

SONIA MARÍA SUÁREZ ORTEGA *
FRANCISCA ROSA ÁLAMO VERA *
JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN *

Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: Evidencia empírica en el sector vitivinícola español

SUMARIO: *Revisión de la literatura.* Características de la empresa. Características de la dirección. Percepciones directivas. *Metodología.* Resultados. Características de la empresa. Características de la dirección. Percepciones directivas. El efecto conjunto de los factores determinantes del compromiso exportador. *Discusión y conclusiones.* Referencias.

RESUMEN: En este trabajo se estudia la relación entre diversos factores organizativos y directivos y el grado de compromiso de la empresa con la exportación; para ello, se hace uso de una muestra de 286 empresas del sector vitivinícola español. Concretamente, partiendo de un modelo teórico que integra las características de la empresa, las características de la dirección y las percepciones de ésta sobre la actividad exportadora, se procede a contrastar la influencia de las diferentes variables analizadas sobre el compromiso exportador. Los resultados parecen confirmar la importancia de los factores internos para las decisiones relacionadas con la involucración de la empresa en la exportación. Asimismo, se profundiza en el efecto conjunto de los determinantes internos de la actividad exportadora a través de un modelo de regresión logística binomial —para la decisión de iniciar la exportación— y otro de regresión lineal múltiple —para la propensión exportadora o intensificación de la actividad—, hallando algunas diferencias entre los factores que inciden en ambas decisiones.

Palabras clave: Exportación, percepciones directivas, proceso de internacionalización, Pyme, sector vitivinícola.

ABSTRACT: This study examines the relationship among various organizational and management aspects and the firm's export commitment, analysing 286 firms in the Spanish wine industry. Specifically, based on a theoretical model that integrates firm's characteristics, decision-maker's characteristics, and managerial perceptions about export activity itself, se-

* Organización de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Los autores agradecen las enriquecedoras y valiosas aportaciones realizadas a las versiones preliminares de este trabajo por los revisores anónimos de la Revista CEDE.

Sonia María Suárez Ortega, Francisca Rosa Álamo Vera y Juan Manuel García Falcón

veral hypotheses are formulated and tested in order to find out the determinants of export commitment. Results seem to support the significant influence that internal factors have on the firm's export involvement. Additionally, the paper goes deeply into the joint effect of the determinants of export commitment through a binomial logistic regression —the decision to start exporting— and through a multiple linear regression —export activity development—. Therefore, we can affirm that factors involved in the decision to initiate exports differ from those related to the decision to increase them.

Key words: Export activity, managerial perceptions, internationalization process, small and medium-sized firm, wine industry.

Históricamente, las explicaciones de la actividad exportadora han estado basadas en la teoría del comercio internacional, atendiendo a la cual el comercio entre países tiene lugar porque cada nación posee una ventaja comparativa en la producción de uno o varios productos, considerándose que son aspectos estructurales —como la dotación de factores o los costes y precios relativos— los que determinan el nivel de exportaciones de un país para un determinado producto. Adicionalmente, también se ha atribuido esta superioridad en la competitividad internacional a variables como el potencial de un sector para la obtención de economías de escala o la diferenciación de los productos. En este sentido, sería razonable esperar que las empresas que pertenecen a un mismo sector y a una misma localización, operando por tanto bajo condiciones estructurales similares, muestren similares grados de compromiso exportador. Sin embargo, éste no es el caso de la mayoría de los sectores de un país, donde es posible encontrar empresas competidoras con muy distinto grado de implicación con los mercados exteriores.

Entonces... ¿cómo podemos explicar la variabilidad del compromiso exportador de las empresas?, es decir, en un mismo sector de actividad, ¿qué factores influyen en la decisión de exportar o de intensificar la actividad exportadora? La respuesta puede estar en las diferencias en el comportamiento de las empresas o en la dotación de recursos de las mismas (AXINN, 1985). En línea con estos interrogantes, esta investigación se plantea como objetivo general *profundizar en el estudio de los aspectos internos a la empresa que influyen en su grado de compromiso exportador, centrándonos particularmente en los aspectos de carácter organizativo y directivo.*

Revisión de la literatura

Los trabajos que se han orientado al estudio de los factores explicativos del compromiso de la empresa con los mercados exteriores corroboran la existencia de dos amplios niveles para su categorización (AABY y SLATER, 1989; ALONSO y DONOSO, 1998): a) el *nivel del entorno*, donde se incluyen tanto aspectos macroeconómicos, sociales, físicos, culturales, políticos, etc., propios de un determinado país que influyen en la competitividad internacional de sus empresas como aspectos directamente relacionados con el sector de actividad, siendo la capacidad de influencia de una empresa en particular sobre estos factores externos prácticamente nula; y b) el *nivel empresarial*, que engloba aquellos aspectos que son clave para la estrategia de la empresa y las capacidades organizativas bajo el control de la misma que son requeridas para conseguir el éxito internacional.

Aunque los trabajos centrados en determinar aquellos factores del nivel empresarial o internos a la empresa explicativos del compromiso exportador han realizado importantes contribuciones profesionales y académicas al avance de esta línea

de investigación (ALONSO y DONOSO, 1998; AXINN, 1985; CAVUSGIL, 1984a; CAVUSGIL y NEVIN, 1981; GRIPSRUD, 1990; HOLZMÜLLER y KASPER, 1991; MOON y LEE, 1990; REID, 1983; YANG, LEONE y ALDEN, 1992), adolecen en general de una falta de claridad de conceptos y variables, en distintos niveles de abstracción, tanto en los modelos propuestos como en las relaciones que conectan sus elementos clave (ANDERSEN, 1993). Sobre la base de esta crítica, estimamos oportuno ahondar en los fundamentos teóricos de los diferentes factores influyentes en el compromiso exportador y de las posibles interconexiones entre ellos. Como primer paso en esta labor de indagación, se revela necesario un análisis previo de la naturaleza de la propia actividad exportadora, remitiéndonos para ello a tres perspectivas teóricas desde las que ha sido abordado el estudio de la exportación.

Así, desde la literatura sobre la internacionalización de la empresa se sostiene que, especialmente para las pequeñas y medianas empresas con escasez de recursos (BUCKLEY y GHOURI, 1993; DURÁN HERRERA, 1994), y en general para aquellas que están dando sus primeros pasos en los negocios internacionales (YOUNG, 1987), la internacionalización es un proceso de compromiso incremental con los mercados exteriores guiado por el riesgo que supone el desconocimiento de estos mercados así como de las nuevas tareas que conlleva el atenderlos. Ello justifica la acumulación gradual de conocimiento sobre tales aspectos y el consiguiente aumento del compromiso con la actividad internacional, tal como establece la teoría de las fases de desarrollo de la escuela escandinava (JOHANSON y VALHNE, 1977, 1990; JOHANSON y WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Partiendo de esta visión secuencial de la internacionalización, podemos afirmar que *la exportación se erige como instrumento de aprendizaje clave en dicho proceso*, ya que es un modo de entrada a mercados exteriores que implica escasa o nula inversión—lo que reduce al máximo el riesgo económico inicial—y la posibilidad de hacer llegar los productos de la empresa a mercados extranjeros aun desconociendo la operativa exportadora (ROOT, 1994).

En segundo lugar, desde la óptica de la dirección estratégica, la decisión de exportar puede ser considerada como una decisión estratégica (ALONSO y DONOSO, 1998) relacionada con la configuración del ámbito de la empresa (CHILD, 1972), concretamente en su dimensión horizontal de desarrollo geográfico. A este respecto, AXINN (1985) y DANIELS (1989) adaptan el vector de crecimiento de ANSOFF (1965) para introducir explícitamente *la exportación como opción estratégica de crecimiento* para el desarrollo de los mercados internacionales.

Y en tercer lugar, los trabajos centrados en el estudio del proceso de internacionalización, tanto los orientados exclusivamente hacia la actividad exportadora (e.g., CAVUSGIL, 1984a; HOLZMÜLLER y KASPER, 1991; REID, 1980, 1981; SIMPSON y KUJAWA, 1974) como los que analizan las decisiones de internacionalización basadas en cualquier modo de entrada—exportación, empresa conjunta, filial propia, licencia, etc.—(e.g., CALOF y BEAMISH, 1995), coinciden en destacar el papel central que desempeña la dirección de la empresa en todo el proceso, ya que la formación y la personalidad de los directivos condicionarán las percepciones que éstos desarrollen acerca de la situación externa e interna a la que se enfrentan. Adicionalmente, existe una corriente de investigación centrada en indagar los factores que explican la existencia de empresas internacionales de nueva creación o *born global* (e.g., MADSEN y SERVAIS, 1997) que también sitúa el perfil del decisor como un factor clave de dicho fenómeno. Por lo tanto, podemos afirmar que *la dirección de la empre-*

sa y sus percepciones sobre la situación externa e interna desempeñan un papel central en las decisiones relacionadas con la exportación.

