

LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN: REVISIÓN TEÓRICA Y PROPUESTA DE UN MARCO INTEGRADOR

Losada Pérez, F.

Universidad de Santiago de Compostela

Navarro García, A.

Universidad de Sevilla

Ruzo Sanmartín, E.

Barreiro Fernández, J.M.

Universidad de Santiago de Compostela

RESUMEN

El estudio de los factores que influyen en el resultado exportador de las empresas es una de las líneas de investigación más prolíferas en la literatura de marketing internacional. Sin embargo, no existe consenso entre los investigadores sobre cuáles son los principales determinantes que afectan a los resultados obtenidos por la empresa en su actividad exportadora. En este sentido, el principal objetivo de este trabajo, tomando como base los principales estudios recopilatorios sobre este tema, es proponer un modelo conceptual que recoja las principales variables que influyen en la performance de exportación.

PALABRAS CLAVE: Performance Exportación, Determinantes, Internacional.

ABSTRACT

The study of the factors that have an influence on firm's export performance is one of the more fruitful lines of research in international marketing literature. However, there is no agreement among the researchers about which ones are the determinants that have an influence on the results of firms' exporting activity. In this sense, starting from the main reviewing studies on this topic, the purpose of this work consists on proposing a conceptual model that contains the main variables that have an influence on the export performance.

KEYWORDS: Export Performance, Determinants, International.

1. INTRODUCCIÓN

Son numerosos y diversos los estudios realizados sobre el comportamiento internacional de las empresas y más concretamente sobre la exportación. Ésta es considerada, tradicionalmente, como el modo más popular y utilizado de entrada en los mercados exteriores, especialmente por las empresas 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, Katsikeas y Samiee, 2002).

Estos estudios tenían por objetivo aglutinar y sintetizar el conocimiento sobre las variables que influyen en el resultado exportador de las organizaciones. Sin embargo, la gran diversidad de antecedentes considerados por los investigadores como determinantes del resultado exportador, las grandes diferencias existentes entre las muestras utilizadas para su análisis y las diferentes medidas de la performance de exportación empleadas, dificultan la configuración de un modelo que incluya todas las variables potencialmente influyentes en el resultado exportador, así como la relación existente entre las mismas.

En esta dirección, el objetivo fundamental del presente trabajo es identificar cuáles son los principales determinantes del éxito exportador de las organizaciones. Para conseguir este objetivo, en primer lugar, se define qué se entiende en la literatura de marketing internacional por performance de exportación, así como cuáles son los principales indicadores que deben utilizarse para su medición. En segundo lugar, se efectúa una revisión de los principales estudios recopilatorios existentes hasta la fecha sobre los determinantes del resultado exportador. Finalmente, teniendo en cuenta las principales conclusiones extraídas de estas investigaciones y la revisión de la literatura efectuada sobre este tema, se propone un modelo integrador sobre los determinantes del resultado exportador de las organizaciones.

2. LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN

El resultado de la actividad exportadora, es considerado por Madsen (1998) como un aspecto fundamental para la toma de decisiones en el desarrollo del comercio internacional. 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 (Matthyssens y Pauwels, 1996; Zou et al., 1998), que dificulta la comparación de estudios que emplean diferentes indicadores, así como la generalización de conclusiones (Zou y Stan, 1998; Styles, 1998).

Sin una medición uniforme del rendimiento exportador de la organización, los resultados de los diferentes estudios efectuados sobre los determinantes de la performance de exportación son difíciles de comparar, dejando un espacio importante para la incoherencia y la confusión (Zou et al., 1998).

En la literatura internacional se emplea para definir el resultado de la actividad exportadora el término “performance de exportación”, entendiéndose como tal la extensión por la cual los objetivos de la empresa, tanto económicos (beneficios, ventas o costes, etc.) como estratégicos (expansión del mercado, incremento de la cuota de mercado en el exterior...), con respecto a la exportación de un producto en un mercado extranjero, son logrados a través de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing internacional (Cavusgil y Zou, 1994).

Actualmente, aunque la mayoría de los investigadores asumen la naturaleza multidimensional de la performance de exportación, existe discrepancia sobre cuáles son los indicadores que deben utilizarse para reflejar el éxito de la empresa en los mercados

exteriores. Además, esta multidimensionalidad conlleva la posibilidad de que los indicadores usados para su medición puedan reflejar resultados contrapuestos (Matthyssens y Pauwels, 1996).

Por otra parte, Madsen (1987) y Katsikeas et al. (1996), señalan que las medidas utilizadas para medir la performance de exportación dependen de cada empresa o unidad estratégica de negocios y, en particular, de los objetivos establecidos por sus dirigentes. Por ejemplo, alcanzar una alta cuota de mercado puede significar aplicar precios reducidos a los productos, minorando los beneficios empresariales, ocurriendo a la inversa en el caso de una política de precios elevados.

En este contexto, Madsen (1987) manifiesta que en la medición de la performance de exportación se debería incluir al menos los conceptos más importantes del resultado exportador (ventas, rentabilidad y crecimiento de la actividad exportadora) y debería averiguarse la influencia que cada variable independiente (determinantes del resultado exportador) ejerce sobre cada una de estas dimensiones (Shoham, 1998).

Según Matthyssens y Pauwels (1996), en la mayoría de los estudios revisados, las ventas, el crecimiento y los beneficios de la actividad exportadora, son las tres dimensiones más utilizadas para analizar el éxito obtenido en los mercados exteriores. En esta misma dirección también se manifiesta Shoham (1998).

Zou et al. (1998), consideran tres dimensiones para medir la performance de exportación: resultados económicos, objetivos estratégicos logrados en los últimos tres años y nivel de satisfacción de la empresa con los resultados alcanzados. Similarmente, Zou y Stan (1998) señalan que todas las medidas del rendimiento exportador se agrupan en tres dimensiones: financieras, no financieras y compuestas. También Katsikeas et al. (2000), partiendo de la revisión efectuada a 93 estudios relacionados con los resultados exportadores, indican la necesidad de considerar tres dimensiones para medir el rendimiento exportador de las organizaciones: medidas económicas, medidas no económicas y medidas genéricas, siendo estas últimas de naturaleza subjetiva.

Finalmente, en una investigación reciente realizada por Sousa (2004), en el que se revisaron 43 estudios correspondientes al período 1998-2004, se identificaron 50 indicadores diferentes para medir esta variable que se agruparon en dos grandes categorías: indicadores objetivos e indicadores subjetivos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos concluir que existe una gran variedad de medidas para evaluar la performance de exportación. Ello dificulta considerablemente la labor de los investigadores a la hora de diseñar escalas que permitan establecer conclusiones generalizadas sobre cuáles son las estrategias de marketing más adecuadas para alcanzar los mejores resultados en los mercados exteriores, y facilitar la toma de decisiones empresariales en el ámbito internacional.

