = 0,007
R² de Cox y Snell = 0,089 / R² de Nagelkerke = 0,129 / R² de McFadden = 0,079
% estimaciones correctas = 70,7%

Variable dependiente

Rendimiento cuantitativo (0=desfavorable; 1=favorable)

L_{CR}: Función de verosimilitud del modelo restringido

L_{SR}: Función de verosimilitud del modelo sin restringir (final)

(*) No significativo al 0.10

CUADRO 11

ANÁLISIS LOGIT (R. CUALITATIVO-CARACTERÍSTICAS): MODELO FINAL

Variable	Coefficiente Numerador de prob (Y = 0)	Coefficiente Numerador de prob (Y = 2)	Significación (Contraste de Wald)
Constante	-0,604	1,445	
Departamento Exportación	-2,078	0,406	0,001
Presupuesto Exportación	1.887	0,828 (*)	0,056

NOTAS:

Ln L_{CR} = -22,466 / Ln L_{SR} = -13,278 / Contraste χ^2 : LR = 18,375 (grados de libertad: 4); p = 0,001
R² de Cox y Snell = 0,115 / R² de Nagelkerke = 0,133 / R² de McFadden = 0,060
% estimaciones correctas = 50,0%

Variable dependiente

Rendimiento cualitativo (0 = insatisfecho; 1 = indiferente —categoría de referencia—; 2 = satisfecho)

L_{CR}: Función de verosimilitud del modelo restringido

L_{SR}: Función de verosimilitud del modelo sin restringir (final)

(*) No significativo al 0,10

6. Conclusiones

En los últimos años se ha otorgado una gran importancia al análisis de los factores que influyen en el resultado exportador de las empresas, existiendo una gran diversidad de investigaciones que analizan las diferentes variables condicionantes del rendimiento vinculado al desarrollo de operaciones de comercio exterior. Entre estos factores se ha considerado la estrategia de expansión internacional, habiéndose obtenido unos resultados contradictorios. Ello puede deberse a la existencia, como se ha probado en el presente trabajo, de factores situacionales vinculados a las características de la empresa exportadora tales como el desarrollo de una estructura específica que permita una adecuada planificación y toma de decisiones en el desarrollo de operaciones de comercio exterior. Este mayor compromiso de la empresa con la actividad exportadora es fruto, como demuestran las pruebas chi-cuadrados efectuadas, de un mayor tamaño organizacional, así como del mayor conocimiento de los mercados exteriores, cuya entrada se ha abordado una vez que la empresa ha consolidado su actividad empresarial en el mercado español. Estos resultados confirman las premisas del modelo de la escuela de Uppsala, en el que se considera que el progresivo avance de la empresa en su proceso de internacionalización está vinculado al compromiso gradual de recursos y al mayor conocimiento sobre los mercados a los que se exporta (Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

Por otra parte, los resultados obtenidos, a partir del estudio de una muestra de empresas exportadoras de Galicia, confirman las conclusiones obtenidas en investigaciones previas (Lee y Yang, 1990; Walters y Samiee, 1990; Donthu y Kim, 1993; Katsikeas *et al.*, 1996; Losada, 2005), en las que se demostraba que la estrategia de expansión internacional no influye en los resultados alcanzados por las empresas en los mercados exteriores. La verificación de esta relación indica que la elección de una determinada estrategia de expansión internacional no está condicionada exclusivamente por la posibilidad de alcanzar resultados superiores, sino que

ésta depende, como indican Nicolau *et al.* (2000), de diversos factores empresariales, de mercado y del producto comercializado. Además, como señalan Alonso y Donoso (1994, 1998), a largo plazo se puede obtener el mismo resultado empleando las dos estrategias (concentración o diversificación), de modo que la estrategia de concentración de mercados supone un crecimiento inicial más lento, pero ascendente en el tiempo, mientras que la estrategia de diversificación de mercados supone un crecimiento rápido en las primeras etapas, atenuándose a medida que la empresa consolida su presencia en los mercados considerados preferentes.

