

## ADAPTATION OF MARKETING-MIX STRATEGY AND CHARACTERISTICS OF EXPORTING COMPANIES: IMPLICATIONS ON EXPORT PERFORMANCE

### **Dr. Emilio Ruzo Sanmartín**

University: University of Santiago de Compostela (Spain)  
Address: Facultad de Administración y Dirección de Empresas  
Avda. Alfonso X o Sabio, s/n; E27002 - LUGO (SPAIN)  
Phone: (+34) 982223996 ext. 24461  
E-mail: [oeemiruz@lugo.usc.es](mailto:oeemiruz@lugo.usc.es)

### **Dr. Antonio Navarro García**

University: University of Sevilla (Spain)  
Address: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Avda. Ramón y Cajal, nº 1; E41018- Sevilla (SPAIN)  
Phone: (+34) 954554436  
E-mail: [anavarro@us.es](mailto:anavarro@us.es)

### **Dr. Fernando Losada Pérez**

University: University of Santiago de Compostela (Spain)  
Address: Facultad de Administración y Dirección de Empresas  
Avda. Alfonso X o Sabio, s/n; E27002 - LUGO (SPAIN)  
Phone: (+34) 982223996 ext. 24420  
E-mail: [oenando@lugo.usc.es](mailto:oenando@lugo.usc.es)

### **Dr. José Manuel Barreiro Fernández**

University: University of Santiago de Compostela (Spain)  
Address: Facultad de Administración y Dirección de Empresas  
Avda. Alfonso X o Sabio, s/n; E27002 - LUGO (SPAIN)  
Phone: (+34) 982223996 ext. 24425  
E-mail: [mkjmbflu@lugo.usc.es](mailto:mkjmbflu@lugo.usc.es)

## **ADAPTATION OF MARKETING-MIX STRATEGY AND CHARACTERISTICS OF EXPORTING COMPANIES: IMPLICATIONS ON EXPORT PERFORMANCE**

### **RESUMEN:**

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 están las características empresariales y la estrategia de marketing-mix desarrollada por las empresas, aunque no existe un consenso entre los resultados obtenidos. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es analizar, mediante la aplicación de un modelo logit sobre una muestra de 150 empresas exportadoras españolas, la influencia que estas variables ejercen sobre el resultado exportador, analizando además si la estrategia de marketing-mix está condicionada por las características de las empresas.

### **ABSTRACT:**

The study of the antecedents of export performance is a research line that has been paid a lot of attention in the literature of international marketing. Firm's characteristics and marketing-mix strategy are among the factors analyzed by researchers as possible determinant of export performance, although there is no agreement among the results. In this sense, the objective of the present work is to analyze, by using a logit model with a sample of 150 Spanish exporters, the influence that these variables have over export performance, as well as the influence of firm's characteristics over marketing-mix strategy.

***PALABRAS CLAVE:*** resultado exportador, adaptación de la estrategia de marketing-mix, características empresariales, modelo logit.

***KEY WORDS:*** export performance, adaptation of marketing-mix strategy, firm's characteristics, logit model.

## **1. Introducción**

Se han realizado numerosos y diversos estudios sobre el comportamiento internacional de las empresas y, más concretamente, sobre la exportación. Tradicionalmente se ha considerado a la exportación como el modo de entrada en los mercados exteriores más utilizado por las empresas, especialmente por las de pequeño y mediano tamaño. Entre estas investigaciones, el estudio de los factores determinantes del resultado exportador de las organizaciones ha sido uno de los temas más analizados en el área de marketing internacional. Buena prueba de ello son los trabajos recopilatorios realizados hasta la fecha, que tratan de analizar las distintas variables que pueden influenciar los resultados obtenidos por las empresas en su actividad exportadora (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, a las grandes diferencias existentes entre las muestras empleadas para su análisis y a las diferentes medidas del resultado exportador utilizadas, el conocimiento existente sobre el tema objeto de estudio se caracteriza por la elevada fragmentación y la ausencia de consenso sobre cuáles son los principales determinantes que afectan a los resultados obtenidos por las empresas en su actividad exportadora.

Sin lugar a dudas, entre los posibles determinantes del resultado exportador se encuentra la estrategia de marketing desarrollada por la empresa en los mercados internacionales, así como las características internas de la organización, aunque la relación existente entre estos dos grupos de factores y el éxito obtenido por la organización en los mercados exteriores no está absolutamente clarificada. En este sentido, el objetivo que se plantea en este trabajo de investigación es analizar la influencia que este grupo de variables ejerce en el resultado exportador de la empresa, así como el efecto que determinadas características empresariales tienen en la estrategia internacional de marketing-mix seguida por la organización (estandarización o adaptación).

Para el logro de los objetivos planteados se ha seguido la siguiente estructura. En la primera parte de este trabajo se efectúa una revisión teórica de las variables incluidas en este estudio: resultado exportador, estrategia internacional de marketing-mix y características empresariales, lo que permitirá plantear las hipótesis de investigación que se intentarán

contrastar mediante el análisis de una muestra de 150 empresas exportadoras españolas. En la segunda parte se definen las escalas de medida utilizadas, se exponen los aspectos metodológicos del estudio empírico y se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, se exponen las conclusiones más importantes que pueden extraerse de los resultados alcanzados, se presentan las limitaciones del estudio y se sugieren futuras líneas de investigación.

## **2. Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis**

### **2.1. Resultado exportador**

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), lo cual dificulta la comparación de estudios que emplean diferentes medidas, así como la generalización de conclusiones (Zou y Stan, 1998; Styles, 1998).

Aunque la mayoría de los investigadores asume 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 resultado exportador, Matthyssens y Pauwels (1996) proponen un modelo compuesto por cinco dimensiones para definir el resultado exportador 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, Katsikeas et al. 2000; Rose y Shoham, 2002; Cadogan et al., 2002; Sousa, 2004).

Por otra parte, en los últimos años y dentro del contexto de marketing internacional se ha dado gran importancia al análisis de los factores que influyen en el resultado exportador de las empresas, existiendo una gran diversidad de investigaciones que analizan diferentes variables como posibles condicionantes del resultado exportador de la empresa. En este sentido, Losada et al. (2006) consideran que los principales determinantes del resultado exportador se pueden agrupar en diez categorías: la planificación de las exportaciones, el compromiso de la empresa con la actividad exportadora, la estrategia de selección de mercados, la estrategia de marketing-mix, la orientación al mercado, la relación de la empresa con sus importadores o distribuidores extranjeros, las competencias internacionales de la empresa, las características empresariales, las ventajas competitivas derivadas de la actividad exportadora y el entorno de las operaciones de exportación.

Este estudio se centra en la influencia que la adaptación de la estrategia de marketing-mix a las peculiaridades de los mercados exteriores tiene en los resultados exportadores de las empresas, así como la influencia de las características empresariales<sup>1</sup> como factor condicionante de la adaptación de la estrategia de marketing de la empresa y del éxito en los mercados exteriores.

## **2.2. Estrategia internacional de marketing-mix: estandarización versus adaptación**

La estrategia de marketing internacional de la empresa está formada por dos dimensiones: el ámbito de actuación, es decir, el número de países a los que exporta, y la dimensión competitiva, que integra a todos aquellos factores a través de los cuales la empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible, que será comunicada a los consumidores extranjeros en forma de valor añadido a través de los diferentes instrumentos de marketing-mix. Considerando la dimensión competitiva de la estrategia de marketing internacional, uno de los cambios fundamentales que se está produciendo en el entorno internacional en las dos últimas décadas es la globalización de los mercados, lo que representa una nueva realidad económica basada en la creciente homogeneización de las preferencias de los consumidores en todos los lugares del mundo. Como consecuencia de este fenómeno, las empresas deben considerar dos posibilidades estratégicas para dirigirse a los mercados internacionales: la estandarización y la adaptación.

El artículo *“The globalization of markets”* (Levitt, 1983) es considerado por los investigadores en el ámbito de marketing internacional como el punto de partida de la

---

<sup>1</sup> Las características de las organizaciones constituyen un antecedente común en casi todos los estudios que se ocupan de analizar los posibles determinantes del resultado exportador de la empresa.

controversia existente entre aquellos que argumentan la necesidad de estandarizar las estrategias de marketing en los mercados internacionales (cuyo máximo representante es el propio Levitt) y aquellos que, aún admitiendo la creciente globalización de los mercados, consideran que siguen existiendo notables diferencias entre los consumidores de dicho mercado global, lo cual condiciona la posibilidad de aplicar una estrategia única para todos los mercados, decantándose por la adaptación de las variables de marketing-mix a los rasgos peculiares de cada país (Hill y Still, 1984; Douglas y Graig, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Shoham, 1996, 1999, 2002; entre otros).