Sin embargo, a pesar de la ausencia de uniformidad en cuanto a qué tipo de indicadores debemos emplear para medir el resultado exportador, coincidimos con numerosos investigadores (Katsikeas et al., 1996; Zou et al., 1998; Shoham, 1998; Navarro, 2000; Katsikeas et al., 2000; Cadogan et al., 2002; Rose y Shoham, 2002; Sousa, 2004; entre otros) en que para evaluar el éxito obtenido por las organizaciones en los mercados exteriores se deberían incluir un componente cuantitativo (medida objetiva del resultado) y un componente cualitativo (medida subjetiva).

3. ESTUDIOS RECOPILATORIOS SOBRE LOS DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN

El estudio de los determinantes del resultado exportador se ha caracterizado en los últimos años por una creciente proliferación en el ámbito académico, confirmado tanto por el elevado número de trabajos publicados, como por su inclusión en revistas académicas de reconocido prestigio a nivel internacional (Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of the Academy Marketing Science, Journal of International Marketing, International Marketing Review, Journal of Global Marketing, etc.)

Si embargo, a pesar de la importancia reconocida de las investigaciones que analizan los principales factores que influyen en el rendimiento de las empresas exportadoras, estos estudios se caracterizan por su fragmentación y a veces resultados contradictorios, lo cual genera confusión entre los investigadores (Aaby y Slater 1989; Cavusgil y Zou, 1994).

En este sentido, una revisión de los estudios recopilatorios sobre los determinantes del resultado exportador de las organizaciones puede ayudar no sólo a sintetizar la extensa bibliografía existente sobre el tema en cuestión, sino también a obtener conclusiones de carácter general. Éste es el objetivo del presente epígrafe.

Los principales estudios recopilatorios sobre los determinantes del rendimiento exportador de las empresas¹ se recogen en la tabla 1.

Tabla 1. Estudios recopilatorios sobre los determinantes de la performance de exportación.

Autores	Período de revisión	Número de estudios revisados
Madsen (1987)	1964-1984 ²	17
Aaby y Slater (1989)	1967-1988 ³	55
Chetty y Hamilton (1993)	1978-1991	111
Zou y Stan (1998)	1987-1997	50
Navarro (2000)	1979-1999	69
Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002)	1964-1998 ⁴	36

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo de este artículo se incluye en una tabla todos los factores considerados por estos investigadores como determinantes del resultado exportador de las organizaciones.

Madsen (1987) señala que la gran disparidad existente entre los 17 estudios analizados, en términos de tipo y estructura de la industria a la que pertenecen las empresas, tamaño muestral, unidad muestral analizada (empresa o unidad estratégica de negocio), fecha de obtención de los datos, países en los que se desarrolló la investigación, etc., suponen una mayor complicación a la hora de efectuar una comparación de los estudios revisados, siendo quizás esta última diferencia, junto con la gran diversidad de determinantes de la performance de exportación considerados y la forma de medir el resultado exportador los que más dificultan esta comparación⁵.

Madsen (1987), en la revisión realizada, encontró una gran cantidad y diversidad de factores empleados como determinantes del rendimiento exportador, por lo que se procedió a su agrupación en 20 categorías de variables latentes o no observables (véase Anexo) y tres dimensiones: la estrategia de la empresa, la estructura de la organización y la estructura del entorno.

Madsen (1987) señalaba como principales variables condicionantes del resultado exportador las siguientes⁶:

- Los recursos que posee la empresa.
- La intensidad tecnológica de sus productos.
- El nivel de compromiso de los dirigentes con la actividad exportadora y la experiencia en actividades internacionales.
- El tipo de mercado al que se dirige la empresa, debiendo seleccionar aquellos países con una menor distancia física, psicológica y cultural, con escasa competencia y/o altas tasas de crecimiento, y con reducidas barreras de entrada.
- La planificación de la actividad exportadora y la realización de investigaciones de mercados con el fin de obtener un mayor conocimiento de los mercados internacionales.
- La adaptación de las estrategias de marketing-mix, especialmente del producto, a las necesidades de los mercados exteriores.
- El desarrollo de relaciones estables y duraderas con los intermediarios extranjeros, basadas en la confianza y en el contacto personal.

Dos años más tarde, Aaby y Slater (1989), realizan una revisión de los determinantes de la performance de exportación de mayor amplitud que la efectuada por Madsen (1987). Según estos autores, se pueden identificar dos grandes grupos de variables que pueden influir en el éxito exportador de la organización (véase Anexo): factores internos y controlables por la dirección de la empresa (características de la empresa, competencias de la organización y estrategia empresarial) y, factores externos y no controlables (entorno).

Aaby y Slater (1989), efectúan una revisión de 55 estudios en el que se analizan solamente aquellas variables controlables por la dirección de la empresa. Por tanto, se excluyen del análisis aquellos factores que se escapan del control de la organización, es decir, el entorno externo, a pesar de que no se pueda negar su influencia en el resultado asociado a la actividad exportadora. Aaby y Slater, argumentan su decisión en la dificultad de modificar el entorno externo, dada la limitada influencia que puede ejercer la organización sobre el mismo.

En el grupo de variables encuadradas dentro de las características empresariales, se observó la coincidencia en todos los trabajos analizados de la importancia que el compromiso de los dirigentes, su actitud y las percepciones que tienen sobre la actividad exportadora, ejercían en los resultados obtenidos por las empresas en los mercados exteriores. Por el contrario, aunque el tamaño de la organización fue una de las variables más estudiadas, no se pudo establecer una relación tan significativa con el éxito exportador como en el caso de las variables anteriores. Finalmente, la experiencia internacional se configuraba como un factor decisivo en la mejora de los resultados en los mercados internacionales.

Las competencias que mayor influencia ejercían sobre el éxito exportador de la organización eran: un alto nivel de conocimiento de los mercados exteriores, el desarrollo de un proceso planificado de acceso a los mercados exteriores y el establecimiento de un sistema formal de control del resultado en los mercados exteriores. Por su parte, no se encontró consenso respecto al efecto sobre la performance de exportación del resto de competencias empresariales: intensidad tecnológica, etapa del proceso de internacionalización, calidad del producto y la fluidez en la comunicación con los clientes exteriores.

El último grupo de variables analizadas fueron las concernientes a la estrategia exportadora de la empresa, estudiadas a través de la política seguida por la organización en lo referente a las cuatro variables del marketing-mix, y la estrategia de selección de mercados exteriores. La distribución comercial fue con diferencia la variable más estudiada (15 estudios), y la que mayor peso ejercía en el éxito exportador de la empresa. Con respecto al resto de variables analizadas no se encontró un consenso absoluto sobre su influencia en el resultado exportador de las empresas.

Unos años más tarde, Chetty y Hamilton (1993) realizan un estudio recopilatorio sobre los determinantes del resultado exportador tomando como base de partida las aportaciones de Aaby y Slater (1989), es decir consideran los tres grupos de variables propuestos por estos autores como posibles causantes del resultado exportador de las empresas.