También se ha demostrado que las características de las empresas exportadoras afectan de forma genérica a la estrategia de expansión exterior elegida por la organización, tal y como apuntaban Brouthers y Lakos (2005), influencia que es ejercida, fundamentalmente, a través de la existencia de una estructura específica para la planificación y seguimiento de la actividad exportadora (departamento con responsabilidad exclusiva en comercio exterior), y de la pertenencia a un grupo empresarial. Desde esta perspectiva, la tendencia a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados aumenta cuando la empresa posee un departamento de exportación, lo que permitirá una mejor planificación y organización de las exportaciones, disminuyendo los riesgos percibidos en la entrada en nuevos mercados, especialmente cuando la distancia física y cultural es elevada. En nuestro caso, la dotación de una estructura específica que dé soporte a la actividad exportadora es consecuencia de la posesión de mayores recursos derivados del tamaño empresarial y del mayor conocimiento de los mercados exteriores (experiencia internacional). En este sentido, consideramos que aquellas empresas que desde su origen creen infraestructuras específicas para soportar sus operaciones internacionales, quizás más vinculadas a la formación y orientación internacional de la dirección, podrán alcanzar ventajas competitivas en los mercados exteriores. Ésta es una de las premisas de las denominadas nuevas empresas internacionales, pues conciben la entrada en varios mercados exteriores

simultáneamente como una cuestión estratégica y no como un proceso secuencial (Oviatt y McDougall, 2005; Maitland, *et al.*, 2005).

Por otra parte, también aumenta la probabilidad de desarrollar una estrategia de diversificación de mercados, cuando la empresa exportadora pertenece a un grupo empresarial. Ésta suele ser una forma de aumentar la fortaleza empresarial, permitiendo el acceso a recursos y capacidades que individualmente no se poseen.

Los resultados también reflejan que determinadas características empresariales (departamento de exportación, pertenencia a algún grupo empresarial y número de empleados vinculados a la actividad exportadora), reflejo del compromiso de la empresa con sus operaciones internacionales, ejercen una influencia positiva sobre el éxito de la empresa en los mercados exteriores donde actúa. En este sentido, consideramos recomendable que las empresas desarrollen actuaciones para intentar poseer tales características.

Por otra parte, la existencia de una relación negativa entre resultado exportador (satisfacción directiva) y dotación de un presupuesto específico para la actividad exportadora, puede deberse al hecho de que al invertir la empresa mayores recursos para fomentar y desarrollar su presencia en los mercados exteriores también esperan unos resultados superiores, mostrando una mayor disconformidad con respecto a las metas alcanzadas, debido a este mayor nivel de exigencia.

Finalmente, con respecto a la influencia que las características empresariales ejercen sobre la estrategia de expansión internacional y, fundamentalmente, sobre el éxito exportador de las empresas, los resultados obtenidos en esta investigación ponen de manifiesto la ausencia de consenso detectada en los estudios revisados relativos al análisis de los aspectos del perfil empresarial que ejercen una mayor influencia en los resultados exportadores de las empresas. En este sentido, creemos que será muy difícil en investigaciones futuras llegar a un consenso sobre qué características empresariales son las que afectan al rendimiento exportador, debido a moti-

vos muy diversos: país de procedencia de las empresas, tamaño muestral, sector industrial al que pertenecen las empresas, tipo de producto exportado, unidad muestral analizada (la empresa o la unidad estratégica de negocio), tradición exportadora del país, nivel de apoyo a la exportación por parte del gobierno, grado de desarrollo industrial y tecnológico de los países, técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos, indicadores utilizados para medir el resultado exportador de las empresas, circunstancias cambiantes del entorno, etcétera.

En todo caso, sí parece claro que las características empresariales condicionan el tipo de estrategia de expansión internacional elegida por la empresa exportadora y pueden ejercer una considerable influencia en el resultado exportador de la organización.