Partiendo de las tres características de la exportación que acabamos de destacar, procedimos a revisar el estado de la cuestión sobre el papel de la alta dirección y la influencia de las percepciones directivas en la toma de decisiones estratégicas (e.g., ANDERSON y PAINE, 1975; DUNCAN, 1972; HAMBRICK y MASON, 1984; WIERSEMA y BANTEL, 1992). Para los fines de este estudio, nos pareció especialmente clarificador y apropiado el modelo desarrollado por HAMBRICK y MASON (1984) para explicar los resultados alcanzados por la empresa en relación con una elección estratégica en general, por lo que decidimos adaptarlo a las decisiones de compromiso de recursos con los mercados exteriores a través de la exportación. A tal efecto recurrimos a la literatura sobre determinantes del compromiso exportador en general, y particularmente a aquellos modelos centrados en la decisión estratégica de iniciar la exportación (e.g., REID, 1980; WELCH y WIEDERSHEIM-PAUL, 1977), resultando de dicho proceso de revisión el *modelo integrador del compromiso exportador basado en las influencias directivas* que recogemos en la figura 1.

FIGURA 1.—Un modelo integrador del compromiso exportador basado en las percepciones directivas



Fuente: Adaptado de HAMBRICK y MASON (1984).

Como se puede observar, dicho modelo está constituido por tres elementos básicos que afectan a la decisión de exportar: a) la situación objetiva de la empresa, donde se incluyen tanto aspectos del entorno—general y de mercados exteriores—como de la propia empresa; b) las características de la alta dirección/decisor; y c) las percepciones directivas sobre la actividad exportadora. Las relaciones entre los principales elementos, representadas por el sentido de la flecha horizontal, muestran que la alta dirección (o el decisor principal) juega un papel de mediación entre la situación objetiva a la que se enfrenta la empresa y las percepciones directivas sobre la actividad exportadora, respetándose así el rol central atribuido a la dirección en la decisión de exportar (REID, 1980, 1981). Asimismo, el tramo final de la flecha representa la influencia directa que ejercen estas percepciones directivas sobre la elección estratégica relacionada con la exportación. En los subapartados que siguen abordaremos el estudio de los tres elementos que conforman el modelo, estableciendo hipótesis en relación con los diferentes factores organizativos y directivos determinantes del compromiso exportador, en línea con nuestro objetivo de investigación.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Tal y como se desprende de la figura 1, la situación objetiva influye sólo indirectamente, en la medida en que ésta atraviesa la lente de las percepciones del decisor. Como ya ha sido destacado, una parte integrante de esta situación objetiva son las características propias de la empresa que, junto con los aspectos relacionados con el equipo de alta dirección, constituyen el conjunto de factores localizados en el nivel empresarial (KAMATH, ROSSON, PATTON y BROOKS, 1987). A continuación presentamos las características de la empresa más analizadas en la literatura como determinantes del grado de compromiso exportador, que son el tamaño empresarial, la posesión de capacidades distintivas y el grado de expansión nacional.

Tamaño. Ésta ha sido una de las variables más relacionadas con el comportamiento exportador de las empresas (REID, 1985), relación que ha estado basada, a su vez, en la premisa de que la dimensión alcanzada por la organización es un indicador aproximado de su disponibilidad de recursos (e.g., BUCKLEY, 1990). Diversos autores han resaltado el hecho de que el proceso de internacionalización implica la utilización de un volumen creciente de recursos (e.g., CAVUSGIL, 1984ab; JOHANSON y VAHLNE, 1977; JOHANSON y WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), lo que, unido a la irreversibilidad de las decisiones, explica que las empresas avancen de manera lenta y gradual con el fin de reducir los riesgos inherentes a un proceso expansivo de este tipo. Por lo argumentado hasta el momento, podemos proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1: Las empresas de mayor tamaño mostrarán un mayor grado de compromiso con la exportación.

Capacidades distintivas. La relación de la internacionalización de la empresa con el hecho de que ésta posea una capacidad distintiva/ventaja competitiva ha sido ampliamente destacada en la literatura. Así, CANALS (1994:53) afirma que «[...] no cabe impulsar un proceso de internacionalización desde la propia empresa si ésta no es competitiva en el ámbito nacional». CAVUSGIL y NEVIN (1981), con relación a lo que ellos denominan *ventajas organizativas diferenciales*, argumentan que si bien éstas no son suficientes por sí solas para iniciar el proceso de internacionalización, sí son importantes en la preparación de la empresa para tal proceso. Y en la misma línea, WIEDERSHEIM-PAUL, OLSON y WELCH (1978) argumentan que la posesión de una competencia distintiva lleva a la empresa a la explotación de los mercados internacionales —a través del comercio o de la inversión—, debido a que el desarrollo de la competencia suele conllevar ciertos costes no recuperables que la empresa tenderá a repartir de la forma más amplia posible. Por tanto, desde un punto de vista teórico, se podría esperar que las empresas que posean capacidades distintivas exhibirán un mayor grado de compromiso exportador.

No obstante, al margen de la posesión de una capacidad distintiva *per se*, la confianza que tenga una empresa en su ventaja competitiva también ha sido reconocida como un factor explicativo de la actividad exportadora en que incurra (e.g., CAVUSGIL, 1984a; WIEDERSHEIM-PAUL *et al.*, 1978). Además, la importancia concedida a la confianza en las capacidades de la empresa como factor determinante del compromiso exportador es más consistente con el modelo teórico que sustenta la presente investigación, en la medida en que en éste la situación objetiva queda mediada por las características del decisor. Por tanto, proponemos la siguiente hipótesis general sobre la confianza de la empresa en su superioridad competitiva:

Sonia María Suárez Ortega, Francisca Rosa Álamo Vera y Juan Manuel García Falcón

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre la confianza de la empresa en sus capacidades distintivas y el grado de compromiso exportador.

En la literatura sobre exportación han sido cinco los aspectos en los que una superioridad de la empresa —en relación con sus principales competidores— puede tener un efecto positivo en el compromiso con la actividad exterior: la calidad del producto (CAVUSGIL y NEVIN, 1981), la tecnología de producción (KENG y JUAN, 1989; REID, 1983), el precio de los productos (MOON y LEE, 1990), el desarrollo de nuevos productos (KENG y JUAN, 1989) y el control de los costes (KENG y JUAN, 1989). Por tanto, proponemos el siguiente conjunto de subhipótesis:

Hipótesis 2a: Existe una relación positiva entre la confianza de la empresa en la calidad de los productos que oferta y su grado de compromiso exportador.

Hipótesis 2b: Existe una relación positiva entre la confianza de la empresa en la superioridad de la tecnología de producción que utiliza y su grado de compromiso exportador.

Hipótesis 2c: Existe una relación positiva entre la confianza de la empresa en la competitividad de los precios con los que sus productos se comercializan en el mercado y su grado de compromiso exportador.

Hipótesis 2d: Existe una relación positiva entre la confianza de la empresa en su superioridad en el desarrollo de nuevos productos y su grado de compromiso exportador.

Hipótesis 2e: Existe una relación positiva entre la confianza de la empresa en su mejor nivel de costes y su grado de compromiso exportador.

Grado de expansión nacional. El grado de expansión nacional hace referencia a la amplitud con que la empresa abastece su mercado nacional (CAVUSGIL, 1984b). La teoría de las fases de desarrollo, dentro del enfoque secuencial del proceso de internacionalización, parte de la asunción básica de que la empresa primero se desarrollará en su mercado nacional (JOHANSON y WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). De acuerdo con WIEDERSHEIM-PAUL *et al.* (1978), cuando una empresa se expande más allá de su entorno local se está moviendo en un territorio menos familiar, lo que implica mayores dificultades y costes en la comunicación; no obstante, a medida que se van superando estas barreras, la familiaridad relativa del mercado distante aumenta, además de que la empresa desarrolla habilidades en la comercialización de productos a distancia, permitiendo así el logro de un mayor compromiso exportador¹. Esta perspectiva de aprendizaje del proceso de internacionalización también ha sido apoyada por ROOT (1994). Por tanto, proponemos la siguiente hipótesis con relación al grado de expansión nacional:

Hipótesis 3: Las empresas con mayor ámbito de expansión nacional mostrarán un mayor grado de compromiso con la exportación.

CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN

Los orígenes de la relación entre las características de la dirección de una empresa y su internacionalización hay que buscarlos en el trabajo de PERLMUTTER (1969), quien planteó diferentes configuraciones estructurales sobre las características de los directivos con afirmaciones como la siguiente: «La empresa geocéntrica depende de

¹ De cualquier modo, la creciente emergencia de las denominadas empresas internacionales de nueva creación —*born global*— (véase MADSEN y SERVAIS, 1997) podría suponer una excepción a este supuesto.

un número adecuado de hombres geocéntricamente orientados» (p. 307). Una década más tarde, la teoría de las fases de desarrollo del proceso de internacionalización recoge algunos conceptos ligados al plano humano de la organización, como la *distancia psicológica* con respecto a cada mercado (JOHANSON y WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). No obstante, hasta la década de los ochenta esta relación no fue tratada de forma directa y con profundidad en el trabajo realizado por DICHTL, KÖEGLMAYR, MÜELLER y LEIBOLD (1984a), quienes desarrollaron una medida de la orientación internacional de los directivos a partir de cuatro indicadores directos: la distancia psicológica, las características directivas objetivas, las características directivas subjetivas y la actitud hacia la exportación. En el contexto de esta investigación, de estos cuatro elementos analizamos los tres últimos, de modo que en el presente apartado nos centramos en el estudio de las características objetivas o demográficas y las subjetivas o psicológicas, quedando para el siguiente los aspectos de naturaleza actitudinal con un enfoque de percepciones directivas hacia la actividad exportadora.

De este modo, si clasificamos ampliamente las características directivas en demográficas y psicológicas, aquellas que, dentro de cada una de estas dos categorías, inciden en la actividad exportadora son (DICHTL *et al.*, 1984a; DICHTL, KÖEGLMAYR, MÜELLER y LEIBOLD, 1984b; DICHTL, KÖEGLMAYR y MÜELLER, 1990): *a)* entre las *características demográficas*, la edad, el nivel de estudios, el conocimiento de idiomas, el número y la variedad de viajes realizados al extranjero y la experiencia laboral con trato internacional, y *b)* entre las *características psicológicas* del directivo, la aversión al riesgo, la aversión al cambio y la falta de ambición personal.

Ahondando en esta cuestión, autores como PFEFFER (1983) afirman que las características demográficas de los directivos pueden explicar más varianza del comportamiento organizativo que los propios constructos subyacentes de carácter más psicológico —como la actitud hacia el riesgo—. Estos argumentos plantean la posibilidad de encontrar un conjunto de características demográficas que permitan explicar el comportamiento estratégico de las empresas en la medida en que dichos aspectos son el reflejo de características psicológicas de la alta dirección, como la receptividad al cambio o el deseo de asumir riesgo, factores determinantes del cambio estratégico (WIERSEMA y BANTEL, 1992). HAMBRICK y MASON (1984) refuerzan esta superioridad explicativa de los aspectos demográficos cuando sostienen que, aparte de su mayor facilidad de medición, muchas características demográficas de interés no tienen una medida psicológica análoga o cercana. Siguiendo este enfoque, nuestro trabajo se centra en el estudio de las características observables de la alta dirección de la empresa como determinantes del comportamiento exportador de la misma (véase figura 1), características que a continuación pasamos a analizar.

Edad. La edad del directivo ha sido negativamente relacionada con la toma de decisiones arriesgadas (WROOM y PAHL, 1971) y con la capacidad de integrar nueva información (TAYLOR, 1975); considerando que la decisión de exportar comparte las anteriores características, proponemos la siguiente hipótesis de trabajo con relación a esta variable:

Hipótesis 4: Cuanto mayor sea la edad del directivo, menor será el grado de compromiso exportador de su empresa.

Formación. Uno de los aspectos de la dirección más relacionados con la actitud positiva hacia los mercados exteriores es el nivel de formación de sus miembros y su experiencia internacional (*e.g.*, REID, 1983), tanto por medio del proceso educati-

vo formalizado, como a través de procesos informales de aprendizaje (ALONSO y DONOSO, 1998). Sobre la base de estos trabajos, proponemos las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 5: Cuanto mayor sea el nivel de estudios del directivo, mayor será el grado de compromiso exportador de su empresa.

Hipótesis 6: El hecho de que el directivo haya tenido formación en el extranjero influye positivamente en el grado de compromiso exportador de su empresa.

Hipótesis 7: El dominio de idiomas extranjeros por parte del directivo influye positivamente en el grado de compromiso exportador de su empresa.

PERCEPCIONES DIRECTIVAS

Continuando con los elementos influyentes en el compromiso exportador recogidos en la figura 1, las percepciones de los directivos representan los determinantes directos de la decisión estratégica de desarrollar la actividad exportadora. Siguiendo la argumentación planteada por WEICK (1969), podemos afirmar que son las percepciones sobre el entorno y sobre las características internas, más que las características objetivas en sí mismas, las propiedades a considerar en el proceso de formulación de estrategias. Con ello se pretende resaltar que son estas diferencias en las percepciones del decisor el factor clave explicativo de la existencia de diferentes marcos decisionales y estrategias seguidas en un mismo entorno objetivo (ANDERSON y PAINE, 1975). Desde la literatura sobre comportamiento exportador también ha sido enfatizada la importancia de las percepciones directivas en la decisión de exportar. Así, SIMPSON y KUJAWA (1974:111) argumentan que «La decisión de exportar se toma [...] con una combinación del estímulo apropiado y la percepción adecuada de los factores implicados en el propio proceso de exportación».

Mientras que gran parte de la literatura sobre exportación ha hallado una relación positiva entre las actitudes directivas hacia esta actividad y el comportamiento exportador (*e.g.*, CAVUSGIL y NEVIN, 1981; DICHTL *et al.*, 1990; JOHNSTON y CZINKOTA, 1985), en otros trabajos se ha encontrado una escasa relación o incluso nula, llegando en ocasiones a demostrarse la relación causal inversa entre ambas variables² (*e.g.*, CAVUSGIL y NAOR, 1987; REID, 1983; ROY y SIMPSON, 1981). En cualquier caso, la relación teórica esperada es la que propugnan trabajos como el de DICHTL *et al.* (1984b), al afirmar que aquellos directivos que muestran una actitud negativa hacia la exportación como posible estrategia para su empresa no están orientados a los mercados exteriores y participarán, bajo condiciones comparables, con menor probabilidad en actividades exportadoras que sus colegas con una actitud más positiva hacia esta actividad. Esta actitud hacia la exportación puede ser entendida como las ideas preconcebidas, tendencias perceptivas, expectativas, creencias y actitudes generales de los directivos hacia los mercados extranjeros (REID, 1981). En nuestro trabajo, partiendo de que las percepciones que la dirección de la empresa tenga sobre la actividad exportadora son un reflejo de su actitud hacia dicha actividad, proponemos la siguiente hipótesis general acerca de tales percepciones:

² Para una revisión de las razones que explican la inconsistencia entre la actitud hacia la exportación y el comportamiento real de la empresa con respecto a esta actividad, véase ESHGH (1992).

Hipótesis 8: *Cuanto más positiva sea la percepción de la dirección sobre la exportación, mayor será el grado de compromiso exportador de la empresa.*

Por otra parte, la decisión de exportar ha sido equiparada por AXINN (1985) a la adopción de una innovación. Esta autora, con el fin de averiguar la importancia explicativa de las percepciones del decisor sobre la intensidad en la actividad exportadora, intentó trasladar a la exportación el modelo de ROGERS (1962, en AXINN [1985]) sobre la difusión de una innovación, igualando la propensión exportadora de la empresa a la ratio de adopción de una innovación. De las cinco características percibidas sobre una innovación (ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, experimentalidad y observabilidad) que plantea el citado modelo, sólo la ventaja relativa y el nivel de complejidad de la exportación resultaron significativas en la explicación del compromiso exportador. Estos resultados corroboran el argumento de SIMPSON y KUJAWA (1974) sobre la importancia de las expectativas directivas en el comportamiento exportador y la ya tradicional división de éstas entre: (a) percepciones sobre los beneficios de la actividad exportadora (ventaja relativa de la innovación) y (b) percepciones sobre las barreras y/u obstáculos a la exportación (complejidad de la innovación). Esta distinción implica que, para iniciar y desarrollar el compromiso exportador, la dirección de la empresa ha de percibir, por un lado, ventajas derivadas de la exportación y, por otro, que no se trata de una actividad excesivamente dificultosa, en la medida en que no existan importantes barreras para su implantación. Seguidamente tratamos estos dos aspectos y formulamos hipótesis en relación con cada uno de ellos.