Por una parte, Levitt (1983) considera que hay dos vectores que configuran el mundo: a) la tecnología, que contribuye a determinar las preferencias humanas y, b) la globalización, que determina las realidades económicas. Este autor argumenta que los avances en la tecnología y el transporte, las innumerables posibilidades de las comunicaciones y los viajes internacionales han supuesto la homogeneización de los mercados. Progresivamente, los consumidores en diferentes partes del mundo tienden a demandar los mismos productos y tener las mismas preferencias, lo que lleva ineludiblemente a su estandarización. Las empresas que utilicen una estrategia de estandarización se beneficiarán de las enormes economías de escala alcanzadas en producción, distribución, marketing y dirección empresarial, lo que se traducirá en una reducción de costes y precios.

Por el contrario, Shoham (1996, 1999, 2002) expone tres argumentos que destacan la decisión de adaptar los componentes de la estrategia de marketing mix a los mercados exteriores. En primer lugar, la consideración de la segmentación y el posicionamiento. Debido a que los mercados nacionales son más homogéneos internamente y mayores las diferencias existentes entre los países, la adaptación de la estrategia de marketing permite a la empresa alcanzar un mejor posicionamiento, posibilitando que los exportadores apliquen precios más altos vía discriminación de precios (Samiee y Roth, 1992). En segundo lugar, la aparición de los sistemas de producción flexible hace posible la adaptación de los productos sin perjudicar su calidad ni elevar los costes de fabricación, igual que se podría obtener con la producción en masa<sup>2</sup>. Finalmente, los conflictos que se pueden generar entre la empresa y sus representantes (distribuidores, agentes y filiales) en el extranjero a causa de la estandarización de la estrategia de marketing-mix pueden erosionar los beneficios obtenidos con esta estrategia. Estos conflictos surgen fundamentalmente porque los directivos locales creen que aplicar una

---

<sup>2</sup> Ante esta crítica, Levitt (1983) señala que las empresas que fabriquen unos productos con una especificidad mínima y que ofrezcan una variedad de líneas de productos más restringida, lo harán con unos costes inferiores a los incurridos cuando se ofrece una mayor adaptación a las necesidades específicas de los clientes y más variedad de líneas de productos.

estrategia adaptada a las peculiaridades de sus mercados posibilita la obtención de mejores resultados que la utilización de una estrategia que no tenga en cuenta las características distintivas de los consumidores. Douglas y Wind (1987) manifiestan que uno de los inconvenientes clave del proceso de estandarización es que implica una orientación al producto más que una orientación al consumidor. Esto, contradice las propuestas de un gran número de investigadores que proponen una filosofía orientada al mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Cadogan et al., 2002; Rose y Shoham, 2002; entre otros).

Sin embargo, estas dos posturas extremas, estandarización o adaptación, son imposibles de desarrollar en la práctica (Sorenson y Wiechmann, 1975), siendo más conveniente hablar de diferentes grados de estandarización o de adaptación (Sorenson y Wiechmann, 1975; Douglas y Wind, 1987; Jain, 1989; Zou et al., 1997; Vrontis, 2003; Theodosiou y Leonidou, 2003; Lages y Montgomery, 2004), sosteniendo que el grado de adaptación o estandarización de la estrategia de marketing está condicionado por los factores del entorno externo e interno de la organización (Jain, 1989; Cavusgil et al., 1993; Zou y Cavusgil, 1996; Zou et al., 1997; Schuh, 2000; Lages y Jap, 2002; Vrontis, 2003; Theodosiou y Leonidou, 2003; Özsomer y Simonin, 2004; Lages y Montgomery, 2004; Florin y Ogbuehi, 2004; Calantone et al., 2006).

A pesar del gran número de investigaciones de las que ha sido objeto la estrategia de marketing- mix desarrollada por la empresa en los mercados exteriores, no existe unanimidad entre los investigadores sobre cual de las dos estrategias, estandarización versus adaptación, mejora los resultados exportadores de las empresas. Esta falta de consenso es debida fundamentalmente a la gran diversidad de factores que influyen en la estrategia seguida por la organización (Zou y Cavusgil, 1996; Shoham, 1999; Vrontis, 2003; O' Cass y Julian, 2003), las diferentes dimensiones de las variables de marketing-mix analizadas (Zou et. al., 1997; Shoham, 1996, 1999), el nivel de internacionalización de la empresa (Douglas y Craig, 1989; Cavusgil et al., 1993; Albaum y Tse, 2001) y, finalmente, la gran diversidad de medidas utilizadas para medir el resultado exportador (Shoham, 2002; Leonidou et al., 2002; Ryans et al., 2003). Asimismo, Ryans et al. (2003) señalan que esta ausencia de consenso sobre cuál de las dos estrategias es más efectiva en los mercados internacionales es consecuencia de las diferentes formas de definir dichas estrategias por parte de los investigadores.

En este sentido, diversas investigaciones (Levitt, 1983; Samiee y Roth, 1992; Schuh, 2000; Kustin, 2004; Özsomer y Simonin, 2004; Florin y Ogbuehi, 2004) aconsejan la utilización de una estrategia de estandarización cuando los mercados exteriores a los que se dirige la

empresa tienen comportamientos similares, lo que permitirá a la empresa la obtención de economías de escala en producción, marketing, dirección empresarial e investigación y desarrollo, así como la creación de una imagen de marca coherente en todos los países en los que comercializa sus productos. Por el contrario, otras investigaciones (Cavusgil y Zou, 1994; Shoham, 1996, 1999, 2002; Albaum y Tse, 2001; Zou y Cavusgil, 2002; O’Cass y Julian, 2003; Calantone et al., 2006) consideran que la adaptación de la estrategia de marketing-mix permite ajustar la oferta de la empresa a las peculiaridades de los mercados internacionales, reduciendo la incertidumbre (distancia psicológica) de los consumidores extranjeros (Madsen, 1989), mejorando las relaciones con los intermediarios locales y contribuyendo a la obtención de mejores resultados.

A partir del meta-análisis de 36 estudios empíricos realizado por Leonidou et al. (2002), en el que se destaca la importancia de adaptar los instrumentos de marketing-mix a las necesidades de los mercados internacionales como un antecedente esencial del resultado exportado, en este estudio se ha considerado esta última línea de investigación. De este modo, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre la adaptación de los elementos de marketing-mix y el resultado exportador.*

Esta hipótesis general se subdivide en dos subhipótesis en función de la medida del resultado exportador considerada:

*H<sub>1a</sub>: Existe una relación positiva entre la adaptación de los elementos de marketing-mix y el resultado cuantitativo de la actividad exportadora.*

*H<sub>1b</sub>: Existe una relación positiva entre la adaptación de los elementos de marketing-mix y el resultado cualitativo de la actividad exportadora.*

### **2.3. 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, etc.

Gran número de investigaciones realizadas sobre los determinantes del resultado exportador de las organizaciones 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 y experiencia internacional y, finalmente, organización de la actividad exportadora.

### *2.3.1. 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, siendo considerado, tradicionalmente, como uno de los factores más influyentes en el comportamiento exportador de las organizaciones.

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: (a) relación entre el tamaño empresarial y la probabilidad de exportar (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Cavusgil y Nevin, 1981; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994); (b) relación entre tamaño empresarial y diferentes medidas relacionadas con el resultado exportador (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Walters y Samiee, 1990; Louter et al., 1991; Naidu y Prasad, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Moini, 1995; Katsikeas et al., 1996; Moen, 1999; Beamish et al., 1999; Ling-yee y Ogunmokun, 2001); y (c) relación entre el tamaño y una serie de variables que actúan como intermedias o moderadoras del posible efecto de la dimensión empresarial sobre el resultado exportador, como la estrategia de marketing, la actitud hacia la exportación, la planificación de la actividad exportadora, las ventajas competitivas o la cultura organizativa, entre otras (Aaby y Slater, 1989; Walters y Samiee, 1990; Bijmolt y Zwart, 1994; Katsikeas, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Holzmüller y Stöttinger, 1996; Moen, 1999; Ling-yee y Ogunmokun, 2001).

### *2.3.2. Edad y experiencia internacional de la empresa*

La edad y la experiencia internacional son dos de las características fundamentales en las que se basan los modelos que consideran la internacionalización como un proceso secuencial, de modo que las empresas incrementan gradualmente su compromiso en los mercados exteriores. Estos modelos proponen que las empresas se desarrollan, en primer lugar, en sus mercados de origen y, a través del aprendizaje, se va incrementando gradualmente el compromiso de la empresa con las actividades internacionales.