Referencias bibliográficas

- [1] AABY, N. E. y SLATER, S. F. (1989): «Management Influences on Export Performance: a Review of the Empirical Literature 1978-88», *International Marketing Review*, volumen 6, número 4, páginas 7-26.
- [2] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Editorial ICEX, Madrid.
- [3] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Editorial ICEX, Madrid.
- [4] 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.
- [5] 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*, volumen 43, número 3, páginas 342-361.
- [6] AYAL, I. y ZIF, J. (1979): «Market Expansion Strategies in Multinational Marketing», *Journal of Marketing*, número 43, páginas 84-94.
- [7] BARREIRO, J. M.; LOSADA, F.; RUZO, E. y NAVARRRO, A. (2004): «Orientación al mercado y resultado exportador: análisis de la empresa exportadora gallega a través de un modelo logit», *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante, páginas 137-156.
- [8] BARROSO, C.; CASILLAS, J. C. y GALAN, J. L. (1998): «Tamaño y rendimiento de las empresas exportadoras»,

Actas del XII Congreso Nacional y VIII Hispano-Francés de AEDEM, Benalmádena, páginas 61-69.

[9] BEAMISH, P. W.; GRAIG, R. y MCLELLAN, K. (1993): «The Performance Characteristics of Canadian versus U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms», *Management International Review*, número 43, páginas 121-137.

[10] BEAMISH, P. W.; KARAVIS, L.; GOERZEN, A. y LANE, C. (1999): «The Relationship Between Organizational Structure and Export Performance», *Management International Review*, volumen 39, número 1, páginas 37-55.

[11] 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.

[12] BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977): «The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms», *Journal of International Business Studies*, volumen 8, primavera-verano, páginas 93-98.

[13] 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.

[14] BONACCORSI (1992): «On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity», *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre, páginas 605-635.

[15] BRADLEY, F. y O'REAGAN, S. (1998): «Concentración y diversificación entre Pymes con éxito en los mercados internacionales», *Información Comercial Española*, número 774, páginas 53-63.

[16] BROUHERS, L. E. y LAKOS, G. (2005): «The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export», *Journal of Small Business Management*, Volumen 43, número 4, páginas 363-381.

[17] CADOGAN, J. W.; SUNDQVIST, S.; SALMINEN, R. T. y PUUMALAINEN, K. (2002): «Market-Oriented Behavior. Comparing Service with Product Exporters», *European Journal of Marketing*, volumen 36, número 9/10, páginas 1.076-1.102.

[18] CALOF, J. L. (1994): «The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited», *Journal of International Business Studies*, volumen 25, número 2, páginas 367-387.

[19] CASILLAS, J. C. (1998): «El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 4, número 2, páginas 91-108.

[20] CAVUSGIL, S. T. y NEVIN, R. N. (1981): «Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, volumen 18, número 1, páginas 309-312.

[21] CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): «Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empiri-

cal Link in Export Market Ventures», *Journal of Marketing*, volumen 58, número 1, páginas 1-21.

[22] CHETTY, S. y HAMILTON, R. T. (1993): «Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis», *International Marketing Review*, volumen 10, número 3, páginas 26-34.

[23] CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA: *Base de datos de empresas exportadoras 2002*, <http://aduanas.cameras.org/>

[24] CONSORCIO ZONA FRANCA DE VIGO: *Base de datos de empresas exportadoras 2002*, <http://www.zonafrancavigo.com/>

[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 RONKAINEN, I. A. (2002): *Marketing internacional*, 6.ª edición, Editorial Prentice Hall, México.

[27] CZINKOTA, 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.

[28] DAS, M. (1994): «Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries», *European Journal of Marketing*, volumen 28, número 12, páginas 19-33.

[29] DEAN, D. L.; MENGÜÇ, B. y MYERS, C. P. (2000): «Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms», *Industrial Marketing Management*, volumen 29, número 5, páginas 461-477.

[30] DEL RÍO, M. L. (2000): *El comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas industriales: antecedentes y consecuencias*, Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.

[31] DEL RÍO, M. L.; VARELA, J. A. y BARREIRO, J. M. (1999): «El tamaño como determinante del rendimiento exportador de la empresa», *Actas del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, páginas 387-403.

[32] DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO Y CONSUMO, CONSELLERIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, XUNTA DE GALICIA (2002): *Catálogo de exportadores de Galicia*.

[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] DURÁN, J. J. (2001): *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Editorial Pirámide, Madrid.