Ventaja relativa de exportar. En línea con la argumentación planteada, una percepción del directivo favorable en relación con las ventajas que exportar reportaría a su empresa tendrá un efecto positivo tanto en la decisión de iniciar la exportación (e.g., CAVUSGIL y NEVIN, 1981) como en el compromiso posterior con la actividad exportadora (e.g., REID, 1983). Por tanto, planteamos la siguiente subhipótesis acerca de la ventaja relativa de exportar:

Hipótesis 8a: *Cuanto más ventajas perciba la dirección de la empresa de la actividad exportadora, mayor será el grado de compromiso exportador de la misma.*

Barreras a la exportación. Al igual que con la ventaja relativa de exportar, el nivel de barreras a la exportación percibidas por el directivo tendrá un efecto negativo sobre dicha actividad, tanto en la decisión inicial (e.g., WELCH y WIEDERSHEIM-PAUL, 1977) como en el grado de compromiso con los mercados exteriores (e.g., AXINN, 1985). Por tanto, proponemos la siguiente subhipótesis general acerca del nivel de barreras a la exportación percibidas:

Hipótesis 8b: *Cuanto más barreras a la exportación perciba la dirección de la empresa, menor será el grado de compromiso exportador de la misma.*

Por otra parte, podemos afirmar que son cuatro los tipos de barreras a la exportación con los que se enfrentan las empresas cuando deciden comenzar a exportar o expandir la actividad exportadora que ya realizan (e.g., YANG *et al.*, 1992): barreras de conocimiento, barreras de recursos, barreras de procedimiento y barreras exógenas. Esta clasificación nos sugiere fragmentar la subhipótesis 8b en los términos que a continuación se establecen:

Hipótesis 8b1: *Cuanto más barreras de conocimiento perciba la dirección, menor será el grado de compromiso exportador de su empresa.*

Hipótesis 8b2: *Cuanto más barreras de recursos perciba la dirección, menor será el grado de compromiso exportador de su empresa.*

Hipótesis 8b3: *Cuanto más barreras de procedimiento perciba la dirección, menor será el grado de compromiso exportador de su empresa.*

Hipótesis 8b4: *Cuanto más barreras exógenas perciba la dirección, menor será el grado de compromiso exportador de su empresa.*

Metodología

Desde la literatura sobre exportación ha sido destacada la importancia de aislar la influencia de los factores externos cuando el objetivo es analizar los factores de carácter interno. Así, por ejemplo, CAVUSGIL (1984a) afirma que el control de las variables relacionadas con los distintos mercados nacionales o con el sector de actividad de la empresa constituye un elemento relevante que ha sido abandonado en la investigación sobre internacionalización y cuya omisión reduce la validez de los resultados. Por tanto, considerando la existencia de factores nacionales y sectoriales que pueden influir en el comportamiento exportador de las empresas, estimamos oportuno limitar este estudio a las empresas de un país determinado y pertenecientes a un mismo sector económico, consiguiéndose así aislar la influencia de dichos factores contingentes (ROTH y MORRISON, 1992). En nuestro caso, el sector objeto de investigación es el vitivinícola español; en el cuadro 1 se recoge la ficha técnica del estudio que aquí se presenta.

CUADRO 1.—Ficha técnica de la investigación

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Procedimiento metodológico	Encuestas personales autoadministradas
Tipos de preguntas	Actitudinales —escala Likert—, abiertas y cerradas
Universo	Bodegas españolas con denominación de origen (50 DO)
Ámbito	Nacional
Informante clave	Gerente, propietario o presidente (en función del tipo de propiedad)
Forma de contacto	Correo
Fecha del trabajo de campo	Del 29 de octubre de 1997 al 15 de enero de 1998
Número de envíos	1.500 cuestionarios
Índice de respuesta	19,8 % (297 cuestionarios)
Muestra definitiva	286 bodegas (11 cuestionarios desechados) de las 50 DO
Margen de error	5,4 %
Tratamiento de la información	A través del paquete estadístico SPSSWin

El cuestionario enviado incluía preguntas abiertas y cerradas; de estas últimas, algunas tenían carácter actitudinal, utilizándose una escala tipo Likert de cinco puntos. En el cuadro 2 exponemos de qué forma fueron trasladados al cuestionario los distintos conceptos teóricos que abordamos en el presente trabajo de investigación.

CUADRO 2.—Medición de las variables

VARIABLE	MEDIDAS/INDICADORES
Tamaño de la empresa	Capacidad de almacenamiento en hectolitros, desglosada en fermentación y crianza: — Micro: Fermentación y crianza inferior a los 1.000 HI. — Pequeñas: Fermentación entre 1.000 y 25.000 HI y crianza inferior a 10.000 HI; o crianza entre 1.000 y 10.000 HI y capacidad de fermentación inferior a 25.000 HI. — Medianas: Fermentación entre 25.000 y 200.000 HI y crianza inferior a 50.000 HI; o crianza entre 10.000 y 50.000 HI y fermentación inferior a 200.000 HI. — Grandes: más de 200.000 HI de fermentación o más de 50.000 HI de crianza.
Capacidades distintivas	Valoración en una escala <i>Likert</i> de 1 a 5 de la posición de la empresa respecto a sus principales competidores para los cinco aspectos competitivos, siguiendo a CHIANG (1990).
Grado de expansión nacional	Principal área de mercado, siguiendo a AXINN (1985).
Características de la dirección	Edad: Cinco intervalos. Nivel de estudios: Cinco niveles. Conocimiento de idiomas: Variable dicotómica (capacidad para llevar a cabo relacionales comerciales en un idioma extranjero). Formación en el extranjero: Variable dicotómica (estancia de más de seis meses en el extranjero por motivos académicos o laborales).
Percepciones directivas sobre la exportación	Ventajas: Escala desarrollada por AXINN (1985) Barreras: Escalas desarrolladas por RAMASWAMI y YANG (1990).
Compromiso exportador	Empresa exportadora <i>versus</i> empresa no exportadora. Propensión exportadora: Porcentaje de exportaciones sobre el total de ventas de la empresa.

Resultados

Como puede observarse en la tabla 1, del total de 286 empresas que integran la muestra, categorizadas atendiendo a su dimensión como micro, pequeñas, medianas y grandes, el mayor porcentaje corresponde a bodegas de tamaño pequeño (54,4 por 100), seguidas de las medianas (24,1 por 100); sólo un 7 por 100 de la muestra estaba constituida por empresas grandes. En cuanto a la propensión exportadora media, la información más significativa es la que hace referencia a la submuestra de empresas que exportan. Se puede observar cómo este porcentaje crece con el tamaño de la empresa, pasando de un 12,4 por 100 de exportaciones sobre el total de ventas para las microempresas a un 47,4 por 100 para las grandes bodegas. Otro aspecto descriptivo a resaltar es el porcentaje de empresas de la muestra que exportan

—o probabilidad de exportar—, el cual manifiesta un comportamiento similar al de la propensión exportadora en relación con la dimensión empresarial, oscilando entre un 34,1 por 100 de microempresas que exportan y un 90 por 100 de las grandes.

TABLA 1.—Análisis descriptivo de la muestra

Tamaño empresarial	Muestra total (%)	Propensión exportadora media	Submuestra de empresas exportadoras (%)	Propensión exportadora media
Micro.....	41 (14,3)	4,0 %	14 (34,1)	12,4 %
Pequeña.....	156 (54,5)	15,0 %	100 (64,1)	23,7 %
Mediana.....	69 (24,1)	18,7 %	51 (74,1)	25,6 %
Grande.....	20 (7,0)	42,4 %	18 (90,0)	47,4 %
Total.....	286 (100,0)	16,2 %	183 (64,0)	25,7 %

Antes de comenzar con los análisis conducentes a la contrastación de las hipótesis planteadas, se valoró la fiabilidad de las escalas utilizadas como instrumento de medida para las percepciones directivas, para lo que utilizamos el *alpha* de Cronbach, y la reducción de dichas escalas, haciendo uso del análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. En relación con la ventaja relativa de exportar, podemos afirmar que estamos ante una buena escala de medida (*alpha* = 0,79). Los resultados del análisis factorial (tabla 2) nos indican la existencia de dos factores subyacentes que explican una proporción satisfactoria de la varianza total (67,2 por 100). El primer factor incluye todos los ítems relacionados con la mejora de la competitividad en la empresa, por lo que lo hemos denominado *mejora de la competitividad global* (*alpha* = 0,75). Por su parte, una valoración de los ítems agrupados en el segundo factor nos llevó a denominarlo *mejora de los resultados corporativos* (*alpha* = 0,74).

Con relación a las barreras a la exportación, las escalas utilizadas para medir los cuatro tipos de barreras teóricas superaron el 0,60 de fiabilidad, lo cual es un resultado aceptable. Más concretamente, las escalas referentes a las barreras de conocimiento y de recursos resultaron muy buenas (*alpha* = 0,8 y *alpha* = 0,82, respectivamente). Con respecto a la reducción de la dimensión, cada análisis factorial de componentes principales arrojó un único factor, que será utilizado para el contraste de las hipótesis relacionadas con cada una de las barreras (tabla 2).