De este modo, son diversos los estudios que relacionan la edad (Bodur, 1994; Das, 1994) y la experiencia internacional de la empresa (Madsen, 1989; Louter et al., 1991; Moini, 1995; Katsikeas et al., 1996; Thirkell y Dau, 1998; Ling-yee y Ogunmokun, 2001; O' Cass y Julian, 2003) con los resultados obtenidos en la actividad exportadora. Sin embargo, las conclusiones obtenidas en estas investigaciones son contradictorias.

### *2.3.3. Organización de la actividad exportadora*

En las primeras etapas del proceso de internacionalización la gestión administrativa no suele verse modificada sustancialmente, tanto en términos de volumen de trabajo como de complejidad operativa (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 el volumen de las exportaciones aumenta y alcanza cierta relevancia en términos de ventas totales 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 (Czinkota y Ronkainen, 2002; Jain, 2002).

En este sentido, la asignación de un 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, mejorando los resultados exportadores (Donthu y Kim, 1993; Evangelista, 1994; Beamish et al., 1999).

### *2.3.4. Otras características empresariales*

Adicionalmente, en esta investigación también se incluye, dentro de las características empresariales de la empresa, su integración en un grupo empresarial y la asignación de un presupuesto específico destinado a la actividad exportadora, puesto que supone un mayor compromiso con los mercados internacionales, influyendo positivamente en los resultados alcanzados (Donthu y Kim, 1993).

En base a lo todo lo anterior, en la presente investigación se plantean las siguientes hipótesis en relación a la influencia de las características empresariales sobre la adaptación de la estrategia de marketing-mix y sobre el resultado exportador.

En primer lugar y como se expuso anteriormente, la estrategia de marketing-mix desarrollada por la empresa en los mercados exteriores (estandarización versus adaptación) está

condicionada por una serie de factores internos de la empresa, por lo que, en base a diferentes estudios previos, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>2</sub>: La adaptación de la estrategia marketing-mix de la empresa está condicionada por las características empresariales.*

Además, la mayoría de los estudios revisados sobre los determinantes del resultado exportador de las organizaciones consideran que las características empresariales influyen en el éxito exportador de las empresas. En esta dirección se propone la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>3</sub>: Las características empresariales influyen en el resultado exportador.*

Esta hipótesis general se divide en dos subhipótesis en función de la medida del resultado exportador considerada:

*H<sub>3a</sub>: Las características empresariales influyen en el resultado cuantitativo de la actividad exportadora.*

*H<sub>3b</sub>: Las características empresariales influyen en el resultado cualitativo de la actividad exportadora.*

### **3. Estudio empírico**

#### **3.1. Medida de las variables**

##### *3.1.1. Resultado exportador*

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 ha sido el trabajo de Cadogan et al. (2002) el que se ha utilizado como fuente principal en la configuración de la escala de medida.

De este modo, 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.

**Tabla 1. Resultado cuantitativo de la actividad exportadora: medida**

<b>Crecimiento</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Negativo			
Nulo			
Entre 1-5%			

<b>Crecimiento</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Entre 6-10%			
Entre 11-15%			
Entre 16-20%			
> 20			

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

**Tabla 2. Resultado cualitativo de la actividad exportadora: medida**

<b>ÍTEMS: Grado de satisfacción con...</b>
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

### 3.1.2. Adaptación de la estrategia de marketing-mix

La estrategia internacional de marketing-mix es uno de los conceptos que mayor atención ha recibido por los investigadores en el contexto internacional. Sin embargo, a pesar de las numerosas aportaciones sobre el tema no existe unanimidad entre los investigadores en cuanto a la forma de medir este concepto. Esto es debido, en primer lugar, a los diferentes factores que influyen en el tipo de estrategia diseñada por la empresa y, en segundo lugar, a la gran diversidad de dimensiones que integran cada una de las variables del marketing-mix.

La mayoría de los estudios consultados midieron esta variable a través del grado de estandarización o de adaptación de diferentes dimensiones de los componentes del marketing-mix. Sin embargo, a partir de las entrevistas preliminares mantenidas con los responsables de exportación de las diez empresas que formaron parte del sondeo piloto con el objetivo de testar el cuestionario, en esta investigación se consideró oportuno incluir únicamente cuatro indicadores para medir el grado de adaptación de los componentes de la estrategia de marketing-mix desarrollada por la empresa en los mercados exteriores, uno por cada variable. De este modo, se planteó un bloque de preguntas para analizar el nivel de adaptación de cada uno de los instrumentos del marketing-mix, empleando una escala de Likert de 7 puntos (1=ninguno; 7=muy elevado), utilizando los ítems que se indican en la siguiente tabla.

**Tabla 3. Adaptación de la estrategia de marketing mix: medida**

<b>ÍTEMS</b>
Grado de adaptación de la estrategia de producto
Grado de adaptación de la estrategia de precio

Grado de adaptación de la estrategia de distribución
Grado de adaptación de la estrategia de promoción o comunicación

### 3.1.3. Características empresariales

En esta investigación, las características de las empresas exportadoras han sido medidas a través de los siguientes indicadores:

**Tabla 4. Características empresariales: medida**

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

### 3.2. Obtención de los datos y descripción de la muestra

Para contrastar las hipótesis planteadas se efectuó un estudio empírico tomando como población objeto de estudio todas las empresas exportadoras con sede social en la Comunidad Autónoma de Galicia.

Las exportaciones de Galicia en el año que se realizó la recogida de la información (2003) ascendieron a 9957 millones de euros, lo que representaba el 7.20% del total de las exportaciones españolas en ese período. El crecimiento de las exportaciones en el período 1999-2003 fue del 65.64% (Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, 2003), lo que proporciona una idea de la importancia que el sector exterior ha representado en los últimos años para la economía de esta región. Asimismo, en el año 2005 las exportaciones de Galicia fueron de 12066 millones de euros, lo que supone el 7.85% del total de las exportaciones españolas y un crecimiento con respecto al año 2003 del 21.18%, lo que refleja la tendencia creciente del comercio exterior de Galicia. El análisis de la estructura geográfica del comercio exterior de Galicia muestra una clara concentración en los países de la Unión Europea (las exportaciones a los países de la Unión Europea representan el 78.56% del total de las exportaciones de las empresas gallegas), fundamentalmente en Francia, Portugal, Reino Unido, Italia y Alemania. En el año 2003, el comercio con estos cinco países representó el 65.42% del total de las exportaciones (Instituto Gallego de Estadística, 2003).

Ante la ausencia de una base de datos oficial que recogiese la totalidad de las empresas exportadoras de Galicia se consultaron las principales bases de datos con la información que

se requería para efectuar esta investigación. Del total de las empresas exportadoras obtenidas a partir de las bases de datos anteriores se eliminaron las que se encontraban duplicadas y aquellas de las que no se disponían datos sobre el domicilio y teléfono. Después de realizar todo este proceso se obtuvo una base de datos constituida por 1734 empresas, la cual constituye la población objeto de estudio. Para la recogida de los datos se realizó una encuesta personal a los dirigentes con responsabilidades en materia exportadora de las 150 empresas que formaron parte de la muestra. El error muestral obtenido fue del  $\pm 7.65\%$ . El trabajo de campo se realizó en los meses de septiembre y octubre de 2003.

La práctica totalidad de las empresas de la muestra tiene un tamaño reducido atendiendo al número de empleados, de modo que un 68% tiene menos de 50 empleados. Quizá debido a este hecho la mayoría destina un número muy reducido de empleados a las tareas relacionadas con la exportación (un 81.4% 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 otra parte, aún cuando la mayor parte de las empresas tiene una amplia experiencia en su negocio (un 66% lleva más de 16 años operando en su sector), son minoría las empresas que presentan una amplia experiencia internacional (el 59.33% lleva menos de 10 años operando en el mercado internacional). Finalmente, un porcentaje reducido de empresas posee departamento de exportación (33.3%), asigna específicamente un presupuesto a la actividad exportadora (20.7%) o pertenece a un grupo empresarial (32.7%).

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 efectuadas 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; 2=satisfechos). 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% frente a un 50.7%).

Finalmente, para analizar la adaptación de la estrategia de marketing-mix se construyó una nueva variable, en base a la aproximación de Özsomer y Prussia (2000), creando un índice a partir de la media de las puntuaciones de los ítems utilizados (aunque en dicho caso se partía de la suma de ítems valorativos del grado de estandarización) y, posteriormente,

recodificando dicho índice en una variable cualitativa de tres categorías (0=adaptación nula o reducida; 1=adaptación moderada; 2= adaptación elevada). La mayor parte de las empresas manifestó desarrollar una estrategia de marketing-mix con un grado de adaptación elevado (47.3%), siendo minoritario el número de empresas que desarrollan una estrategia de marketing-mix con un grado de adaptación nulo o muy reducido (17.3%). Finalmente, un 35.5% de las empresas manifestó desarrollar una estrategia de marketing-mix con un grado de adaptación moderado.