[35] ESCOLANO, C. V. y BELSO, J. A. (2001): «Procesos de internacionalización de empresas: conclusiones de un estudio empírico», *Economistas*, volumen 80, páginas 69-80.

- [36] EUSEBIO, R. (2001): *Los determinantes del resultado exportador: Un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- [37] EUSEBIO, R.; LLONCH, J. y LÓPEZ, M. P. (2004): «Los determinantes internos de la propensión exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas», *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante, páginas 323-339.
- [38] EVANGELISTA, F. U. (1994): «Export Performance and its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms», *Advances in International Marketing*, volumen 6, páginas 207-229.
- [39] GERINGER, J. M.; BEAMISH, P. W. y DA COSTA, R. C. (1989): «Diversification Strategies and Internationalization: Implications for MNE Performance», *Strategic Management Journal*, volumen 10, número 2, páginas 109-119.
- [40] GÓMEZ, M. (1999): «El análisis logit como técnica alternativa a la regresión y al análisis discriminante en la explicación del comportamiento de la empresa exportadora», *IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Huelva, páginas 241-250.
- [41] HOLZMÜLLER, H. H. y KASPER, H. (1991): «On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms», *Management International Review*, volumen 31, número especial, páginas 45-70.
- [42] HOLZMÜLLER, H. H. y STÖTTINGER, B. (1996): «Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model», *Journal of International Marketing*, volumen 4, número 2, páginas 29-55.
- [43] JAIN, S. (2002): *Marketing internacional*, 6.ª edición, Editorial Thomson, México.
- [44] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», *Journal of International Business Studies*, volumen 8, número 1, páginas 23-32.
- [45] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): «The Mechanism of Internationalization», *International Marketing Review*, volumen 7, número 4, páginas 11-24.
- [46] KATSIKEAS, E. S.; THEODOSIOU, M.; MORGAN, R. E. y PAPAVALASSIOU, N. (2005): «Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities», *Journal of International Marketing*, volumen 13, número 2, páginas 57-92.
- [47] KATSIKEAS, C. S. (1994): «Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics», *International Marketing Review*, volumen 11, número 3, páginas 33-53.
- [48] KATSIKEAS, C. S. y LEONIDOU, L. C. (1996): «Export Market Expansion Strategy: Differences Between Market Concentration and Market Spreading», *Journal of Marketing Management*, volumen 12, números 1-3, páginas 113-134.
- [49] KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L. y MORGAN, N. A. (2000): «Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 28, número 4, páginas 493-511.
- [50] 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.
- [51] 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.
- [52] 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.
- [53] LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. y SAMIEE, S. (2002): «Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis», *Journal of Business Research*, volumen 55, número 1, páginas 51-67.
- [54] LING-YEE, L. y OGUNMOKUN, G. O. (2001): «The Influence of Interfirm Relational Capabilities on Export Advantage and Performance: An Empirical Analysis», *International Business Review*, volumen 10, páginas 399-420.
- [55] LOSADA, F. (2005): *Análisis del rendimiento exportador de la empresa gallega*, Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.
- [56] LOSADA, F.; RUZO, E.; BARREIRO, J. M.; NAVARRO, A. (2005): «Influencia de las relaciones entre las empresas exportadoras y sus distribuidores internacionales sobre el resultado exportador», *Actas del XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Madrid, páginas 439-455.
- [57] 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.
- [58] LUOSTARINEN, R. (1977): «The Internationalization of the Firm», *Acta Academic Oeconomica Helsingiensis*, Helsinki.
- [59] LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Editorial Pirámide, Madrid.
- [60] MADSEN, T. K. (1987): «Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings», *Advances in International Marketing*, volumen 2, páginas 177-198.
- [61] MADSEN, T. K. (1989): «Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence», *International Marketing Review*, volumen 6, número 4, páginas 41-57.