Una vez realizada la reducción de las escalas de medición, procedimos a contrastar las hipótesis planteadas para cada uno de los tres elementos que conforman el modelo del compromiso exportador desarrollado. Como la medida del grado de compromiso exportador utilizada es la propensión exportadora, los análisis estadísticos realizados estuvieron condicionados a la no normalidad del comportamiento de esta variable dependiente. Esta circunstancia nos llevó a realizar pruebas no paramétricas para la contrastación de hipótesis, concretamente las pruebas *U* de Mann-Whitney y *Z* de Kolmogorov-Smirnov para el caso de dos muestras independientes, cuando la variable independiente era dicotómica (tabla 3), y la prueba de la mediana y el análisis

TABLA 2.—Reducción de la dimensión de las escalas de las percepciones directivas sobre la exportación

FACTORES/VARIABLES DE LA VENTAJA RELATIVA DE EXPORTAR	Com.	C. f.
Factor 1: MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL (48,9%)		
Ayuda a desarrollar productos más competitivos	0,74	0,86
Mejora la posición de mercado en España	0,67	0,76
Más posibilidades de diversificar la línea de productos	0,62	0,76
Factor 2: MEJORA RESULTADOS CORPORATIVOS (18,3%)		
Mejora la rentabilidad de la empresa	0,69	0,82
Mejora la rentabilidad financiera de los propietarios	0,65	-0,79
Ofrece mayores oportunidades de crecimiento	0,66	0,75
KMO = 0,78 Esfericidad de Bartlett = 444,90***		
FACTORES/VARIABLES DE LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN		
Factor 1: BARRERAS DE CONOCIMIENTO (55,9%)		
Desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles	0,53	0,723
Desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos de la exportación	0,57	0,76
Desconocimiento de los mercados potenciales	0,47	0,69
Desconocimiento general sobre cómo exportar	0,69	0,83
Falta de personal para planificar la actividad exportadora	0,53	0,73
KMO = 0,77 Esfericidad de Bartlett = 428, 21***		
Factor 2: BARRERAS DE RECURSOS (58,1%)		
Falta de recursos para la investigación de mercados exteriores	0,40	0,63
Dificultad para financiar las exportaciones	0,55	0,74
Pocos bancos locales con experiencia internacional	0,60	0,77
Bancos locales poco dispuestos a ayudar a la Pyme	0,70	0,84
Pocas empresas comerciales que apoyen la actividad exportadora del sector	0,66	0,81
KMO = 0,81 Esfericidad de Bartlett = 439,75***		
Factor 3: BARRERAS DE PROCEDIMIENTO (44,8%)		
Costes de transporte y embarque	0,44	0,67
Diferencias en las costumbres sobre el consumo de vino	0,44	0,67
Barreras comerciales a las exportaciones españolas	0,55	0,74
Diferencias lingüísticas y culturales	0,36	0,60
Documentación y burocracia de la exportación	0,44	0,66
KMO = 0,76 Esfericidad de Bartlett = 188,13***		
Factor 4: BARRERAS EXÓGENAS (56,5%)		
Intensidad de la competencia en los mercados extranjeros	0,50	0,71
Riesgo por la variación en los tipos de cambio	0,69	0,83
Riesgo de perder dinero	0,50	0,70
KMO = 0,59 Esfericidad de Bartlett = 96,86***		

* Los datos entre paréntesis indican el porcentaje de la varianza explicada por el factor.

† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

TABLA 3.—Propensión exportadora: Pruebas no paramétricas para dos muestras independientes

Variable	Categorías	n	Prueba de Mann-Whitney		Kolmogorov-Smirnov
			Media de rangos	Z	Z
Formación en el extranjero	No	238	133,16	-3,51***	2,00***
	Sí	41	179,72		
Domina idiomas	No	94	105,52	-5,24***	2,53***
	Sí	185	157,52		

† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

sis de la varianza de Kruskal-Wallis para K muestras independientes, cuando la variable independiente tenía más de dos categorías o era cuantitativa, teniendo en este último caso que transformar la variable en categórica³ (tabla 4).

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

De las tres variables teóricas de la empresa que hipotéticamente guardan relación con el compromiso exportador, el tamaño empresarial y el grado de expansión nacional recibieron un apoyo total, por lo que podemos afirmar que el compromiso exportador es mayor cuanto mayor es la expansión nacional de la empresa —hipótesis 3— y cuanto mayor es su tamaño —hipótesis 1—. Esta última relación contradice los resultados alcanzados en otros estudios donde se ha constatado que la propensión exportadora deja de crecer a partir de que la empresa haya alcanzado una cierta dimensión, aun manteniéndose el volumen de las exportaciones (e.g., ALONSO y DONOSO, 1998). En nuestro caso, una posible explicación al hecho de que la propensión exportadora sea creciente para las cuatro categorías de tamaño empresarial se podría hallar en que las bodegas grandes de nuestra muestra no llegan a alcanzar la dimensión de las empresas consideradas grandes en otros sectores de actividad que han sido objeto de las investigaciones antes mencionadas. Esto vendría a reforzar la importancia de aislar la influencia sectorial para el estudio del comportamiento exportador de las empresas.

Con relación a las capacidades distintivas de la empresa, analizadas a través de la hipótesis 2, que plantea el efecto positivo que, sobre el compromiso exportador, tiene la confianza que el decisor deposite en aquéllas, quedó parcialmente confir-

³ La variable cualitativa ordinal de tres categorías se obtuvo al aplicar los quintiles, quedando así la distribución de cada factor en cinco partes iguales, conteniendo cada una de ellas el 20 por 100 de las observaciones. Las tres categorías resultantes surgieron de etiquetar como «poco» los valores comprendidos en el primer quintil, «algo» los valores de los tres quintiles intermedios y «mucho» los valores incluidos en el último quintil.

TABLA 4.—Propensión exportadora: Pruebas no paramétricas para K muestras independientes

Variable	Categorías	n	ANOVA de K-W		Prueba de la mediana			
			Rango medio	χ^2	GT ^a	LE ^b	p ^c	χ^2
Tamaño empresarial	Micro	40	90,79	32,51***	8	32	80 %	26,05***
	Pequeña	153	137,00		68	85	56 %	
	Mediana	67	157,78		39	28	42 %	
	Grande	19	205,05		16	3	16 %	
Tecnología de producción	Algo peor	35	110,94	15,00***	11	24	69 %	12,51**
	Equiparable	131	129,81		53	78	60 %	
	Algo mejor	113	160,81		67	46	41 %	
Desarrollo de nuevos productos	Algo peor	74	109,11	22,94***	26	48	65 %	20,13***
	Equiparable	107	130,91		44	63	59 %	
	Algo mejor	91	165,35		61	30	33 %	
Área de mercado	Localidad	5	53,5	82,57***	0	5	100 %	64,88***
	Provincia	23	84,04		3	20	87 %	
	Comunidad Autónoma	68	111,11		23	45	66 %	
	Parte de España	62	104,65		16	46	74 %	
	Toda España	118	186,28		87	31	26 %	
Nivel de estudios	Primaria	42	101,95	37,31***	11	31	74 %	31,98***
	BUP/COU/FP	82	121,51		28	54	66 %	
	Universitario medio	81	137,45		39	42	52 %	
	Universitario superior	73	183,58		53	20	27 %	
Mejora competitividad global	Poco	51	107,33	8,15*	16	35	69 %	9,42**
	Algo	155	129,79		79	76	49 %	
	Mucho	51	148,26		31	20	39 %	
Mejora resultados corporativos	Poco	51	85,33	35,25***	10	41	80 %	27,92***
	Algo	157	129,92		81	76	48 %	
	Mucho	49	171,51		35	14	29 %	

TABLA 4 (continuación).—Propensión exportadora: Pruebas no paramétricas para K muestras independientes

Variable	Categorías	n	ANOVA de K-W		Prueba de la mediana			
			Rango medio	χ^2	GT ^a	LE ^b	p ^c	χ^2
Barreras de conocimiento	Pocas	52	163,82	26,33***	33	19	37 %	14,16***
	Medias	154	132,06		81	73	47 %	
	Altas	53	90,84		15	38	72 %	
Barreras de recursos	Pocas	51	165,91	25,88***	34	17	33 %	18,87***
	Medias	152	127,08		79	73	48 %	
	Altas	52	93,52		13	39	75 %	
Barreras de procedimiento	Pocas	51	163,88	19,50***	34	17	33 %	11,33**
	Medias	152	125,33		79	73	48 %	
	Altas	52	101,94		13	39	75 %	
Barreras exógenas	Pocas	51	137,49	11,67**	27	25	49 %	10,57**
	Medias	152	137,12		86	69	45 %	
	Altas	52	98,19		15	36	69 %	

^a Número de empresas con propensión exportadora mayor que la mediana.
^b Número de empresas con propensión exportadora menor o igual que la mediana.
^c Probabilidad de que la propensión exportadora sea menor o igual que la mediana.
† $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

mada, en la medida en que no todas las capacidades resultaron ser influyentes. Así, los resultados de las pruebas no paramétricas expuestos en la tabla 4 indican que si bien la superioridad en la tecnología de producción y en el desarrollo de nuevos productos resultaron tener un claro efecto positivo en el grado de compromiso exportador, el efecto de la calidad superior del producto no resultó evidente ($Z = -1,61$, $p = 0,11$, para calidad equiparable *versus* no equiparable a la competencia). Adicionalmente, ni el mejor nivel de costes ni los precios más competitivos resultaron influir en la exportación.

CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN

Los tres aspectos relacionados con la formación del decisor, que habían sido positivamente relacionados con el compromiso exportador (véanse hipótesis 7 a 9), manifestaron tener el efecto positivo predicho. Por tanto, podemos afirmar que el compromiso exportador de la empresa es mayor cuanto más alto es el nivel de estudios del decisor (tabla 4), si éste domina algún idioma extranjero o si tiene formación laboral o académica fuera de España (tabla 3).

Por otra parte, la edad, característica demográfica de la dirección presumiblemente relacionada de forma negativa con la exportación —hipótesis 6—, constituyó uno de los tres aspectos que no pudieron ser verificados como determinantes del compromiso exportador, ya que tanto el análisis de la varianza de K-W ($\chi^2 = 2,45$, $p = 0,65$) como la prueba de la mediana ($\chi^2 = 2,47$, $p = 0,65$) indicaron la independencia entre esta variable y el grado de compromiso exportador.

PERCEPCIONES DIRECTIVAS

En relación con las ventajas de exportar —hipótesis 8a—, las pruebas no paramétricas indicaron que tanto la percepción de que la exportación mejora la competitividad global de la empresa como la de que contribuye favorablemente a los resultados corporativos influyen positivamente en el grado de compromiso exportador (tabla 4). Y para los cuatro tipos de barreras a la exportación analizados —barreras de conocimiento, de recursos, procedimentales y exógenas—, los análisis permitieron afirmar con rotundidad que, cualquiera que sea el tipo de barrera considerado, cuanto más dificultosa y compleja se perciba la actividad exportadora, menor será el compromiso de la empresa con dicha actividad —hipótesis 8b— (tabla 4).

EL EFECTO CONJUNTO DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO EXPORTADOR

Dando respuesta a nuestro objetivo de profundizar en el estudio de los aspectos internos a la empresa que influyen en su grado de compromiso exportador, centrándonos particularmente en los de carácter organizativo y directivo, procedimos a ahondar en el efecto conjunto que sobre el compromiso exportador ejercen todos los factores que han demostrado tener algún efecto según los análisis bivariantes que acabamos de exponer. De este modo, podemos conocer en qué medida el conjunto de factores analizados explica la varianza del fenómeno estudiado, así como la importancia relativa de cada uno de ellos. Para tal finalidad, desarrollamos dos modelos multivariantes del compromiso exportador relacionados con a) la decisión de iniciar la actividad exportadora —empresa exportadora versus empresa no exportadora— y b) la intensificación de la misma —propensión exportadora—, lo que por otra parte nos permitirá descubrir si los factores que estimulan a una empresa a lanzarse a la actividad exportadora difieren de aquellos que contribuyen a su sostenimiento y desarrollo. En este sentido, la selección de las variables independientes a introducir en los análisis multivariantes fue realizada tomando todas aquellas que habían mostrado una relación significativa con la propensión exportadora, además de comprobar si las no influyentes guardaban relación significativa con la decisión de iniciar la exportación; como resultado de esta segunda comprobación, se observó una influencia positiva de la confianza del decisor en la calidad de sus productos ($\chi^2 = 5,79$, $p = 0,01611$), por lo que este factor fue añadido al conjunto de variables independientes. Asimismo, con carácter exploratorio se decidió incluir el grado de integración vertical de la bodega en la crianza de vinos por haber resultado significativa la relación entre esta estrategia —de amplio uso en el sector— y la decisión de exportar ($t = 4,20$, $p = 0,0000$).

En primer lugar, se tomó en consideración la variable dicotómica «empresa exportadora / empresa no exportadora» como medida cualitativa del compromiso exportador indicadora de la decisión de comenzar a exportar. Con la finalidad de ana-

lizar el comportamiento del conjunto de factores explicativos del compromiso exportador contemplados, recurrimos a un análisis de regresión logística binomial (tabla 5). Los resultados de las medidas de bondad del ajuste nos permiten comprobar que el modelo se ajusta a los datos observados, ya que los dos datos estadísticos empleados (−2LL y bondad del ajuste) siguen una distribución χ^2 con $n-2$ grados de libertad que, en nuestro caso, arroja un valor p asociado inferior a 0,05. Como resultado global, se puede afirmar que la probabilidad de que una empresa decida exportar aumenta o es mayor —en orden descendente de significación estadística—: 1) cuanto mayor es el tamaño empresarial, 2) si el decisor confía en que la calidad de sus vinos es superior a la de sus competidores, 3) cuanto mayor es el convencimiento del gerente de que la exportación mejora los resultados corporativos, 4) cuanto mayor sea el grado de expansión nacional de la empresa, 5) cuanto más confianza se tenga en el desarrollo de nuevos productos, 6) cuanto más integrada está en la empresa la actividad de la crianza de los vinos, y 7) cuanto menor es la creencia del gerente de que las barreras de conocimiento obstaculizan la iniciación de la actividad exportadora.

TABLA 5.—Modelo de la decisión de exportar: Regresión logística

BONDAD DEL AJUSTE			
−2LL = 170,289		Bondad del ajuste = 329,521	
		$\chi^2 = 108,552^{***}$ g.l. = 17	
Dimensión	Variable/Categorías ^a	B	Ratio ODD
Características de la empresa	Tamaño empresarial ^b (Micro)		
	Pequeña	0,84	2,30
	Mediana	1,63*	5,11
	Grande	1,74†	5,70
	Grado de expansión nacional	0,60**	1,82
	Calidad del producto (equiparable)	1,08*	2,94
	Tecnología de producción	0,14	1,15
Características de la dirección	Desarrollo de nuevos productos	0,58**	1,79
	Integración vertical: Crianza	0,41*	1,51
	Nivel de estudios del gerente	−0,11	0,90
Percepciones directivas sobre la exportación	Dominio de idioma/s extranjero/s (No)	0,74	2,08
	Formación en el extranjero (No)	0,74	1,43
	Mejora la competitividad global	0,12	1,13
	Mejora de los resultados corporativos	0,75***	2,12
	Barreras de conocimiento	−0,77*	0,46
	Barreras de recursos	0,10	1,10
	Barreras de procedimiento	−0,45	0,64
Barreras exógenas	0,12	1,12	
Término independiente	Constante	−5,20***	

^a Las categorías entre paréntesis son las que se han tomado «de referencia».

[†] $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Por otra parte, se efectuó una regresión lineal múltiple para identificar las variables influyentes en la propensión exportadora como indicadora de la decisión de intensificar las exportaciones, resultando el modelo del compromiso exportador recogido en la tabla 6. El R^2 ajustado del modelo es de 0,53, lo que unido al valor p menor que 0,05 asociado al dato estadístico F nos confirma la bondad del ajuste. En resumen, se obtiene que la propensión exportadora aumenta o es mayor —en orden descendente de significación estadística—: 1) cuanto mayor es el grado de expansión nacional de la empresa, 2) cuanto mayor es el convencimiento del gerente de que la exportación mejora los resultados corporativos, 3) cuantas menos barreras de conocimiento percibe el gerente, 4) cuanto mayor es la empresa, 5) cuanto más confianza tenga el decisor en la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos, 6) cuanto mayor es el convencimiento del gerente de que la exportación mejora la competitividad global de su empresa, 7) si el gerente posee experiencia académica o laboral en el extranjero, 8) cuanto mayor es el grado de integración vertical en la crianza de vinos y 9) cuanto mayor sea el nivel de estudios del gerente.

TABLA 6.—Modelo del grado de compromiso exportador:
Regresión lineal múltiple

BONDAD DEL AJUSTE		
R múltiple = 0,75	$R^2 = 0,56$	R^2 ajustado = 0,53
		F = 17,36***
Dimensión	Variable ^a	β
Características de la empresa	Tamaño empresarial	0,13**
	Grado de expansión nacional	0,30***
	Calidad del producto (equiparable)	0,04
	Tecnología de producción	0,00
	Desarrollo de nuevos productos	0,13*
Características de la dirección	Integración vertical: Crianza	0,11*
	Nivel de estudios del gerente	0,07
	Dominio de idioma/s extranjero/s (No)	0,06
Percepciones directivas sobre la exportación	Formación en el extranjero (No)	0,10*
	Mejora de la competitividad global	0,11*
	Mejora de los resultados corporativos	0,30***
	Barreras de conocimiento	-0,14*
	Barreras de recursos	0,03
Término independiente	Barreras de procedimiento	-0,11†
	Barreras exógenas	0,07
	Constante	0,00***

^a Las categorías entre paréntesis son las que se han tomado «de referencia».