### **3.3. Contraste de hipótesis**

Una vez construidas las diferentes escalas y obtenida la información correspondiente el siguiente paso consistió en la realización del análisis de los datos, con la finalidad de contrastar las hipótesis propuestas, mediante la utilización de un modelo logit. Para realizar los cálculos se empleó el paquete estadístico SPSS.

#### *3.3.1. Justificación y estimación del modelo logit*

Los modelos probabilísticos han sido utilizados en el ámbito internacional para analizar el nivel de internacionalización de las empresas (Geringer et al., 1989; Sullivan, 1993; Gómez, 1999), así como para estudiar la influencia de diversos factores sobre el resultado exportador (Naidu y Prasad, 1994; Singer y Czinkota, 1994). Tomando como base estos estudios, en este trabajo se aplica un modelo logit para tratar de analizar la influencia de las características empresariales y la adaptación de la estrategia de marketing-mix sobre el resultado exportador de la empresa, así como si la adaptación de los instrumentos del marketing-mix está condicionada por las características de la empresa.

Como señalan diversos autores, un modelo probabilístico como el logit presenta determinadas ventajas respecto a otras técnicas de análisis. Por una parte, este modelo no necesita cumplir los supuestos de normalidad e igualdad de matrices de varianzas-covarianzas, siendo más robusto que otras técnicas cuando no se cumplen estos supuestos (Gómez, 1999; Hair et al., 1999; Lévy y Varela, 2003). Por otra parte, este modelo permite incorporar efectos no lineales, lo cuál constituye un tipo de relación detectado por los estudios señalados anteriormente, con lo que no se limita la especificación de los modelos entre las variables consideradas a especificaciones lineales (Gómez, 1999). Asimismo, el modelo no impone restricciones al tipo ni al número de variables independientes utilizadas, pudiendo ser de naturaleza métrica o no métrica, permitiendo además su utilización para la realización de predicciones sobre la probabilidad de que una determinada observación pertenezca a un grupo

determinado (Lévy y Varela, 2003). Finalmente, dentro de los modelos probabilísticos no lineales, entre los cuales los modelos logit y probit han sido los más utilizados, en la práctica se ha comprobado que los resultados de los modelos logit y probit son casi iguales, aunque resulte difícil justificar la elección de uno u otro desde un punto de vista teórico, por lo que razones prácticas de sencillez de cálculo pueden justificar la utilización del modelo logit (Greene, 1999; Cabrer et al., 2001).

El modelo logit que se considera en este estudio es binomial para el estudio del resultado cuantitativo y multinomial para el estudio del resultado cualitativo y de la adaptación de la estrategia de marketing-mix, que parte de considerar una variable dependiente categórica, con dos o más grupos, respectivamente, y una o varias variables independientes, en este caso categóricas. Para contrastar las hipótesis propuestas en esta investigación se plantearon los siguientes modelos logit:

- Un primer modelo en el que la variable independiente es la adaptación de la estrategia de marketing-mix y la variable dependiente el resultado exportador de la empresa.
- Un segundo modelo en el que la adaptación de la estrategia de marketing-mix es la variable dependiente y las características empresariales son las variables independientes.
- Finalmente, en el último modelo las características empresariales se consideran como variables independientes que influyen en el resultado exportador de la empresa.

El modelo logit puede estimarse mediante diferentes procedimientos. Sin embargo, como indican diversos autores (Malhotra, 1984; Ben-Akiva y Lerman, 1985), el método de máxima verosimilitud es el que da lugar a estimadores con mejores características. McFadden (1974) describe las propiedades de los estimadores obtenidos con este método, exigiendo que la muestra de trabajo sea lo suficientemente grande ( $N \geq 50$ ) para que estas propiedades se cumplan. Para maximizar la función de verosimilitud se puede utilizar el método de Newton, disponible en la mayor parte de los programas estadísticos. Para evaluar la significatividad de los modelos y coeficientes se utilizarán los contrastes e indicadores usualmente empleados en este tipo de análisis (Greene, 1999; Hair et al., 1999; Luque, 2000; Cabrer et al., 2001; Lévy y Varela, 2003): contraste del modelo (test de la razón de verosimilitud: LR), contraste de los coeficientes de las variables (contraste de Wald) y medidas de bondad del ajuste ( $R^2$  de McFadden,  $R^2$  de Cox y Snell,  $R^2$  de Nagelkerke y eficacia predictiva).

### *3.3.2. Análisis y discusión de los resultados*



### 3.3.2.1. Influencia de la adaptación de la estrategia de marketing-mix en el resultado exportador

Empleando un modelo logit binomial, se analizó la influencia de esta variable sobre el resultado cuantitativo. El modelo que consideraba la adaptación de la estrategia de marketing-mix sobre el resultado cuantitativo no resultó significativo (contraste  $\chi^2$ : LR=4.320; grados de libertad=2; p=0.115), con lo que se puede concluir que esta variable no explica la variable dependiente, rechazando la hipótesis **H<sub>1a</sub>**. En segundo lugar, para analizar la influencia de la adaptación de la estrategia de marketing-mix sobre el resultado cualitativo se planteó un modelo logit multinomial. En este caso, el modelo que consideraba la adaptación de la estrategia de marketing-mix sobre el resultado cualitativo sí resultó significativo (contraste  $\chi^2$ : LR=20.123; grados de libertad=4; p=0.000). En la tabla siguiente se muestran los coeficientes estimados de los modelos para las dos categorías de la variable dependiente y de la variable independiente, así como los niveles de significación según el contraste de Wald.

**Tabla 5. Análisis logit: influencia de la adaptación del marketing-mix sobre el resultado cualitativo**

VARIABLE	COEFICIENTE numerador de prob(Y=0)	COEFICIENTE numerador de prob(Y=2)	SIGNIFICACIÓN (contraste de Wald)
CONSTANTE	0.274 (*)	-0.585 (*)	-
ADAPTACIÓN	-0.365 (*)	0.464	0.000
Ln L <sub>CR</sub> = -21.549 / Ln L <sub>SR</sub> = -11.487 / Contraste $\chi^2$ : LR = 20.123 (grados de libertad: 4); p = 0.000 R <sup>2</sup> de Cox y Snell = 0.126 / R <sup>2</sup> de Nagelkerke = 0.144 / R <sup>2</sup> de McFadden = 0.066 % estimaciones correctas = 51.3%			
VARIABLE DEPENDIENTE Rendimiento cualitativo (0=insatisfecho; 1=indiferente-categoría de referencia-; 2=satisfecho) L <sub>CR</sub> : Función de verosimilitud del modelo restringido L <sub>SR</sub> : Función de verosimilitud del modelo sin restringir (final)			
(*) No significativo al 0.10			

Analizando la significatividad de los parámetros individuales se aprecia una relación parcial y positiva entre estas variables, ya que la adaptación de la estrategia de marketing-mix, en un grado moderado o elevado, no afecta a los resultados cualitativos negativos, pero sí a la probabilidad de obtener resultados cualitativos positivos, con una influencia de carácter positivo, verificándose parcialmente la hipótesis **H<sub>1b</sub>**. Por lo tanto, a través de la aplicación del modelo utilizado se contrasta que la adaptación de la estrategia de marketing-mix no influye en el resultado exportador cuantitativo, pero sí parcialmente sobre el resultado cualitativo, de un modo positivo. Por consiguiente, se contrasta parcialmente la hipótesis planteada **H<sub>1</sub>**.

### 3.3.2.2. Influencia de las características empresariales en la adaptación de la estrategia de marketing-mix

Seguidamente, mediante el planteamiento de un modelo logit multinomial se analizó la influencia de las características empresariales sobre la adaptación de la estrategia de

marketing-mix. El modelo que consideraba todas las variables resultó significativo en su conjunto (contraste  $\chi^2$ : LR=57.349; grados de libertad=34; p=0.007), con lo que estas variables consideradas conjuntamente sí explican la variable dependiente. Sin embargo, a través del contraste de la razón de verosimilitud empleado para analizar la significatividad individual de cada variable se constata que únicamente resultan significativas el número de empleados (p=0.045), el número de directivos de exportación (p=0.012) y el número de años operando en el sector (p=0.002), por lo que se construyó un modelo con estas variables.

Como se aprecia en la tabla siguiente, el modelo construido a partir de la consideración de estas variables mejoró los niveles de significación de la especificación completa (nivel de significación del contraste chi-cuadrado p=0.003), con lo cual se confirma que las características empresariales sí influyen en la adaptación de la estrategia de marketing-mix, a través del número de empleados, de los directivos de exportación y del número de años en el sector.