Los resultados de los estudios empíricos analizados se clasificaron en tres categorías en función del nivel de relación existente entre las variables consideradas como determinantes del éxito exportador y la performance de exportación: relación positiva y estadísticamente significativa, relación negativa y estadísticamente significativa y, relación estadísticamente no significativa.

Los resultados obtenidos confirman las proposiciones de Aaby y Slater (1989), en el sentido de que las competencias empresariales tienen una mayor influencia en el éxito exportador que las características empresariales. Para la estrategia de marketing, el precio, la selección de mercados y el producto, son los factores más importantes para mejorar el resultado exportador de las empresas.

Al igual que en las recopilaciones precedentes, Zou y Stan (1998) procedieron a agrupar los factores determinantes del resultado exportador en diferentes categorías. Para su clasificación tomaron como referencia el que se tratase de un factor interno o externo, y el

grado de control sobre el mismo. Sobre esta base se establecieron siete categorías y 33 factores como determinantes potenciales de la performance de exportación (véase Anexo). A nuestro entender, uno de los aspectos más novedosos del trabajo recopilatorio realizado por Zou y Stan (1998) con respecto a los estudios precedentes, reside en el análisis de forma individualizada del efecto de los diferentes factores determinantes del éxito exportador sobre cada una de las magnitudes empleadas para medir el resultado exportador de la organización. La conclusión fundamental que se puede extraer de esta revisión es que los factores que más afectan al rendimiento exportador son los clasificados como internos-controlables, coincidiendo con las revisiones precedentes.

Zou y Stan concluyen que los factores que más influyen en el resultado exportador son los siguientes⁷:

- La planificación sistemática y la organización de las actividades de exportación.
- La investigación de los mercados exteriores con objeto de tener un mayor conocimiento del comportamiento de estos mercados.
- La adaptación de las variables de marketing-mix a las exigencias de los mercados internacionales.
- La creación, el desarrollo y mantenimiento de relaciones estables, y basadas en la confianza con los distribuidores extranjeros.
- El compromiso de los directivos con la exportación.
- La orientación internacional de las empresas que les permite identificar mejor y beneficiarse de las oportunidades internacionales y evitar las amenazas.
- Las percepciones positivas de la dirección sobre las ventajas que supone la exportación para la expansión y desarrollo de la empresa.
- La formación y la experiencia internacional de los dirigentes.
- Las competencias de la empresa, en términos tanto de sus habilidades internacionales como de gestión genérica del negocio.

La revisión efectuada por Navarro (2000), recopila la literatura relevante publicada sobre los determinantes de la performance de exportación en el periodo 1979-1999. El método empleado para el análisis de los estudios sometidos a revisión es el empleado anteriormente por Zou y Stan (1998), es decir, una combinación de las técnicas de meta-análisis y la descripción narrativa. Siguiendo las propuestas de estos autores, también se agruparon los potenciales determinantes de la performance de exportación en diferentes categorías (véase Anexo).

En la evaluación del concepto performance de exportación, se empleó al igual que en la revisión de Zou y Stan (1998), siete categorías: ventas, rentabilidad, crecimiento, éxito percibido, satisfacción de la dirección, logro de objetivos y escalas compuestas.

En la misma dirección que las conclusiones aportadas en las revisiones precedentes, Navarro (2000) destaca que los factores internos y controlables, además de ser los más analizados por los investigadores, son también los determinantes más importantes del éxito exportador de la organización. Así, de los 16 factores que ejercen una influencia significativa y positiva sobre la performance de exportación 10 corresponden a esta categoría (Tabla 2).

Tabla 2. Determinantes de la performance de exportación según Navarro (2000).

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

Fuente: Navarro (2000).

La última revisión existente hasta la fecha sobre los factores determinantes del éxito exportador de las organizaciones es la realizada por Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002), en la que analizan 36 estudios correspondientes al período 1964-1998. Se procedió a agrupar las variables que influyen el resultado exportador de la empresa en 5 categorías (véase Anexo): características de los directivos⁸, factores de la organización, factores del entorno, mercado objetivo de exportación y estrategia de marketing-mix; de tal forma que los tres primeros grupos de variables se consideran como antecedentes de los dos últimos, afectando indirectamente a la performance de exportación de la empresa a través de las variables representativas de la estrategia de marketing internacional. Sin embargo, en este estudio sólo se centraron en la influencia que la estrategia de marketing internacional (marketing-mix y selección de mercados) ejercía sobre el resultado exportador.

Para evaluar el resultado exportador se identificaron 12 medidas (financieras y no financieras) siendo las más utilizadas: la propensión exportadora, el crecimiento de las ventas de exportación, el nivel de beneficio de exportación, el volumen de ventas de exportación, la cuota del mercado de exportación y la contribución al beneficio de exportación⁹. Los otros dos grupos de variables considerados se catalogaron como: medidas compuestas y otras medidas de la performance de exportación.

Según Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002), los factores que tenían una influencia significativa y positiva sobre la performance de exportación son los siguientes¹⁰:

- La estrategia de expansión exterior (concentración y diversificación de mercados).
- Con respecto al producto todas las dimensiones analizadas tenían un efecto significativo y positivo en la performance de exportación, excepto el envase y el etiquetado.
- Con respecto al precio: la fijación de precios en función de la competencia y de la demanda, la utilización de una estrategia de penetración, la concesión de créditos a los clientes extranjeros y la adaptación de los precios a los mercados exteriores.
- Con respecto a la distribución: la utilización de oficinas/representantes de ventas y la venta directa, el apoyo a los distribuidores extranjeros en términos de publicidad, financiación, preparación de la venta, etc., la entrega del producto en tiempos reducidos y la adaptación de los canales de distribución al entorno de los mercados de exportación.
- Finalmente, con respecto a la variable comunicación: la publicidad y la promoción de ventas, la utilización de la venta personal, la participación en ferias comerciales y la adaptación de la estrategia de comunicación a los diferentes mercados extranjeros

4. DETERMINANTES DE LA PERFORMANCE DE EXPORTACIÓN

Tomando como punto de partida las principales conclusiones extraídas de los estudios revisados anteriormente y después de efectuar una exhaustiva revisión de la literatura relevante sobre los determinantes del resultado exportador de las organizaciones, podemos concluir que existe una gran diversidad de factores que pueden condicionar los resultados que la organización obtenga en el desarrollo de su actividad exportadora. Desde nuestro punto de vista, teniendo en cuenta la revisión de la literatura efectuada, los principales determinantes del resultado exportador, se pueden agrupar en diez categorías:

1. Planificación de las exportaciones

La planificación de las exportaciones constituye uno de los pilares básicos en los que se sustenta el éxito internacional de la organización, así como la toma de decisiones asociada al desarrollo de la estrategia de marketing internacional (Shoham, 1996, 1999). Contribuye de forma decisiva al logro de los objetivos empresariales y constituye un incentivo para la exploración sistemática de los mercados exteriores (Evangelista, 1994). En consecuencia, puede atribuir a la empresa algún tipo de ventaja competitiva en su posicionamiento internacional, traduciéndose en mayores volúmenes de venta (Samiee y Walters, 1990), crecimiento (Madsen, 1989) o rentabilidad (Axinn et al., 1996).