† $p < 0,10$

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Discusión y conclusiones

Los análisis realizados en el sector vitivinícola español nos permiten afirmar que los aspectos organizativos y directivos representan características influyentes en el grado de compromiso exportador que la empresa desarrolle. Concretamente, los resultados obtenidos en este estudio nos confirman que, mientras que el tamaño, la confianza del directivo en las capacidades distintivas de su empresa relacionadas con la superioridad en tecnología de producción y el desarrollo de nuevos productos, y el grado de expansión nacional son características empresariales que ejercen una influencia positiva en el grado de compromiso exportador, tal y como se había predicho, la confianza del gerente en el mejor nivel de costes o precio de los productos demostró no estar relacionada con esta variable dependiente. Una explicación a esta falta de asociación entre estas dos variables y el compromiso exportador podría ser que el vino español de calidad (con denominación de origen) compite en los mercados exteriores sobre la base de una estrategia de diferenciación, más que de liderazgo en costes. Al mismo tiempo, dicha condición de superior calidad del producto, homogénea para todas las empresas de la muestra al pertenecer a denominaciones de origen, podría ser la causa de que la confianza del gerente en la mayor calidad de sus productos no haya resultado tener una influencia significativa en el compromiso exportador —aunque sí resultó ser un discriminante eficaz entre las empresas exportadoras y las que no lo son—. En consecuencia, estos resultados deberían ser interpretados en el marco específico del sector vitivinícola con denominación de origen.

En lo que respecta a las características directivas, todas las variables relacionadas con actitudes del directivo —nivel de estudios, formación en el extranjero y conocimiento de idiomas— mostraron el efecto predicho sobre el compromiso exportador. No así resultó con la edad, lo que puede deberse a que la relación estudiada debería tomar como variable independiente la edad del gerente en el momento de decidir un cambio en la implicación de la empresa con las exportaciones, y no los años con los que contaba a la hora de realizar el estudio, que fue lo que se consideró en este trabajo. Este resultado también podría estar indicando que la relación entre la juventud del gerente y determinadas características de corte más psicológico, como una actitud menos conservadora, no parece confirmarse.

Del análisis del tercer conjunto de factores con un potencial efecto sobre el compromiso exportador, las percepciones de los directivos, se puede deducir que, al menos en el sector vitivinícola español, son dos las ventajas básicas que ofrece la exportación frente a la dedicación exclusiva al mercado nacional: mejora de la competitividad global de la empresa y mejora de los resultados corporativos. Por otra parte, los resultados del trabajo permiten confirmar que la percepción de dichas ventajas por los decisores tiene un efecto positivo en el compromiso de la empresa con la exportación. Adicionalmente, el análisis de las barreras de conocimiento, de recursos, procedimentales y exógenas nos lleva a sostener que cuanto más dificultosa y compleja se perciba la actividad exportadora, menor será el compromiso de la empresa con la misma, tal y como se había preestablecido en las hipótesis. Si consideramos de forma combinada los resultados sobre las percepciones de ventajas y barreras a la exportación, podemos incluso aproximarnos a valorar la actitud más positiva o negativa del directivo hacia los mercados exteriores, pudiéndose

afirmar, por tanto, que cuanto más positiva sea la misma, mayor será el compromiso de la empresa con la exportación (hipótesis 8).

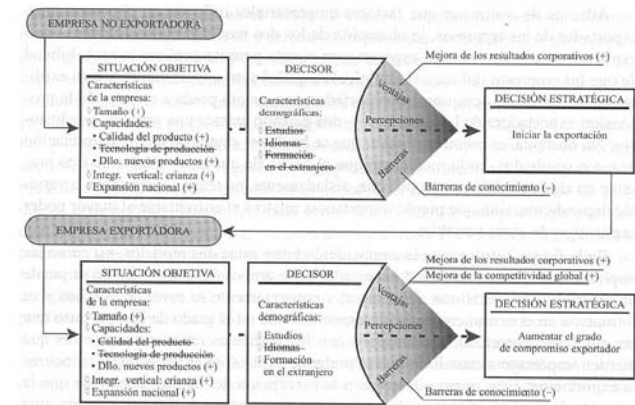
Además de contrastar qué factores empresariales influyen en el compromiso exportador de las empresas, la obtención de los dos modelos multivariantes—uno explicativo de la decisión de exportar, por cuanto permite explicar la probabilidad de que las empresas del sector vitivinícola español sean exportadoras, y otro explicativo del grado de compromiso exportador, por cuanto predice el valor de la propensión exportadora de las empresas— nos permite extraer una serie de conclusiones. No obstante, es preciso subrayar que se ha de ser cauteloso en la interpretación de estos resultados, en la medida en que el hecho de que una variable no esté presente en algún modelo no implica que, aisladamente, no tenga efecto sobre la variable dependiente, sino que pierde importancia relativa al enfrentarse al mayor poder explicativo de otras variables.

En la figura 2 ilustramos la comparación entre estos dos modelos, así como las implicaciones para la actividad exportadora que ambos conllevan. Como se puede observar, las características del decisor, y concretamente su nivel de estudios y su formación en el extranjero, influyen especialmente en el grado de compromiso que las empresas exportadoras mantienen con los mercados exteriores, mientras que pierden importancia cuando lo que se pretende explicar es la decisión de comenzar la exportación. Esto mismo ocurre con la percepción del decisor acerca de que la exportación mejora la competitividad global de la empresa. Contrariamente, una superioridad en la calidad del producto tiene un efecto positivo significativo en la explicación de la decisión inicial de exportar, mientras que pierde significación cuando el modelo explica la propensión exportadora. Este último hallazgo podría significar que, una vez que la empresa ya ha tomado la decisión de exportar, el efecto de la creencia del gerente en la calidad superior de su vino queda sustituido por otros aspectos de diferenciación, como podría ser la reputación internacional que el producto haya ido acreditando con el transcurso del tiempo.

La principal contribución académica de esta investigación consiste en la propuesta de una base teórica consistente de utilidad para dar sentido al conjunto de variables que en la literatura han sido, siguiendo una metodología de empirismo lógico, relacionadas con la actividad exportadora de la empresa, a saber (KAMATH *et al.*, 1987): características de la empresa, factores del decisor, y factores sectoriales y del entorno. Asimismo, los resultados alcanzados abren un interrogante a resolver en futuras investigaciones: ¿difieren los factores que influyen en el compromiso exportador en función de la etapa exportadora en que se halle la empresa? Por último, dichos resultados pueden ser de utilidad práctica, entre otros aspectos, para orientar la política de ayudas a la iniciación en la exportación y al desarrollo de un mayor grado de compromiso exportador de las empresas vitivinícolas españolas.

Como contrapartida, tres limitaciones podemos apuntar a nuestro trabajo. En primer lugar, la imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos a otros sectores o, incluso, a otras economías nacionales. En segundo lugar, el carácter estático del estudio, determinado por la ausencia de un análisis de las decisiones sobre exportación a lo largo del tiempo y de cómo afectarían al grado de compromiso que la empresa mantiene con los mercados exteriores las variaciones en alguno de los posibles determinantes de dicho compromiso. En este sentido, es oportuno resaltar que se ha intentado llegar a conclusiones con implicaciones longitudinales a través

FIGURA 2.—Modelos explicativos del compromiso exportador



de una investigación de corte transversal, condición que puede haber intervenido en la no contrastación de algunas de las hipótesis planteadas. Y una tercera limitación está relacionada con la no inclusión en este estudio de rasgos psicológicos del decisor, lo que en cierta medida podría explicar el hecho de que las características del directivo no intervengan en el modelo que estudia la decisión de iniciar la exportación, aunque sí en el relacionado con la intensificación de tal actividad empresarial. Ello podría estar apuntando hacia un menor poder explicativo de las variables demográficas frente a las de corte psicológico.

Referencias

AABY, N. E. y SLATER, S. F. (1989): «Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88», *International Marketing Review*, 6 (4): 7-26.
 ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
 ANDERSEN, O. (1993): «On the internationalization process of firms: A critical analysis», *Journal of International Business Studies*, 24: 209-231.
 ANDERSON, C. R. y PAINE, F. T. (1975): «Managerial perceptions and strategic behavior», *Academy of Management Journal*, 18 (4): 811-823.
 ANSOFF, I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Nueva York.
 AXINN, C. N. (1985): *An examination of factors that influence export involvement*, tesis doctoral, UMI, Michigan.
 BUCKLEY, P. J. (1990): «The limits of explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise», *Journal of International Business Studies*, 21: 181-193.