**Tabla 6. Análisis logit: influencia de las características de la empresa sobre la adaptación del marketing-mix**

VARIABLE	CATEGORÍA	COEFICIENTE Numerador de prob(Y=1)	COEFICIENTE Numerador de prob(Y=2)
CONSTANTE	-----	-32.040	-32.716
EMPLEADOS	Menos de 9	referencia	referencia
	Entre 10 y 19	0.281 (*)	0.289 (*)
	Entre 20 y 49	-1.181 (*)	-0.286 (*)
	Más de 49	1.734	2.104
DIRECT. EXP.	Ninguno	referencia	referencia
	Entre 1 y 3	-1.351	-1.180
AÑOS	Menos de 5	referencia	referencia
	Entre 6 y 15	-16.662	-17.230
	Entre 16 y 25	-16.015	-17.771
	Más de 25	-17.007	-17.357
Ln L <sub>CR</sub> = -74.542 / Ln L <sub>SR</sub> = -57.879 / Contraste $\chi^2$ : LR = 33.326 (grados de libertad: 14); p = 0.003 R <sup>2</sup> de Cox y Snell = 0.199 / R <sup>2</sup> de Nagelkerke = 0.229 / R <sup>2</sup> de McFadden = 0.108 % estimaciones correctas = 57.3%			
VARIABLE DEPENDIENTE Adaptación del mark. mix (0=nula o reducida –categoría de referencia-; 1=moderada; 2=elevada) L <sub>CR</sub> : Función de verosimilitud del modelo restringido L <sub>SR</sub> : Función de verosimilitud del modelo sin restringir (final) (*) No significativo al 0.10			

Además, analizando la significatividad individual de los parámetros estimados se detectan las siguientes relaciones:

- El número de empleados presenta una influencia positiva sobre la adaptación del marketing-mix, pero únicamente para aquellas empresas con más de 249 empleados (los otros dos parámetros no son significativos). Para este tipo de empresas, se observa que los parámetros son positivos, significativos y crecientes para las dos categorías de la variable dependiente, con lo que las empresas con más de 249 empleados tendrán una mayor probabilidad de adaptar la estrategia de marketing-mix.

- La existencia de directivos de exportación presenta una influencia negativa sobre la adaptación de la estrategia de marketing-mix (los dos parámetros son significativos y negativos), por lo que si la empresa posee directivos de exportación se reduce la probabilidad de adaptar la estrategia de marketing-mix.
- Finalmente, lo mismo ocurre con la edad de la empresa en el sector, de modo que en este caso cuanto mayor es la edad menor es la probabilidad de adaptar la estrategia de marketing-mix.

Por lo tanto, se contrasta la existencia de una relación entre las características empresariales de la empresa exportadora y la adaptación de la estrategia de marketing-mix, encontrando una influencia significativa de forma conjunta sobre la introducción de algún grado de adaptación, pero detectando relaciones en sentido negativo y positivo. Negativo a través de la relación existente entre esta variable y la posesión de directivos de exportación y la antigüedad de la empresa, y positiva a través del tamaño de la empresa, pero sólo para aquellas empresas de más de 249 empleados. De este modo, se verifica la hipótesis **H<sub>2</sub>**.

### 3.3.2.3. Influencia de las características empresariales en el resultado exportador

Finalmente, se analizó la influencia de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. Empleando un modelo logit binomial, en primer lugar se analizó el resultado cuantitativo. El modelo que consideraba todas las características empresariales resultó significativo en su conjunto (contraste  $\chi^2$ : LR=26.160; grados de libertad=17; p=0.072), con lo que estas variables consideradas conjuntamente sí explican la variable dependiente. Sin embargo, a través del contraste de la razón de verosimilitud empleado para analizar la significatividad individual de cada variable se constata que únicamente resultan significativas el número de empleados asignados a la actividad exportadora (p=0.009) y la posesión de departamento de exportación (p=0.090), por lo que se construyó un modelo que consideraba únicamente estas dos variables.

El modelo construido a partir de la consideración de estas variables mejoró los niveles de significación de la especificación completa (nivel de significación del contraste chi-cuadrado p=0.007), con lo cual se confirma que las características empresariales sí influyen en el resultado cuantitativo, a través del número de empleados dedicados a la exportación y de la existencia de departamento de exportación. Además, analizando la significatividad individual de los parámetros estimados se detectan las siguientes relaciones:

- Por un lado, el número de empleados de exportación presenta una influencia significativa y positiva sobre el resultado cuantitativo (aunque no resultaron significativos los parámetros individuales correspondientes a las categorías de más de 6 empleados), con lo que si la empresa asigna empleados dedicados a la actividad exportadora aumentará la probabilidad de obtener resultados cuantitativos positivos.
- Por otro lado, la existencia de departamento de exportación presenta una influencia significativa y positiva sobre el resultado cuantitativo, por lo que si la empresa posee departamento de exportación aumenta la probabilidad de obtener resultados cuantitativos positivos.

**Tabla 7. Análisis logit: influencia de las características de la empresa sobre el resultado cuantitativo**

VARIABLE	CATEGORÍA	COEFICIENTE numerador de prob(Y=1)	SIGNIFICACIÓN (contraste de Wald)
CONSTANTE	---	1.130	.
EMPLEAD. EXP.	Entre 1 y 2	referencia	0.018
	Entre 3 y 5	0.830	
	Entre 6 y 9	16.874 (*)	
	Más de 9	0.009 (*)	
DEPART. EXP.	No	referencia	0.085
	Si	0.731	
Ln L <sub>CR</sub> = -17.431 / Ln L <sub>SR</sub> = -10.411 / Contraste $\chi^2$ : LR = 14.040 (grados de libertad: 4); p = 0.007 R <sup>2</sup> de Cox y Snell = 0.089 / R <sup>2</sup> de Nagelkerke = 0.129 / R <sup>2</sup> de McFadden = 0.079 % estimaciones correctas = 70.7%			
VARIABLE DEPENDIENTE Rendimiento cuantitativo (0=desfavorable; 1=favorable) L <sub>CR</sub> : Función de verosimilitud del modelo restringido L <sub>SR</sub> : Función de verosimilitud del modelo sin restringir (final)			
(*) No significativo al 0.10			

En ambos casos se observa que las características empresariales presentan una influencia conjunta significativa y de carácter positivo sobre el resultado cuantitativo, a través del número de empleados de exportación y de la existencia de departamento de exportación, verificándose la subhipótesis **H<sub>3a</sub>**.

En segundo lugar, mediante el planteamiento de un modelo logit multinomial se analizó el resultado cualitativo. En este caso, el modelo que consideraba todas las variables también resultó significativo en su conjunto (contraste  $\chi^2$ : LR=58.086; grados de libertad=34; p=0.006), con lo que estas variables consideradas conjuntamente sí explican la variable dependiente. Sin embargo, a través del contraste de la razón de verosimilitud empleado para analizar la significatividad individual de cada variable se constata que únicamente resultan significativas la posesión de departamento de exportación (p=0.002) y la asignación de un presupuesto específico a la actividad exportadora (p=0.043), por lo que se construyó un modelo que consideraba únicamente estas dos variables.

El modelo construido a partir de la consideración de estas variables mejoró los niveles de significación de la especificación completa (nivel de significación del contraste chi-cuadrado  $p=0.001$ ), con lo cual se confirma que las características empresariales sí influyen en el resultado cualitativo, a través de la existencia de departamento de exportación y la dotación de un presupuesto específico de exportación. Además, analizando la significatividad individual de los parámetros estimados se detectan las siguientes relaciones:

- Por un lado, la existencia de departamento de exportación presenta una influencia positiva sobre el resultado cualitativo, ya que si la empresa posee departamento de exportación se reduce la probabilidad de que la empresa esté insatisfecha con los resultados exportadores, mientras que aumenta la probabilidad de que se muestre satisfecha con los resultados obtenidos en los mercados exteriores.
- Sin embargo, la asignación de un presupuesto específico a la actividad exportadora únicamente presenta una influencia significativa y positiva sobre la probabilidad de que la empresa se sienta insatisfecha con los resultados exportadores, no influyendo sobre la probabilidad de mostrarse satisfecha con los resultados obtenidos en los mercados exteriores.