2. Compromiso con la actividad exportadora

El compromiso adquirido por la dirección de la empresa en el desarrollo de su actividad exportadora es considerado por los investigadores (Louter et al. 1991; Donthu y Kim, 1993; Evangelista, 1994; Navarro, 2000; O'Cass y Julian, 2003; entre otros) como uno de los determinantes más importantes del resultado exportador de la organización. Esta variable refleja la tendencia de las empresas exportadoras a persistir en el curso de sus acciones en los mercados exteriores en los cuales opera (Pauwels y Matthyssens, 1999).

Uno de los rasgos característicos del compromiso exportador es su naturaleza multidimensional, pudiéndose considerar tres enfoques para identificar el papel que desempeña esta variable en el desarrollo exportador de las organizaciones:

- *Compromiso actitudinal.* Esta dimensión refleja la percepción de los dirigentes hacia los beneficios y riesgos que supone involucrarse en la actividad exportadora, así como la predisposición de la empresa a comprometerse con la exportación (Evangelista, 1994). Desde esta perspectiva, las empresas cuyos directivos muestren actitudes positivas hacia la exportación ejercerán comportamientos más activos en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados internacionales, así como en la ejecución de estrategias de marketing más “agresivas” para el logro de los objetivos empresariales (Cavusgil y Zou, 1994).
- *Compromiso comportamental.* Este componente refleja la disposición general de los dirigentes para destinar recursos financieros, gerenciales y humanos a la actividad exportadora de la organización (Aaby y Slater, 1989; Donthu y Kim, 1993). En este sentido Cavusgil y Zou (1994) y O’Cass y Julian (2003), manifiestan que cuando los dirigentes asignan los suficientes recursos financieros y humanos a la exportación, la incertidumbre se reduce y resulta mucho más factible la puesta en práctica de la estrategia de marketing planificada previamente, mejorando los resultados en los mercados internacionales.
- *Compromiso relacional.* Esta dimensión refleja el nivel de recursos comprometidos por la empresa en las relaciones establecidas con sus distribuidores internacionales, de tal forma que aquellas empresas que inviertan mayores recursos conseguirán una relación más armoniosa con sus intermediarios exteriores (Leonidou, Katsikesas y Hadjimarcou, 2002).

3. Estrategia de selección de mercados

La estrategia de expansión internacional (concentración versus diversificación), así como los países-mercados elegidos puede incidir en el resultado de la actividad exportadora. Países cercanos geográfica y/o culturalmente pueden reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y alentar una actitud más proactiva de la organización en el desarrollo de sus negocios internacionales (De Luz, 1993). Sin embargo, consolidada la posición en estos países, deberá optarse por diversificar mercados, con objeto de minimizar la dependencia de las ventas, el crecimiento o la rentabilidad de las exportaciones en uno o pocos países-mercados (Navarro, 2000).

No obstante, aunque la literatura existente considera que la estrategia de expansión internacional de las empresas es uno de los determinantes de su 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). La elección entre un tipo de estrategia de expansión internacional u otro, está condicionada por diversos factores empresariales, de mercado y del producto comercializado (Nicolau et al. 2000).

4. Estrategia de marketing-mix

La combinación de los diferentes instrumentos de marketing-mix a través de los cuales la empresa va a rivalizar en mercados exteriores refleja la dimensión competitiva de la estrategia de marketing internacional (Louter et al., 1991). En el contexto internacional, una cuestión clave es conocer qué elementos del marketing-mix pueden ser aplicados de la misma forma (estandarización) en los mercados exteriores, y cuáles es necesario adaptar a sus exigencias (Douglas y Craig, 1989). La estandarización puede implicar el logro de economías de escala en producción, mientras que la diferenciación constituye la principal ventaja de la adaptación.

El grado de adaptación de las variables del marketing-mix depende de factores situacionales tales como el producto exportado, las características de la empresa, del mercado, sector o entorno en el que opera la empresa (Cavusgil y Kirpalani, 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Cavusgil, 1996; Shoham, 2002; Theodosiou y Leonidou, 2003; entre otros). En cualquier caso, de la revisión de la literatura efectuada parece desprenderse que la adaptación de los diferentes elementos de marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación) puede repercutir positivamente en la performance de exportación, al reducir la incertidumbre asociada a la compra de productos extranjeros y al mejorar la adaptación a los deseos, expectativas y necesidades de los consumidores situados en los mercados internacionales (Madsen, 1989; Das, 1994; Namiki, 1994; Zou et al., 1997), aunque el grado de adaptación de cada componente de la estrategia de marketing dependerá de los objetivos específicos perseguidos por la empresa (Leonidou, Katsikeas y Samiee, 2002).

5. La orientación al mercado

La orientación al mercado es considerada, en la actualidad, el principal exponente de la efectiva adopción del concepto de marketing, acaparando el interés de académicos y profesionales del marketing (Álvarez et al. 2003).

Aunque los comportamientos empresariales basados en la orientación al mercado han sido considerados tradicionalmente como uno de los factores más influyentes en los resultados de las empresas que se dirigen exclusivamente a los mercados domésticos, aún son escasos los estudios que han abordado esta línea de investigación en el ámbito internacional. En todo caso, los trabajos realizados hasta la fecha confirman la existencia de una asociación positiva entre la orientación al mercado de las empresas exportadoras y el resultado alcanzado en los mercados exteriores (Kwon y Hu, 2000; Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 2002; Cadogan, Sundqvist, Salminen y Puumalainen, 2002; Rose y Shoham, 2002; Cadogan et al. 2003; Barreiro, et al., 2004; Losada, 2005).

A pesar de los diferentes enfoques de la orientación al mercado, parece existir cierto consenso entre los investigadores en considerar dos perspectivas en el estudio de la orientación al mercado de las organizaciones: filosófica-cultural y operativa, considerando los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) como el cuerpo doctrinal básico de esta línea de investigación, existiendo diversos estudios que han integrado estos dos enfoques de la orientación al mercado (Diamantopoulos y Hart, 1993; Cadogan y

Diamantopoulos, 1995; Avlonitis y Gounaris, 1997; Álvarez et al., 2000), señalando que estos planteamientos no son excluyentes, sino que pueden considerarse complementarios.