- BUCKLEY, P. J. y GHAURI, P. (1993): «Introduction and overview», en BUCKLEY, P. J. y GHAURI, P. (eds.), *The internationalization of the firm*, McMillan Press, Londres.
- CALOF, J. L. y BEAMISH, P. W. (1995): «Adapting to foreign markets: Explaining internationalization», *International Business Review*, 4 (2): 115-131.
- CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.
- CAVUSGIL, S. T. (1984a): «Organizational characteristics associated with export activity», *Journal of Management Studies*, 21 (1): 3-22.
- CAVUSGIL, S. T. (1984b): «Differences among exporting firms based on degree of internationalization», *Journal of Business Research*, 12: 195-208, en BUCKLEY, P. J. y GHAURI, P. (eds.), 1993, *The internationalization of the firm*, Academic Press Limited, Londres.
- CAVUSGIL, S. T. y NEVIN, J. R. (1981): «Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation», *Journal of Marketing Research*, XVIII (febrero): 114-119.
- CAVUSGIL, S. T. y NOAR, J. (1987): «Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity», *Journal of Business Research*, 15: 221-235.
- CHANG, T. L. (1990): «The competitive strategies of firms in their internationalization process: The case of Taiwanese firms in the information industry», tesis doctoral no publicada, The George Washington University, Washington D.C.
- CHILD, J. (1972): «Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice», *Sociology*, 6: 1-12.
- DANIELS, J. D. (1989): «Combining strategic and international business approaches through growth vector analysis», *Management International Review*, 23 (3): 4-15.
- DICHTL, E.; KOEGLMAYR, H. G. y MÜELLER, S. (1990): «International orientation as a precondition for export success», *Journal of International Business Studies*, Primer cuatrimestre: 23-40.
- DICHTL, E.; KOEGLMAYR, H. G.; MÜELLER, S. y LEIBOLD, M. (1984a): «The foreign orientation of management as a central construct in export-centred decision-making process», en HAMPTON, G. M. y VAN GENT, A. (eds.), *Marketing aspects of international business*, Kluwer-Nijhoff Publishing, Boston.
- DICHTL, E.; KOEGLMAYR, H. G.; MÜELLER, S. y LEIBOLD, M. (1984b): «The export-decision of small and medium sized firm: A review», *Management International Review*, 24 (2): 23-40.
- DUNCAN, R. (1972): «Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty», *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-327.
- DURÁN HERRERA, J. J. (1994): «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, noviembre, 735: 21-41.
- ESHGHI, A. (1992): «Attitude-behaviour inconsistency in exporting», *International Marketing Review*, 9 (3): 40-61.
- GRIPSRUD, G. (1990): «The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan», *Journal of International Business Studies*, tercer cuatrimestre: 469-485.
- HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A. (1984): «Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, 9 (2): 193-206.
- HOLZMÜLLER, H. H. y KASPER, H. (1991): «On a theory of export performance: Personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms», *Management International Review*, 31 (special issue): 45-70.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1977): «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32, en BUCKLEY, P. J. y GHAURI, P. (1993) (eds.), *The internationalization of the firm*, Academic Press Limited, Londres.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1990): «The mechanism of internationalisation», *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.

- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The internationalization of the firm: Four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, octubre: 305-322, en BUCKLEY, P. J. y GHAURI, P. (1993) (eds.), *The internationalization of the firm*, Academic Press Limited, Londres.
- JOHNSTON, W. y CZINKOTA, M. R. (1985): «Export attitudes of industrial manufacturers», *Industrial Marketing Management*, 14: 123-132.
- KAMATH, S.; ROSSON, P. J.; PATTON, D. y BROOKS, M. (1987): «Research on success in exporting: Past, present, and future», en ROSSON, P. J. y REID, S. D. (eds.), *Managing export entry and expansion*, Praeger Publishers, Nueva York.
- KENG, K. A. y JUAN, T. S. (1989): «Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: Nature or Nurture», *International Marketing Review*, 6 (4): 27-40.
- MADSEN, T. K. y SERVAIS, P. (1997): «The internationalization of born globals: An evolutionary process», *International Business Review*, 6 (6): 561-583.
- MOON, J. y LEE, H. (1990): «On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics», *International Marketing Review*, 7 (5): 16-26.
- PERLMUTTER, H. V. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, 4: 9-18.
- PEFFER, J. (1983): «Organizational demography», en CUMMINGS, L. L. y STAW, B. M. (eds.), *Research in organizational behavior*, 5: 299-357, JAI Press, Greenwich, CT.
- RAMASWAMI, S. N. y YANG, Y. (1990): «Perceived barriers to exporting and export assistance requirements», en CAVUSGIL, S. T. y CZINKOTA, M. R. (eds.), *International perspectives on trade promotion and assistance*, Quorum Books, Westport, Connecticut.
- REID, S. (1980): «A behavioral approach to export decision making», en BAGOZZI, R. P. et al. (eds.), *Marketing in the 80's: Changes and challenges*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- REID, S. (1981): «The decision-maker and export entry and expansion», *Journal of International Business Studies*, 12 (otoño): 101-112.
- REID, S. (1983): «Managerial and firm influences on export behavior», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11 (3): 323-332.
- REID, S. (1985): «Exporting: Does sales volume make a difference? - Comments», *Journal of International Business Studies*, verano: 153-155.
- ROOT, F. R. (1994): *Entry strategies for international markets* (edición revisada y ampliada) Jossey-Bass, San Francisco.
- ROTH, K. y MORRISON, A. J. (1992): «Business-level competitive strategy: A contingency link to internationalization», *Journal of Management*, 18 (3): 473-487.
- ROY, D. A. y SIMPSON, C. L. (1981): «Export attitude of business executives in the small manufacturing firms», *Journal of Small Business Management*, 19 (2): 16-22.
- SIMPSON, C. L. y KUIAWA, D. (1974): «The export decisions process: An empirical inquiry», *Journal of International Business Studies*, primavera/verano: 107-117.
- TAYLOR, R. (1975): «Age and experience as determinants of managerial information processing and decision-making performance», *Academy of Management Journal*, 18: 74-81.
- WEICK, K. (1969): *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley Publishing Co., Reino Unido.
- WELCH, L. S. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1977): *Extra-regional expansion: Internationalization within the domestic market*, Working paper, Center of International Business Studies, Department of Business Administration, Universidad de Uppsala, Suecia.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H. C. y WELCH, L. S. (1978): «Pre-export activity: The first step in internationalization», *Journal of International Business Studies*, 9 (1): 47-58.
- WIERSEMA, M. F. y BANTEL, K. A. (1992): «Top management team demography and corporate strategic change», *Academy of Management Journal*, 35 (1): 91-121.

Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora

- WROON, V. y PAHL, B. (1971): «Relationship between age and risk-taking among managers», *Journal of Applied Psychology*, 55: 399-405.
- YANG, Y. S.; LEONE, R. P. y ALDEN, D. L. (1992): «A market expansion ability approach to identify potential exporters», *Journal of Marketing*, 56: 84-96.
- YOUNG, S. (1987): «Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches», *Managerial and Decision Economics*, 8: 31-40.

La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso Bancaja-CAM

DE LOS RÍOS, J. M. (1998): «La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión: El caso Bancaja-CAM», *Revista de Economía Industrial*, 100: 115-130.

El presente artículo analiza el proceso de fusión de Bancaja y CAM, una de las operaciones más importantes de la historia reciente de España. Se estudia el grado de compatibilidad cultural entre las dos entidades, así como el impacto de esta compatibilidad en el éxito de la fusión. Se propone un modelo de medición de la compatibilidad cultural que se aplica al caso de estudio. Los resultados indican que la compatibilidad cultural es un factor clave para el éxito de la fusión, y que la medición de esta compatibilidad puede ser una herramienta útil para los gestores de las empresas que se van a fusionar.

El presente artículo analiza el proceso de fusión de Bancaja y CAM, una de las operaciones más importantes de la historia reciente de España. Se estudia el grado de compatibilidad cultural entre las dos entidades, así como el impacto de esta compatibilidad en el éxito de la fusión. Se propone un modelo de medición de la compatibilidad cultural que se aplica al caso de estudio. Los resultados indican que la compatibilidad cultural es un factor clave para el éxito de la fusión, y que la medición de esta compatibilidad puede ser una herramienta útil para los gestores de las empresas que se van a fusionar.

El presente artículo analiza el proceso de fusión de Bancaja y CAM, una de las operaciones más importantes de la historia reciente de España. Se estudia el grado de compatibilidad cultural entre las dos entidades, así como el impacto de esta compatibilidad en el éxito de la fusión. Se propone un modelo de medición de la compatibilidad cultural que se aplica al caso de estudio. Los resultados indican que la compatibilidad cultural es un factor clave para el éxito de la fusión, y que la medición de esta compatibilidad puede ser una herramienta útil para los gestores de las empresas que se van a fusionar.

Introducción

El presente artículo analiza el proceso de fusión de Bancaja y CAM, una de las operaciones más importantes de la historia reciente de España. Se estudia el grado de compatibilidad cultural entre las dos entidades, así como el impacto de esta compatibilidad en el éxito de la fusión. Se propone un modelo de medición de la compatibilidad cultural que se aplica al caso de estudio. Los resultados indican que la compatibilidad cultural es un factor clave para el éxito de la fusión, y que la medición de esta compatibilidad puede ser una herramienta útil para los gestores de las empresas que se van a fusionar.

El presente artículo analiza el proceso de fusión de Bancaja y CAM, una de las operaciones más importantes de la historia reciente de España. Se estudia el grado de compatibilidad cultural entre las dos entidades, así como el impacto de esta compatibilidad en el éxito de la fusión. Se propone un modelo de medición de la compatibilidad cultural que se aplica al caso de estudio. Los resultados indican que la compatibilidad cultural es un factor clave para el éxito de la fusión, y que la medición de esta compatibilidad puede ser una herramienta útil para los gestores de las empresas que se van a fusionar.