**Tabla 8. Análisis logit: influencia de las características de la empresa sobre el resultado cualitativo**

VARIABLE	COEFICIENTE numerador de prob(Y=0)	COEFICIENTE numerador de prob(Y=2)	SIGNIFICACIÓN (contraste de Wald)
CONSTANTE	-0.604	1.445	.
DEPART. EXP.	-2.078	0.406	0.001
PRESUP. EXP.	1.887	0.828 (*)	0.056
Ln L <sub>CR</sub> = -22.466 / Ln L <sub>SR</sub> = -13.278 / Contraste $\chi^2$ : LR = 18.375 (grados de libertad: 4); p = 0.001 R <sup>2</sup> de Cox y Snell = 0.115 / R <sup>2</sup> de Nagelkerke = 0.133 / R <sup>2</sup> de McFadden = 0.060 % estimaciones correctas = 50.0%			
VARIABLE DEPENDIENTE Rendimiento cualitativo (0=insatisfecho; 1=indiferente-categoría de referencia-; 2=satisfecho) L <sub>CR</sub> : Función de verosimilitud del modelo restringido L <sub>SR</sub> : Función de verosimilitud del modelo sin restringir (final)			
(*) No significativo al 0.10			

Por lo tanto, se observa que las características empresariales presentan una influencia conjunta significativa sobre el resultado cualitativo, pero dicha influencia es positiva a través de la existencia de departamento de exportación y negativa en el caso de la dotación de un presupuesto específico de exportación (ya que aumenta la probabilidad de que la empresa se muestre insatisfecha con los resultados exportadores conseguidos), aceptándose por lo tanto la hipótesis **H<sub>3b</sub>**, aunque para la asignación de un presupuesto específico a la actividad exportadora la relación es de carácter negativo.

Como conclusión al análisis de la influencia de las características empresariales sobre el resultado exportador se aprecia una influencia significativa que puede ser positiva o negativa,

ya que presenta carácter positivo sobre el resultado cuantitativo, mientras que en el caso del resultado cualitativo puede presentar una influencia positiva o negativa, por lo que se verifica la hipótesis **H<sub>3</sub>**.

A modo de resumen, en la siguiente tabla se muestran los contrastes de las hipótesis planteadas:

**Tabla 9. Contraste de hipótesis: resumen**

HIPÓTESIS	V. INDEPENDIENTE	V. DEPENDIENTE	EXISTE RELACIÓN	DIRECCIÓN DE LA RELACIÓN
<b>H<sub>1</sub></b> <b>H<sub>1a</sub></b> <b>H<sub>1b</sub></b>	<b>Adaptación de la estrategia de marketing-mix</b>	<b>Resultado exportador</b> R. cuantitativo R. cualitativo	<b>SI</b> NO SI (parcial)	<b>Positiva</b> --- Positiva (sobre resultados positivos)
<b>H<sub>2</sub></b>	<b>Características empresariales</b> <i>Tamaño (más de 249 emp.)</i> <i>Nº directivos exportación</i> <i>Edad</i>	<b>Adaptación de la estrategia de marketing-mix</b>	<b>SI</b> <i>SI</i> <i>SI</i> <i>SI</i>	<b>Positiva o Negativa</b> <i>Positiva</i> <i>Negativa</i> <i>Negativa</i>
<b>H<sub>3</sub></b> <b>H<sub>3a</sub></b> <b>H<sub>3b</sub></b>	<b>Características empresariales</b> Características empresariales <i>Empleados de exportación</i> <i>Departamento de exportación</i> Características empresariales <i>Departamento de exportación</i> <i>Presupuesto de exportación</i>	<b>Resultado exportador</b>  R. cuantitativo  R. cualitativo	<b>SI</b> SI <i>SI</i> <i>SI</i> SI <i>SI</i> <i>SI</i>	<b>Positiva o Negativa</b> Positiva <i>Positiva</i> <i>Positiva</i> Positiva o Negativa <i>Positiva</i> <i>Negativa</i>

## 4. Discusión

### 4.1. Conclusiones e implicaciones directivas

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 resultado exportador de las organizaciones. Este trabajo se ha centrado en dos grupos de dichas variables en torno a las cuales no existe un consenso en relación a los resultados obtenidos: las características empresariales y la estrategia de marketing-mix. Además, se ha estudiado la influencia que las características de las empresas exportadoras ejercen en la adaptación de los elementos del marketing-mix. Para ello se ha empleado un modelo logit, que constituye una metodología de análisis muy robusta bajo el incumplimiento de los supuestos estadísticos clásicos, sencilla en cuanto a su utilización y ya empleada previamente en el ámbito internacional. Las principales conclusiones que se derivan del estudio realizado a una muestra de empresas exportadoras españolas son las siguientes.

En primer lugar, los resultados obtenidos confirman las conclusiones obtenidas en investigaciones previas en relación a la adaptación de la estrategia de marketing-mix (Cavusgil y Zou, 1994; Shoham, 1996, 1999, 2002; Albaum y Tse, 2001; Zou y Cavusgil,

2002; O' Cass y Julian, 2003; Calantone et al., 2006), de modo que se ha detectado una influencia parcial y positiva sobre el resultado exportador. En este sentido, se aprecia que la adaptación de los instrumentos del marketing-mix a las peculiaridades de los mercados exteriores contribuye a mejorar la satisfacción que los dirigentes de la empresa tienen con el rendimiento alcanzado en estos mercados, lo que indica que esa adaptación probablemente demuestre una actitud más activa hacia los mercados internacionales. Sin embargo, no se pudo verificar que el resultado cuantitativo (crecimiento de las ventas de exportación) esté influenciado por la adaptación de la estrategia de marketing. Esto puede ser debido a que el objetivo de las empresas exportadoras no tiene porqué centrarse exclusivamente en el crecimiento de las ventas en los mercados internacionales, sino que pueden existir múltiples objetivos que se reflejan mejor a través del grado de satisfacción que tienen los dirigentes con las expectativas percibidas y alcanzadas en estos mercados, es decir, a través de medidas subjetivas. De hecho, como señalan Lages y Montgomery (2004) y Lages y Lages (2004), cada empresa puede perseguir objetivos diferentes en función de su situación particular, de modo que lo que para una puede ser un éxito para otra puede ser un fracaso.

En segundo lugar, también se ha demostrado que las características de las empresas exportadoras afectan de forma genérica a la adaptación de la estrategia de marketing-mix desarrollada por la empresa en mercados exteriores, influencia que es ejercida, fundamentalmente, a través del tamaño (de forma positiva para el caso de las grandes empresas), el número de directivos con responsabilidad exclusiva en comercio exterior y del número de años que lleva la empresa operando en su sector, en estos dos últimos casos con una influencia negativa. Desde esta perspectiva, la tendencia a desarrollar una estrategia de marketing-mix adaptada aumenta cuando la empresa posee más de 250 empleados, cuanto menor es el número de directivos de exportación y cuanto más joven es dicha empresa.

En tercer lugar, los resultados obtenidos también reflejan que las características empresariales presentan una influencia conjunta sobre el éxito de la empresa en los mercados exteriores, aunque esta influencia para los resultados cuantitativos es ejercida por la existencia de departamento de exportación y por la asignación de empleados al desarrollo de la función exportadora, mientras que para los resultados cualitativos es consecuencia de la existencia de un departamento con responsabilidades exclusivas en la actividad exportadora y de la asignación de un presupuesto específico al desarrollo de esta actividad. Sin embargo, en este último caso los resultados son contrarios a los esperados, puesto que las empresas que destinan recursos específicos al desarrollo de la actividad exportadora son las que perciben un

mayor nivel de insatisfacción, lo que puede ser debido al hecho de que al invertir 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.

Con respecto a la influencia conjunta que las características empresariales ejercen 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 a los resultados exportadores, debido a motivos muy diversos, como, por ejemplo, el país de procedencia de las empresas, el tamaño muestral, el sector industrial al que pertenecen las empresas, el tipo de producto exportado, la unidad muestral analizada (la empresa o la unidad estratégica de negocio), la tradición exportadora del país, el nivel de apoyo a la exportación por parte del gobierno, el grado de desarrollo industrial y tecnológico de los países, las técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos, los indicadores utilizados para medir el resultado exportador de las empresas o las circunstancias cambiantes del entorno.

En esta dirección, la principal conclusión que se puede extraer de esta investigación es que las características empresariales, consideradas conjuntamente, influyen en la adaptación de la estrategia de marketing mix y en los resultados exportadores de la organización. Sin embargo, a pesar de que se debe considerar con cautela la generalización de estos resultados bajo contextos diferentes, es innegable que se debe considerar esta influencia observada bajo un enfoque contingencial, de modo que perfiles diferentes de empresas en función de sus características estructurales, tanto generales como específicas de la función exportadora, plantean condiciones diferentes para el desarrollo de una estrategia de marketing internacional y para la obtención de unos resultados determinados de dichos negocios internacionales.