En esta dirección, Cadogan et al. (1999, 2001); Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (2002); Cadogan, Sundqvist, Salminen y Puumalainen (2002); Rose y Shoham (2002) y Cadogan, et al. (2003), proponen que la orientación al mercado de las empresas exportadoras debe estar formada por tres dimensiones, siguiendo la propuesta de Kohli y Jaworski (1990):

- *Generación de la información.* Incluye todas las actividades realizadas por las organizaciones para recoger información sobre los clientes, competidores y los cambios que se produzcan en el entorno internacional.
- *Diseminación de la información.* Comprende todas las actividades que implican compartir la información sobre los mercados exteriores entre los diferentes departamentos de la empresa.
- *Respuesta a la información.* Refleja el diseño y la implementación de las respuestas dadas por la organización a la información obtenida y diseminada en el seno de la misma.

6. Relación con los importadores o distribuidores extranjeros

El enfoque relacional, establece que el desarrollo de relaciones estables y duraderas entre los integrantes del canal de distribución contribuye de forma positiva al logro de los objetivos globales del canal de distribución y, por tanto, al de sus integrantes.

En los mercados internacionales, los intercambios relacionales cobran mayor relevancia que en los mercados domésticos, ya que estos se caracterizan por la existencia de diferencias culturales, políticas, de actitud y comportamiento de los consumidores, etc., entre los países a los que pertenecen las empresas integrantes del canal de distribución (Samiee y Walters, 2003; Bello et al., 2003; Lages et al., 2005).

Desde esta perspectiva, el intercambio relacional puede mejorar el resultado exportador reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones, aminorando los comportamientos oportunistas de los miembros del canal de distribución y favoreciendo la aparición de nuevas oportunidades de negocio (Lee y Jang, 1998).

Bello et al. (2003) consideran esencial que las empresas exportadoras desarrollen buenas relaciones con sus distribuidores extranjeros por dos motivos: en primer lugar, porque los distribuidores comprometerán mayores recursos de marketing con aquellos fabricantes con los que tienen una relación más estrecha, y en segundo lugar, porque existirá una mayor coordinación en las tareas desarrolladas por ambas partes. En consecuencia, se hacen necesarios unos mecanismos de coordinación que gobiernen las relaciones entre los exportadores y sus distribuidores extranjeros. En este sentido, consideran que las normas relacionales: intercambio de información, flexibilidad y solidaridad, contribuyen a coordinar las relaciones de interdependencia entre los exportadores y sus distribuidores.

- *La solidaridad o cooperación.* Es un instrumento muy valioso de coordinación entre los integrantes del canal de distribución, puesto que contribuye a que las empresas cooperen con los otros socios del intercambio, a pesar de que esta colaboración pueda,

en determinados momentos o circunstancias, perjudicar sus propios intereses, pues se espera unos resultados superiores a través de ese proceso de colaboración a largo plazo y la garantía de que no ocurrirán comportamientos de carácter oportunista.

- *El intercambio de información.* Supone el compromiso entre los exportadores y sus distribuidores extranjeros de compartir, de forma continua, información esencial para el desarrollo de sus respectivas actividades, facilitando la toma de decisiones y aumentando la confianza entre las partes y permitiendo establecer prioridades, deseos y objetivos (Navarro, 2000).
- *La flexibilidad.* Supone que los integrantes de la relación de intercambio se muestren dispuestos a adaptarse a los requerimientos de la otra parte y a los cambios que se produzcan en el entorno, siendo especialmente relevante en las relaciones internacionales porque las empresas suelen actuar en entornos económicos, políticos y culturales diversos, obligando a realizar ajustes en las relaciones para superar las condiciones cambiantes del entorno (Aulakh et al., 1996).

7. Competencias internacionales de la empresa

Aaby y Slater (1989), consideran las competencias empresariales como uno de los factores claves del éxito en los mercados exteriores, definiéndola como el conjunto de capacidades de que dispone una organización para obtener algún tipo de ventaja competitiva en los mercados internacionales.

Las competencias internacionales posibilitan que las empresas seleccionen mejor los mercados exteriores, formulen las estrategias de marketing más adecuadas y las pongan en práctica efectivamente, contribuyendo positivamente a la mejora del resultado exportador de la organización (Douglas y Craig, 1989; Cavusgil y Zou, 1994).

Desde nuestro punto de vista, consideramos que existen dos factores esenciales que inciden en el desarrollo de las capacidades empresariales en el ámbito internacional. Por un lado, las características objetivas de los directivos, que les puede llevar a tomar decisiones diferentes partiendo de la misma información, y por otra, la propia información poseída de los mercados exteriores.

- *Características objetivas de los directivos con responsabilidades vinculadas a la actividad exportadora.*

Aunque son diversos los factores que influyen en el comportamiento exportador de las organizaciones, los directivos de la empresa son el elemento fundamental que guía a la empresa en el inicio, desarrollo, mantenimiento y éxito de la actividad exportadora (Leonidou et al., 1998; O' Cass y Julian, 2003).

La actitud de los directivos frente al compromiso exportador puede estar condicionada por características de índole sociocultural: edad, nivel educativo, nivel de conocimiento de lenguas extranjeras, viajes efectuados a países extranjeros..., así como por características psicológicas: flexibilidad, riesgo percibido, percepción de las características de exportación o la tolerancia al riesgo (Hurtado, 2000).

- *Conocimiento de los mercados exteriores.*

Los mercados exteriores representan para las empresas un entorno menos conocido y más incierto que los mercados domésticos, pues los niveles de riesgo que la empresa tiene que afrontar suelen ser mayores. Ello implica que la cantidad, calidad y fiabilidad de la información obtenida es un factor altamente condicionante en la reducción de la incertidumbre inherente a las operaciones internacionales.

Además, la adquisición de información sobre los mercados exteriores, permite tener un conocimiento más profundo de los clientes extranjeros y de las estrategias desarrolladas por los competidores internacionales (Kaleka, 2002), facilitando la adaptación de la estrategia de marketing de la empresa a las peculiaridades de estos mercados y la obtención de ventajas competitivas (Morgan et al., 2004) y, por tanto, la consecución de mejores resultados exportadores.

8. Características empresariales

Un gran número de investigaciones realizadas sobre los determinantes de la performance de exportación, tienden a considerar a 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 los resultados, ni sobre el signo de esta relación. En todo caso, parece necesaria la inclusión de tales factores situacionales en el estudio de los determinantes del resultado exportador (Zou y Stan, 1998).

En base a la revisión de la literatura efectuada, consideramos que las principales características de la empresa que se deberían incluir en todo estudio sobre los determinantes de la performance de exportación son:

- El tamaño empresarial, considerado como una referencia obligada en cualquier estudio sobre el comportamiento exportador de la empresa (Alonso y Donoso, 1994, 1998).
- La edad y la experiencia internacional de la empresa.
- La organización de la actividad exportadora. La configuración de una estructura (ej: departamento de exportación) o la asignación de empleados y directivos dedicados exclusivamente a la actividad exportadora, puede incrementar la competitividad de las empresas en los mercados exteriores.
- La asignación de un presupuesto específico a la actividad exportadora, puesto que esto denota un mayor compromiso de la organización con los mercados internacionales.
- El número de mercados exteriores en los que opera la empresa.