- [62] MADSEN, T. K. (1998): «Executive Insights: Managerial Judgment of Export Performance», *Journal of International Marketing*, volumen 6, número 3, páginas 82-93.
- [63] MAITLAND, E.; ROSE, E. y NICHOLAS, S. (2005): «How Firms Grow: Clustering as a Dynamic Model of Internationalization», *Journal of International Business Studies*, volumen 36, número 4, páginas 435-451.
- [64] MAS, F. J.; NICOLAU, J. J. y RUIZ, F. (2002): «Foreign Expansion Strategy and Performance», *International Marketing Review*, volumen 19, número 4, páginas 348-369.
- [65] MATTHYSSENS, P. y PAUWELS, P. (1996): «Assessing Export Performance Measurement», *Advances in International Marketing*, volumen 8, páginas 85-114.
- [66] MOEN, O. (1999): «The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantage and Export Performance Revisited», *International Small Business Journal*, volumen 18, número 1, páginas 53-72.
- [67] MOINI, A. H. (1995): «An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model», *Journal of Small Business Management*, volumen 33, número 3, páginas 9-25.
- [68] NAIDU, G. M. y PRASAD, V. K. (1994): «Predictor of Export Strategy and Performance of Small and Medium-Sized Firms», *Journal of Business Research*, volumen 31, páginas 107-115.
- [69] NAVARRO, A. (2000): *Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- [70] NAVARRO, A. (2002): «Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización», *Información Comercial Española*, número 802, páginas 99-115.
- [71] NICOLAU, J. J.; RUIZ, F. y MAS, F. J. (2000): «Influencia sobre los resultados de la estrategia de diversificación exterior», *Actas del XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santiago de Compostela, páginas 135-150.
- [72] NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (2001): «Marketing internacional», Editorial Pirámide, Madrid.
- [73] O'CASS, A. y JULIAN, C. (2003): «Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters», *European Journal of Marketing*, volumen 37, número 3/4, páginas 366-384.
- [74] OVIATT, B. y MCDUGALL, P. (2005): «Toward a Theory of International New Ventures», *Journal of International Business Studies*, volumen 36, número 1, páginas 29-41.
- [75] PIERCY, N. (1981): «Export Strategy: Concentration on Key Markets vs. Market Spreading», *Journal of International Marketing*, volumen 1, número 1, páginas 56-67.
- [76] REID, S. (1981): «The Decision-Market and Export Entry and Expansion», *Journal of International Business Studies*, volumen 12, páginas 101-112.
- [77] ROSE, G. M. y SHOHAM, A. (2002): «Export Performance and Market Orientation. Establishing an Empirical Link», *Journal of Business Research*, volumen 55, páginas 217-225.
- [78] SERVICIOS AVANZADOS DEL CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE VIGO (2002): *ARDÁN GALICIA 2002/10.000 empresas. Directorio e informe económico, financiero y de la competitividad*.
- [79] SHOHAM, A. (1998): «Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment», *Journal of International Marketing*, volumen 6, número 3, páginas 59-81.
- [80] SINGER, T. O. y CZINKOTA, M. R. (1994): «Factors Associated with Effective Use of Export Assistance», *Journal of International Marketing*, volumen 2, número 1, páginas 53-71.
- [81] SOUSA, C. M. P. (2004): «Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature», *Academy of Marketing Science Review*, volumen 9, páginas 1-23.
- [82] STYLES, C. (1998): «Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom», *Journal of International Marketing*, volumen 6, número 3, páginas 12-36.
- [83] SULLIVAN, D. (1993): «Measuring the Degree of Internationalization of a Firm», *Journal of International Business Studies*, volumen, páginas 325-342.
- [84] TENA, J. y SÁNCHEZ, J. (2002): *Comercio exterior de Galicia 2001*, Banco Pastor.
- [85] THIRKELL, P. C. y DAU, R. (1998): «Export Performance: Success Determinants for New Zealand Manufacturing Exporters», *European Journal of Marketing*, volumen 32, números 9/10, páginas 813-829.
- [86] VERMEULEN, F. y BARKEMA, H. (2002): «Pace, Rhythm, and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation», *Strategic Management Journal*, volumen 23, número 7, páginas 637-653.
- [87] WALTERS, P. G. y SAMIEE, S. (1990): «A Model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, invierno, páginas 33-50.
- [88] ZOU, S. y STAN, S. (1998): «The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997», *International Marketing Review*, volumen 15, número 5, páginas 333-356.
- [89] 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.