Finalmente, se observa como la adaptación de la estrategia de marketing-mix afecta positivamente a la satisfacción de los dirigentes con los resultados alcanzados en estos mercados. Sin embargo, a pesar de los resultados obtenidos en esta investigación, creemos que el debate sobre cuál de las estrategias es la más aconsejable para alcanzar los objetivos de la empresa (estandarización-adaptación) seguirá abierto en el futuro. Esto se debe a que no se puede afirmar con rotundidad que una estrategia es superior a la otra, ya que esto dependerá



de una serie de factores tanto internos como externos a la empresa y de los objetivos perseguidos por la organización.

A partir de los resultados obtenidos a partir de la presente investigación se pueden extraer las siguientes implicaciones directivas básicas.

Por una parte, es recomendable realizar adaptaciones en el producto, el precio, la distribución y la comunicación en función de los deseos, preferencias o necesidades de los mercados extranjeros, pues ello incidirá positivamente no sólo en el crecimiento de las ventas exteriores, sino también en la satisfacción de la dirección con el logro de objetivos en los mercados internacionales. Ahora bien, la empresa nunca debe perder de vista los recursos que le supondrá realizar tales adaptaciones, pues si considera que son excesivos o no dispone de ellos y se realizan tales adaptaciones la dirección puede mostrarse menos satisfecha con los objetivos logrados en los mercados internacionales que si se hubiese optado por el desarrollo de una estrategia de estandarización.

Por otra parte, es fundamental que la empresa se vaya dotando de los recursos necesarios para desarrollar eficazmente la actividad exportadora. Por ejemplo, si su tamaño no es elevado sería recomendable recurrir al asociacionismo (alianzas, joint ventures) con objeto de incrementar su dimensión empresarial. Asimismo, debe dotarse una estructura específica para la actividad exportadora, pues ayudará mejorar el conocimiento en las operaciones de comercio exterior, así como a planificar e implementar la estrategia de exportación. Todo ello tendrá repercusiones positivas en la performance de exportación.

#### **4.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

En esta investigación se ha demostrado la utilidad del modelo logit para la identificación de relaciones significativas en el estudio del resultado exportador, de un modo sencillo y que permite, además, la detección de relaciones no lineales (en este caso, la influencia de la adaptación de la estrategia de marketing-mix sobre el resultado cualitativo). Sin embargo, como toda investigación, este trabajo no está exento de limitaciones, que no hacen sino alentar el desarrollo de futuros trabajos. Para contrastar la validez de estos resultados resultaría recomendable la aplicación de análisis similares en ámbitos geográficos diferentes y la validación de dichos resultados con metodologías de análisis alternativas (como el análisis factorial confirmatorio, ampliamente utilizado en el ámbito de estudio de los resultados exportadores). Del mismo modo, sería interesante realizar un análisis más profundo de la influencia de otras variables consideradas importantes sobre cada uno de los indicadores

particulares del resultado exportador, tanto cuantitativos como cualitativos, y sobre la estrategia de la empresa, considerando asimismo la eventual influencia de todas las características de la empresa sobre los diferentes constructos. De un modo más específico, a continuación se sugieren las limitaciones que los autores han considerado más relevantes, lo cual puede ser el germen de futuras investigaciones orientadas al mejorar el conocimiento en el ámbito de la performance de exportación.

En primer lugar, una primera limitación está relacionada con el tipo de estudio realizado, pues la información se ha recopilado en un momento concreto del tiempo y quizás sería más pertinente el desarrollo de un estudio longitudinal que nos permitiese ver como las modificaciones estratégicas de la organización y los cambios en su perfil empresarial afectan a su rendimiento en los mercados internacionales.

En segundo lugar, otra limitación está vinculada a la muestra empleada, pues pertenece a un solo país y, más concretamente, a una única región de España. El desarrollo de estudios con muestras pertenecientes a distintos países, permitirá generalizar las conclusiones del estudio realizado.

En tercer lugar, en el presente trabajo se han tenido determinadas características empresariales tales como el tamaño, la experiencia internacional o la presencia en la organización de una estructura específica para el desarrollo de las operaciones de comercio internacional. Sin embargo, en próximos estudios sería recomendable analizar otras características empresariales, como el perfil de los directivos vinculados a la exportación, la planificación de la actividad exportadora, etc.

Por otra parte, también se debe apuntar que la adaptación de la estrategia de marketing-mix a los mercados exteriores fue evaluada considerando exclusivamente los cuatro instrumentos del marketing-mix, siguiendo los consejos de los dirigentes de las diez empresas que se utilizaron para testar el cuestionario. Sin embargo, para analizar más profundamente la estrategia de adaptación se deberían incluir diferentes dimensiones de los cuatro instrumentos del marketing-mix (Zou et al., 1997); Shoham, 1996, 1999; Albaum y Tse, 2001; Zou y Cavusgil, 2002; Leonidou et al., 2002; Lages y Montgomery, 2004), analizando previamente qué dimensiones de la estrategia de marketing-mix sería más conveniente incluir para poder evaluar el grado de adaptación o estandarización llevado a cabo por la empresa en los mercados internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Aaby, N.E.; Slater, S.F. (1989): “Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88”, *International Marketing Review*, vol. 6, nº 4, pp. 7-26.
- Albaum, G.; Tse, D.K. (2001): “Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters”, *Journal of International Marketing*, vol. 9, nº 4, pp. 59-81.
- Beamish, P.W.; Karavis, L.; Goerzen, A.; Lane, C. (1999): “The relationship between organizational structure and export performance”, *Management International Review*, vol. 39, nº 1, pp. 37-55.
- Ben-Akiva, M.; Lerman, S. R. (1985): *Discrete choice analysis: theory and application to travel demand*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Bijmolt, T.H.A.; 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, pp. 69-82.
- Bilkey, W.J.; Tesar, G. (1977): “The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, spring-summer, pp. 93-98.
- Bodur, M. (1994): “Foreign market indicators, structural resources and marketing strategies as determinants of export performance” *Advances in International Marketing*, vol. 6, pp. 183-205.
- Bonaccorsi (1992): “On the relationship between firm size and export intensity”, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 4, pp. 605-635.
- Cabrer, B.; Sancho, A.; Serrano, G. (2001): *Microeconometría y decisión*, Editorial Pirámide, Madrid.
- Cadogan, J.W.; Diamantopoulos, A. (1995): “Narver and Slater, Kohli and Jaworski, and the market orientation construct: integration and internationalisation”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3 nº 1, pp. 41-60.
- Cadogan, J.W.; Diamantopoulos, A.; Siguaw, J.A. (2002): “Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences”, *Journal of International Business Studies*, vol.33, nº3, pp.615-626.
- Cadogan, J.W.; Sundqvist, S.; Salminen, R.T.; Puumalainen, K. (2002): “Market-oriented behavior. Comparing service with product exporters”, *European Journal of Marketing*, vol. 36, nº 9/10, pp. 1076-1102.
- Calantone, R. J.; Kim, D.; Schmidt, J.B.; Cavusgil, S.T. (2006): “The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison”, *Journal of Business Research*, vol. 59, pp. 176-185.
- Calof, J.L. (1994): “The relationship between firm size and export behavior revisited”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 2, pp. 367-387.
- Cavusgil, S.T.; Nevin, R.N. (1981): “Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation”, *Journal of Marketing Research*, vol.18, nº 1, pp. 309-312.
- Cavusgil, S.T.; Zou, S. (1994): “Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures”, *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 1, pp. 1-21.
- Cavusgil, S.T.; Zou, S.; Naidu, G.M. (1993): “Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation”, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº 1, pp. 479-506.