9. Ventajas competitivas derivadas de la actividad exportadora

En la medida en que las empresas se internacionalizan, las posibilidades de conseguir ventajas competitivas son mucho mayores, pero la tarea es mucho más compleja y diversa, ya que en el escenario de la internacionalización no sólo dependen de las decisiones de inversión en recursos y capacidades y de la adecuación de estas decisiones al estado evolutivo del correspondiente sector, sino también de las pertinentes dotaciones de factores que cada país ofrece (Guisado, 2003).

En esta dirección, Kaleka (2002) señala que las diferencias existentes entre los mercados extranjeros y domésticos en términos de factores económicos, legales, socioculturales etc., hacen que las empresas pongan en práctica diferentes estrategias en cada uno de esos mercados, lo cual puede conducir a la obtención de diferentes ventajas competitivas en estos dos marcos de actuación. En este sentido, esta autora manifiesta que las ventajas competitivas derivadas de la exportación constituyen la posición que la empresa alcanza en relación a la combinación de los elementos de coste, producto y servicio en un mercado extranjero particular.

Como se desprende de los estudios analizados sobre las ventajas competitivas en el ámbito internacional, no existe consenso entre los diversos autores a la hora de establecer cuales son las ventajas competitivas (costes o diferenciación) que ejercen una influencia más positiva en el resultado exportador de las empresas. Sin embargo, en términos generales, se puede considerar que las ventajas competitivas de la empresa contribuyen positivamente en la performance de exportación (Kirpalani y Macintosh, 1980; Moini, 1995; Katsikeas et al., 1996; Piercy et al., 1998; Albaum y Tse, 2001; Zou et al., 2003; Albaum et al., 2003; Morgan et al. 2004; Losada, 2005).

10. El entorno en las operaciones de exportación

El éxito exportador de una organización depende del entorno en el que opera. Concretamente, de la capacidad mostrada por la empresa para interpretar efectivamente la influencia de este sobre sus actividades (Cateora y Graham, 2001). En este sentido es preciso tener en cuenta la repercusión de dos niveles de factores externos a la empresa que afectan a su desempeño (Nieto y Llamazares, 2001). En primer lugar, los asociados al entorno nacional. Su conocimiento permite interpretar las capacidades y limitaciones de la propia empresa para afrontar su andadura en los mercados exteriores. Desde esta perspectiva, resulta esencial el análisis de las fuerzas políticas y legales, la estructura competitiva del país y sector, y el clima económico en que se desarrollan las actividades comerciales nacionales. En segundo lugar, los factores externos inherentes a cada mercado extranjero (entorno internacional). Su conocimiento permitirá comprender el ámbito externo en el que la empresa va a desarrollar sus actividades.

Por tanto, aunque constituyen un grupo de factores muy diversos y existen pocas investigaciones en las que son analizados, son difíciles de medir y constituyen el grupo de factores que en menor cuantía explican los resultados obtenidos por las empresas en los mercados exteriores (Zou y Stan (1998), creemos conveniente su inclusión como posibles determinantes del resultado exportador o como variables moderadoras o antecedentes del resto de factores considerados como determinantes de la performance de exportación.

En este sentido y teniendo en cuenta las investigaciones de Madsen, 1987; Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Stan, 1998; Shoham, 1999; Navarro, 2000; entre otros, se debería analizar el entorno económico, cultural, social, político-legal, así como la intensidad competitiva de los mercados exteriores y la intensidad tecnológica del sector en el que la empresa va a desarrollar sus actividades.

5. CONCLUSIONES

El estudio de los determinantes del éxito exportador de las organizaciones ha sido uno de los temas más analizados por los investigadores en los últimos años. Sin embargo, los intentos por conseguir desarrollar un modelo generalizado que pueda aplicarse a una gran diversidad de empresas y a múltiples países no ha dado los frutos apetecidos por diferentes motivos: la gran diversidad de antecedentes considerados por los investigadores como posibles determinantes del resultado exportador, las grandes diferencias existentes entre las muestras empleadas para su análisis, las diferentes técnicas estadísticas utilizadas para analizar los resultados, la ausencia de una medición sistematizada que refleje el resultado de la actividad exportadora, las características de los sectores industriales analizados, la gran diversidad de países en los que se efectuaron las investigaciones, la tipología de empresas analizadas (pymes o grandes empresas), así como la diferente conceptualización que hacen los investigadores de las variables consideradas como determinantes de la performance de exportación.

En este sentido se ha planteado el objetivo de esta investigación, como un nuevo intento de sintetizar la literatura existente sobre los factores que condicionan el resultado obtenido por las organizaciones en el desarrollo de su actividad exportadora.

Tomando como punto de partida los principales estudios recopilatorios sobre los factores determinantes del resultado exportador de la organización, y basándonos en un exhaustivo análisis de la literatura internacional existente sobre este tema, consideramos como principales antecedentes de la performance de exportación los siguientes factores: la planificación de las exportaciones, el compromiso de los directivos con la exportación, la estrategia de selección de mercados, la estrategia de marketing-mix, la orientación al mercado, las relaciones establecidas con los distribuidores extranjeros, las competencias internacionales de la empresa, las características empresariales, las ventajas competitivas derivadas de la actividad exportadora y, finalmente, las características del entorno en el que opera la empresa.

NOTAS

¹ El primer estudio recopilatorio sobre los factores determinantes del proceso de internacionalización de las empresas se debe a Bilkey (1978), en el que sugiere la existencia de cuatro grupo de variables: las ventajas diferenciales de la empresa, los objetivos perseguidos por los directivos en los negocios exteriores, las expectativas de los directivos sobre los efectos de la exportación en los objetivos de la organización, y el nivel de compromiso de la empresa con el marketing de exportación.

² Aunque los artículos revisados son del período 1964-1984, sólo un artículo está publicado en 1964, el resto de artículos analizados corresponden al período 1971-1984.

³ La mayoría de los artículos revisados corresponde a la década de los ochenta, solamente un artículo corresponde al año 1967 y cuatro a la década de los setenta.

⁴ Al igual que Madsen (1987), el primer trabajo incluido en la revisión es el de Tookey (1964).

⁵ Este problema considerado por Madsen (1987) es común para todas las revisiones analizadas posteriormente.

⁶ Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre la estrategia de expansión internacional, la política de precios, la estructura organizativa de la empresa, el atractivo del mercado doméstico, y el resultado de la actividad exportadora.

⁷ Aunque se puedan extraer otras conclusiones además de las aquí expuestas, debido a la escasez de los estudios revisados que las corroboran o a la existencia de contradicciones en los mismos, no se han incluido en este análisis.

⁸ Esta clasificación fue establecida por Leonidou et al. (1998), incluye como variables generales-objetivas: la edad, la educación y la experiencia profesional; generales-subjetivas, comprende factores referentes al comportamiento y actitudes de los dirigentes: nivel de tolerancia al riesgo, el carácter innovador de los dirigentes, flexibilidad de la dirección, compromiso con los mercados exteriores, y habilidad y dinamismo de los directivos; específicas-objetivas: nacimiento en el extranjero, conocimiento de idiomas extranjeros, estancia en el extranjero y el número y duración de los viajes al extranjero; específicas-subjetivas, incluyen la percepción que los directivos tienen con respecto al riesgo, los costes, los beneficios, el crecimiento y la complejidad de los mercados exteriores con respecto a los mercados domésticos.

⁹ Las otras seis medidas son: inversión, satisfacción con la exportación, éxito percibido, crecimiento de la exportación percibido, rentabilidad percibida y cuota de mercado percibida.

¹⁰ Hay que tener en cuenta que la relación entre las variables independientes y la performance de exportación depende en algunos casos de cómo fuese medida ésta.

BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E. y 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. y 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.
- ALBAUM, G.; TSE, D.K.; HOZIER, G.C. y BAKER, K.G. (2003): "Extending marketing activities and strategies from domestic to foreign markets". *Journal of Global Marketing*, vol. 16, nº 3, pp. 105-129.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Editorial ICEX, Madrid.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Editorial ICEX, Madrid.
- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. y VÁZQUEZ, R. (2000): "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación O.M.-Resultados", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4, nº1, pp. 7-41.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M. y SAHAY, A. (1996): "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioural approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº 1, pp. 1005-1032.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing orientation and company performance: Industrial versus consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.
- AXINN, C.N.; NOORDEWIER, T. y SINKULA, J.M. (1996): "Export strategies and export performance: an empirical investigation of a product/markets typology", *Advances in International Marketing Review*, vol. 8, pp. 27-58.
- BARREIRO, J.M.; LOSADA, F.; RUZO, E. y NAVARRO, 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, pp. 137-156.
- BELLO, D.C.; CHELARIU, C. y ZHANG, L. (2003): "The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels", *Journal of Business Research*, vol. 56, nº 1, pp. 1-16.
- BILKEY, W.J. (1978): "An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 9, nº 1, pp. 33-46.
- CADOGAN, J.W. y 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.; CUI, C.C. y YEUNG LI, E.K. (2003): "Export market-oriented behavior and export performance. The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence", *International Marketing Review*, vol. 20, nº 5, pp. 493-513.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. y MORTANGES, C.P., (1999): "A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº4, pp.689-708.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. y 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.; PAUL, N.J.; SALMINEN, R.T.; PUUMALAINEN, K. y SUNDQVIST, S., (2001): "Key antecedents to export market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, pp. 261-282.
- CADOGAN, J.W.; SUNDQVIST, S.; SALMINEN, R.T. y PUUMALAINEN, K. (2002): "Market-oriented behavior. Comparing service with product exporters", *European Journal of Marketing*, vol. 36, nº 9/10, pp. 1076-1102.
- CATEORA, P.R. y GRAHAM, J.L. (2001): *Marketing internacional*, 10ª edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- CAVUSGIL, S.T. y KIRPALANI, V.H. (1993): "Introducing products into export markets: success factors", *Journal of Business Research*, vol. 27, pp. 1-15.
- CAVUSGIL, S.T. y 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.
- CHETTY, S. y HAMILTON, R.T. (1993): "Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis", *International Marketing Review*, vol. 10, nº 3, pp. 26-34.
- DAS, M. (1994): "Successful and unsuccessful exporters from developing countries", *European Journal of Marketing*, vol. 28, nº 12, pp. 19-33.
- DE LUZ, M. (1993): "Relationship between export strategy variables and export performance for brazil-based manufacturers", *Journal of Global Marketing*, vol. 7, nº 1, pp. 87-107.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): "Linking market orientation and company performance: preliminary evidence of Kholy and Jaworski's framework", *Journal of Strategy Marketing*, vol. 1, pp. 93-121.
- DONTHU, N. Y KIM S.H. (1993): "Implications of firm controllable factors on export growth", *Journal of Global Marketing*, vol. 7, nº 1, pp. 47-63.
- DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1989): "Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy" *Columbia Journal of World Business*, vol. 24, nº 3, pp. 47-59.
- 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.
- GUISADO, M. (2003): *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*, Editorial Pirámide, Madrid.
- HURTADO, N.E. (2000): *las pymes y el proceso de internacionalización: factores determinantes de su actitud frente a la exportación*, Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- KALEKA, A. (2002): "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pp. 273-283.
- 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*, vol. 28, nº 4, pp. 493-511.
- KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F. e IOANNIDIS, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context", *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 6, pp. 6-35.
- KIRPALANI, V.H. y MACINTOSH, N.B. (1980): "International marketing effectiveness of technology-oriented small firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, nº 3, pp. 81-90.
- KOHLI, A.J. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, (Abril), pp. 1-18.

- KWON, Y.C. y HU, M.Y. (2000): "Market orientation among small Korean exporters", *International Business Review*, vol. 9, pp. 61-75.
- LAGES, C.; LAGES, C.R.; LAGES, L.F. (2005) : "The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures", *Journal of Business Research*, nº 58, pp. 1040-1048.
- LEE, C.S. y JANG, Y.S. (1990): "Impact of export market expansion strategy on export performance", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 41-51.
- LEE, D.J. y JANG, J.I. (1998): "The role of relational exchange between exporters and importers evidence from small and medium-sized Australian exporters", *Journal of Small Business Management*, vol. 36, nº 4, pp. 12-23.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. y HADJIMARCOU, J. (2002): "Executive Insights: Building successful export business relationships: a behavioral perspective", *Journal of International Marketing*, vol. 10, nº 3, pp. 96-115.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. y PIERCY, N.F. (1998): "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions" *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 2, pp. 79-102.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. y SAMIEE, S. (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, vol. 55, nº 1, pp. 51-67.
- LOSADA, F. (2005): *Análisis del rendimiento exportador de la empresa gallega*, Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.
- LOUTER, P.J.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B.A. (1991): "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, vol. 25, nº 6, pp. 7-23.
- 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.
- MAS, F.J.; NICOLAU, J.J. y RUÍZ, F. (2002): "Foreign expansion strategy and performance", *International Marketing Review*, vol. 19, nº 4, pp. 348-369.
- MATTHYSSENS, P. Y PAUWELS, P. (1996): "Assessing export performance measurement", *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 85-114.
- 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.
- MORGAN, N.A.; KALEKA, A. y KAKSIKEAS, C. (2004): "Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment", *Journal of Marketing*, vol. 68, nº 1, pp. 90-108.
- NAMIKI, N. (1994): "A taxonomic analysis of export marketing strategy: an exploratory study of U.S. exporters of electronic products", *Journal of Global Marketing*, vol. 8, nº 1, pp. 27-50.
- NARVER, J.C. y 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.
- NICOLAU, J.J.; RUÍZ, 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, pp. 135-150.
- NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (2001): *Marketing internacional*, Editorial Pirámide, Madrid.
- 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*, vol. 37, nº 3/4, pp. 366-384.
- PAUWELS, P. y MATTHYSSENS, P. (1999): "A strategy process perspective on export withdrawal", *Journal of International Marketing*, vol. 7, nº 3, pp. 10-37.