- Chetty, S.; Hamilton, R.T. (1993): “Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis”, *International Marketing Review*, vol.10, nº 3, pp. 26-34.
- Cooper, R.G.; Kleinschmidt, E.J. (1985): “The impact of export strategy on export sales performance”, *Journal of International Business Studies*, sping, pp. 37-55.
- Czincota, M.R.; Ronkainen, I.A. (2002): *Marketing internacional*, 6ª edición, Editorial Prentice Hall, México.
- Das, M. (1994): “Successful and unsuccessful exporters from developing countries”, *European Journal of Marketing*, vol. 28, nº 12, pp. 19-33.
- Donthu, N.; Kim S.H. (1993): “Implications of firm controllable factors on export growth”, *Journal of Global Marketing*, vol. 7, nº 1, pp. 47-63.
- Douglas, S.P.; Craig, C.S. (1989): “Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy” *Columbia Journal of World Business*, vol. 24, nº 3, pp. 47-59.
- Douglas, S.P.; Wind, Y. (1987): “The myth of globalization”, *Columbia Journal of Word Business*, vol. 22, nº 4, pp. 19-29.
- Evangelista, F.U. (1994). “Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms”, *Advances in International Marketing*, vol. 6, pp. 207-229.
- Florin, J.; Ogbuehi, A.O. (2004): “Strategic choice in international ventures: a contingency framework integrating standardization and entry-mode decisions”, *The Multinational Business Review*, vol. 12, nº 2, pp. 83-109.
- Geringer, J.M.; Beamish, P.W.; Da Costa, R.C. (1989): “Diversification strategies and internationalization: implications for MNE Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 2, pp. 109-119.
- 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, pp. 241-250.
- Greene, W. H. (1999): *Análisis econométrico (3ª edición)*, Editorial Prentice Hall, Madrid.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999): *Análisis multivariante*, Editorial Prentice Hall, Madrid.
- Hill, J.S.; Still, R.R. (1984): “Adapting products to LDC taste”, *Harvard Business Review*, vol. 62, nº 2, pp. 92-101.
- Holzmüller, H.H.; Stöttinger, B. (1996): “Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model”, *Journal of International Marketing*, vol. 4, nº 2, pp. 29-55.
- Instituto galego de estadística. *Comercio Exterior e Intracomunitario de Galicia*, disponible en <http://www.ige.eu/ga/economicas/comerciais/comercio/indice.htm>
- Jain, S. (1989): “Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses”, *Journal of Marketing*, vol. 53, january, pp. 70-79.
- Jain, S. (2002): *Marketing internacional*, 6ª edición, Editorial Thomson, México.
- Katsikeas, C.S. (1994): “Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics”, *International Marketing Review*, vol.11, nº 3, pp. 33-53.
- Katsikeas, C.S.; Leonidou, L.; Morgan, N.A. (2000): “Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 4, pp. 493-511.
- Katsikeas, C.S.; Piercy, N.F.; Ioannidis, C. (1996): “Determinants of export performance in a European context”, *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 6, pp. 6-35.
- Kohli, A.J.; Jaworski, B.J. (1990): “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications”, *Journal of Marketing*, vol. 54, (Abril), pp. 1-18.

- Kustin, R.A. (2004): “Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries”, *International Business Review*, vol. 13, pp. 637-649.
- Lages, L.F. y Jap, S.D. (2002): “A contingency approach to marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships”, working paper nº 411, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.
- Lages, L.F.; Lages, C.R. (2004): “The STEP scale: A measure of short-term export performance improvement”, *Journal of International Marketing*, vol. 12, nº 1, pp. 36-56.
- Lages, L.F.; Montgomery, D.B. (2004): “Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. Evidence from small and medium-sized exporters”, *European Journal of Marketing*, vol. 38, nº 9/10, pp. 1186-1214.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S.; Samiee, S. (2002): “Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis”, *Journal of Business Research*, vol. 55, nº 1, pp. 51-67.
- Levitt, T. (1983): “The globalization of markets” *Harvard Business Review*, vol. 61, nº 3, pp. 92-102.
- Lévy, J.-P.; Varela, J. (2003): *Análisis multivariable para las ciencias sociales*, Editorial Prentice Hall, Madrid.
- Ling-Yee, L.; Ogunmokun, G.O. (2001): “The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis”, *International Business Review*, vol. 10, pp. 399-420.
- Losada, F.; Navarro, A.; Ruzo, E.; Barreiro, J.M. (2006): “La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, nº 1, pp. 85-106.
- Louter, P.J.; Ouwerkerk, C.; Bakker, B.A. (1991): “An inquiry into successful exporting”, *European Journal of Marketing*, vol. 25, nº 6, pp. 7-23.
- Luque, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Editorial Pirámide, Madrid.
- Madsen, T.K. (1987): “Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings”, *Advances in International Marketing*, vol. 2, pp. 177-198.
- Madsen, T.K. (1989): “Successful export marketing management: some empirical evidence”, *International Marketing Review*, vol. 6, nº 4, pp. 41-57.
- Madsen, T.K. (1998): “Executive insights: managerial judgment of export performance”, *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 3, pp. 82-93.
- Malhotra, N. (1984): “The use of linear logit models in marketing research”, *Journal of Marketing Research*, nº 21, pp. 20-31.
- Matthyssens, P.; Pauwels, P. (1996): “Assessing export performance measurement”, *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 85-114.
- McFadden, D. (1974): “Conditional logit analysis of qualitative choice behavior”, en *Frontiers of Econometrics*, P. Zarembka (ed.), Academic Press, New York.
- Moen, Ø. (1999): “The relationship between firm size, competitive advantage and export performance revisited”, *International Small Business Journal*, vol. 18, nº 1, pp. 53-72.
- Moini, A. H. (1995): “An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model”, *Journal of Small Business Management*, vol. 33, nº 3, pp. 9-25.
- Naidu, G.M.; Prasad, V.K. (1994): “Predictor of export strategy and performance of small and medium-sized firms”, *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 107-115.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990): “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, vol. 54, (Octubre), pp. 20-35.

- Navarro, A. (2000): *Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- O’Cass, A.; Julian, C. (2003): “Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 3/4, pp. 366-384.
- Özosmer, A.; Simonin, B.L. (2004): “Marketing program standardization: A cross-country exploration”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, pp. 397-419.
- Özsomer, A.; Prussia, G.E. (2000): “Competing perspectives in international marketing strategy: contingency and process models”, *Journal of International Marketing*, vol. 8, nº 1, pp. 27-50.
- Reid, S. (1981): “The decision-market and export entry and expansion”, *Journal of International Business Studies*, vol. 12, pp. 101-112.
- Rose, G.M.; Shoham, A. (2002): “Export performance and market orientation. Establishing an empirical link”, *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 217-225.
- Ryans, J.K.; Griffith, D.A.; White, D.S. (2003): “Viewpoint. Standardization/adaptation of international marketing strategy. Necessary conditions for the advancement of knowledge”, *International Marketing Review*, vol. 20, nº 6, pp. 588-603.
- Samiee, S. y Roth, K. (1992): “The influence of global marketing standardization on performance”, *Journal of Marketing*, vol. 56, abril, pp. 1-17.
- Schuh, A. (2000): “Global standardization as a success formula for marketing in Central Eastern Europe?”, *Journal of World Business*, vol. 35, nº2, pp. 133-148.
- Secretaría de estado turismo y comercio. Ministerio de industria, comercio y turismo. *Estadísticas de Comercio Exterior*, disponible en <http://www.mcx.es/sgcomex/acefra.htm>.
- Shoham, A. (1996): “Marketing-Mix standardization: Determinants of export performance”, *Journal of Global Marketing*, vol. 10, nº 2, pp. 53-73.
- Shoham, A. (1998): “Export performance: a conceptualization and empirical assessment”, *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 3, pp. 59-81.
- Shoham, A. (1999): “Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination”, *Journal of International Marketing*, vol. 7, nº 2, pp. 24-50.
- Shoham, A. (2002): “Standardization of international strategy and export performance: a meta-analysis”, *Journal of Global Marketing*, vol. 16, nº ½, pp. 97-120.
- Singer, T.O.; Czinkota, M.R. (1994): “Factors associated with effective use of export assistance”, *Journal of International Marketing*, vol. 2, nº 1, pp. 53-71.
- Sorenson, R.Z.; Wiechmann, U.E. (1975): “How multinationals view marketing standardization”, *Harvard Business Review*, vol. 53, nº 3, pp. 38-48.
- Sousa, C.M.P. (2004): “Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature”, *Academy of Marketing Science Review*, vol. 9, pp. 1-23.
- Styles, C. (1998): “Export performance measures in Australia and the United Kingdom”, *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 3, pp.s 12-36.
- Sullivan, D. (1993): “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, pp. 325-342.
- Theodosiou, M.; Leonidou, L. (2003): “Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research”, *International Business Review*, vol. 12, nº 2, pp. 141-171.
- Thirkell, P.C.; Dau, R. (1998): “Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters”, *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 9/10, pp. 813-829.

- Vrontis, D. (2003): “Integrating adaptation and standardisation in international marketing: the adaptStand modelling process”, *Journal of Marketing Management*, vol. 19, n° 3/4, pp. 284-305.
- Walters, P.G.; Samiee, S. (1990): “A model for assessing performance in small U.S. exporting firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, pp. 33-50.
- Zou, S.; Andrus, D.M.; Norvell, D.W. (1997): “Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country”, *International Marketing Review*, vol. 14, n° 2, pp. 107-123.
- Zou, S.; Cavusgil, S.T. (1996): “Global strategy: a review and an integrated conceptual framework”, *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 1, pp. 52-69.
- Zou, S.; Cavusgil, S.T. (2002): “The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance”, *Journal of Marketing*, vol. 66, october, pp. 40-56.
- Zou, S.; Stan, S. (1998): “The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997”, *International Marketing Review*, vol. 15, n° 5, pp. 333-356.
- Zou, S.; Taylor, C.R.; Osland, G.E. (1998): “The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure”, *Journal of International Marketing*, vol. 6, n° 3, pp. 37-58.