- PIERCY, N.; KALEKA, A. y KATSIKEAS, C. (1998): "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies", *Journal of World Business*, vol. 33, nº 4, pp.378-393.
- ROSE, G.M. y SHOHAM, A., (2002): "Export performance and market orientation. Establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 217-225.
- SAMIEE, S. WALTERS, P.G.P. (1990): "Influence of firm size on export planning and performance", *Journal of Business Research*, vol. 20, pp. 235-248.
- SAMIEE, S. WALTERS, P.G.P. (2003). "Relationship marketing in an international context: a literature review", *International Business Review*, nº 12, pp. 193-214.
- 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.
- 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. 12-36.
- THEODOSIOU, M. y 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.
- TOOKEY, D.A. (1964): "Factors associated with success in exporting", *Journal of Management Studies*, vol. 1, pp. 48-66. Citado por GOMEZ-MEJIA, L. R. (1988): "the role of human resources strategy in export performance: a longitudinal study", *Strategy Management Journal*, vol. 9, pp. 493-505.
- WALTERS, P.G.P. y SAMIEE, S. (1990): "A model for assessing performance in small U.S. exporting firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, nº 2, pp. 33-50.
- ZOU, S. y CAVUSGIL, S.T. (1996): "Global strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 1, pp. 52-69.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, vol. 15, nº 5, pp. 333-356.
- ZOU, S.; ANDRUS, D.M. y NORVELL, D.W. (1997): "Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country", *International Marketing Review*, vol. 14, nº 2, pp. 107-123.
- ZOU, S.; FANG, E. y ZHAO, S. (2003): "The effect of export marketing capabilities on export performance an investigation of Chinese exporters", *Journal of International Marketing*, vol. 11, nº4, pp. 32-55.
- ZOU, S; TAYLOR, C.R. y OSLAND, G.E. (1998): "The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 3, pp. 37-58.

ANEXO

Determinantes de la performance de exportación según los distintos estudios recopilatorios

ANEXO
Determinantes de la performance de exportación según los distintos estudios recopilatorios

Madsen (1987)	Aaby y Slater (1989)	Chetty y Hamilton (1993)	Zou y Stan (1998)	Navarro (2000)	Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002)
<p>Estrategia empresarial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intensidad de la investigación de mercados 2. Planificación y control de las exportaciones 3. Organización de las funciones de marketing 4. Adaptación de la estrategia de marketing 5. Ventajas diferenciales del producto 6. Capacidad de comunicación con los clientes extranjeros 7. Esfuerzo promocional 8. Relaciones con los distribuidores 9. Concentración versus diversificación <p>Estructura empresarial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Recursos generales de la empresa 11. Experiencia exportadora 12. Apoyo directivo a la exportación 13. Estructura disponible para las exportaciones 14. Base tecnológica de los productos 15. Recursos humanos <p>Estructura del entorno:</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Atractivo de los mercados exteriores 16. Barreras a la exportación 17. Distancia geográfica 18. Distancia psicológica y cultural 19. Atracción del mercado doméstico 20. Tipo de mercado 	<p>Competencias empresariales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología 2. Conocimiento de los mercados exteriores 3. Planificación de la actividad exportadora 4. Política de exportación 5. Sistema de gestión de la exportación 6. Control de calidad 7. Capacidad de comunicación con los clientes extranjeros <p>Características empresariales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Tamaño de la empresa 9. Compromiso de los dirigentes 10. Percepciones y actitudes de los dirigentes hacia la exportación <p>Estrategia de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Selección de mercados 12. Empleo de intermediarios 13. Mix de producto 14. Desarrollo de nuevos productos 15. Promoción 16. Ubicación de precios 17. Recursos humanos <p>Entorno</p>	<p>Parten de los factores considerados por Aaby y Slater como potenciales determinantes de la performance de exportación para la revisión de la literatura: el uso de un empleo de técnicas de meta-análisis</p>	<p>DETERMINANTES INTERNOS Y CONTROLABLES:</p> <p>Estrategia de Marketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia exportación 2. Planificación export. 3. Investigación mercad. 4. Investigación producto 5. Adaptación producto 6. Ventajas del producto 7. Adaptación del precio 8. Precio competitivo 9. Métodos de determinación del precio 10. Adaptación promoción 11. Intensidad promocional 12. Adaptación del canal de distribución 13. Relaciones en el canal de distribución 14. Tipo de canal de distribución empleado <p>Actitudes y Percepciones de los directivos</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Compromiso y apoyo 16. Orientación internacional 17. Motivación proactiva a la exportación 18. Ventajas percibidas a la exportación 19. Barreras percibidas a la exportación <p>DETERMINANTES EXTERNOS Y CONTROLABLES</p>	<p>DETERMINANTES INTERNOS Y NO CONTROLABLES:</p> <p>Características directivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de las exportaciones 2. Organización de las exportaciones 3. Estrategia de expansión internacional 4. Investigación de mercados 5. Estrategia de marketing-mix <p>Percepciones y actitudes directivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Compromiso exportador 7. Orientación internacional de la empresa 8. Ventajas y obstáculos percibidos en la export. 9. Relaciones racionales con distribuidores internac. 9. Normas relacionales 	<p>DETERMINANTES INTERNOS Y NO CONTROLABLES:</p> <p>Características directivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia internac. 11. Organización de los directivos <p>Características empresariales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Tamaño 13. Edad de la empresa 14. Otras características empresariales (tipo de empresa, producto exportado, etc.) <p>Competencias empresariales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Tecnología 16. I+D 17. Experiencia internacional de la empresa 18. Empleo eficiente de los recursos disponibles <p>DETERMINANTES EXTERNOS Y NO CONTROLABLES</p> <p>Características del Sector:</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Intensidad tecnológica del sector 20. Nivel de inestabilidad del sector <p>Características de los mercados exteriores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Atractivo de los mercados exteriores 22. Competitividad 23. Barreras de entrada <p>Características del Mercado Doméstico</p> <ol style="list-style-type: none"> 24. Entorno legal, político, económico, etc.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 27 de junio de 2005 y fue aceptada para su publicación el 1 de febrero de 2006

