



Investigaciones Europeas de Dirección y  
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía  
de la Empresa  
España

Estrella Ramón, Antonia M<sup>a</sup>; Jiménez Castillo, David; Ruiz Real, José Luis; Sánchez Pérez, Manuel  
¿CÓMO COMPITEN LAS PYMES EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES? ANÁLISIS DE UN  
CLÚSTER LOCAL CON VOCACIÓN EXPORTADORA  
Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2012,  
pp. 87-99  
Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa  
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274122831005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## ¿CÓMO COMPITEN LAS PYMES EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES? ANÁLISIS DE UN CLÚSTER LOCAL CON VOCACIÓN EXPORTADORA

Estrella Ramón, Antonia M<sup>a\*</sup>  
Jiménez Castillo, David<sup>\*\*</sup>  
Ruiz Real, José Luis<sup>\*\*\*</sup>  
Sánchez Pérez, Manuel<sup>\*\*\*\*</sup>  
Universidad de Almería

**Recibido:** 18 de mayo de 2011

**Aceptado:** 16 de noviembre de 2011

**RESUMEN:** Esta investigación trata de examinar si las empresas con distinto nivel de intensidad exportadora se diferencian respecto de los elementos competitivos que sustentan su competitividad en el mercado exterior, así como respecto de las estrategias de marketing que implementan en su actividad comercial internacional. Para ello, se examina una muestra de pymes pertenecientes a un clúster agroindustrial competitivo a nivel internacional. Los resultados revelan diferencias estratégicas específicas en varios aspectos competitivos vinculados al marketing, que permiten ofrecer una serie de implicaciones y recomendaciones para fomentar el desarrollo y la expansión internacional de economías locales.

**PALABRAS CLAVE:** Internacionalización, Ventaja Competitiva, Intensidad Exportadora, Agroalimentación.

**CLASIFICACIÓN JEL:** F13, F14.

### HOW DO SMEs COMPETE IN THE INTERNATIONAL MARKET? ANALYSIS OF AN EXPORT-ORIENTED LOCAL CLUSTER

**ABSTRACT:** This research examines whether firms with different levels of export intensity differ with respect to the competitive elements that sustain their competitiveness in foreign markets, as well as on marketing strategies implemented in their commercial activity abroad. To this end, we examine a sample of SMEs belonging to a competitive agrifood industry cluster worldwide. The results show specific strategic differences in several competitive aspects linked to marketing that allow us to suggest some implications and recommendations to encourage the development and international expansion of local economies.

**KEY WORDS:** Internationalization, Competitive Advantage, Export Intensity, Agrifood.

**JEL CLASSIFICATION:** F13, F14.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas encuentran en los mercados exteriores una alternativa para sobrevivir o hacer crecer su negocio. Sin embargo, los mercados internacionales son cada vez más complejos por la ingente competencia y la elevada turbulencia existente en el ámbito económico global. Así, las pequeñas y medianas empresas (pymes) son cada vez más conscientes de la necesidad de desarrollar capacidades y competencias que les permitan ampliar geográficamente su actividad comercial. Es ante este tipo de situaciones cuando las teorías clásicas sobre recursos y capacidades adquieren especial relevancia para explicar que la competitividad de una empresa se basa en sus fortalezas internas y su interacción con los factores externos (Barney, 1991). De hecho, las decisiones sobre cuáles son las capacidades

Departamento de Dirección y Gestión de Empresas, Universidad de Almería (Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario ceiA3), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Ctra. Sacramento, s/n, E-04120, La Cañada, ALMERÍA, España.

\* e-mail: a.estrella@ual.es

\*\* e-mail: david.jimenez@ual.es

\*\*\* e-mail: jlruizreal@ual.es

\*\*\*\* e-mail: msanchez@ual.es



que deben ser potenciadas y qué inversiones deben llevarse a cabo, han de partir de una adecuada comprensión de la estructura de la industria, de las tendencias emergentes dentro de la misma y de las necesidades de los consumidores que componen el mercado objetivo de la empresa (Day, 1994). Como establecen Leiblein y Reuer (2004), la mayoría de estudios se han interesado por examinar el rol que ejercen las capacidades técnicas de las empresas sobre su competitividad internacional, pero son escasos los trabajos que se centran en analizar la influencia de las capacidades estratégicas de marketing en la obtención de ventajas competitivas en un contexto internacional y turbulento.

En este trabajo nos preguntamos qué aspectos competitivos diferencian a las pymes de mayor y menor intensidad exportadora y cómo se caracterizan, todo ello desde una perspectiva estratégica de marketing. El contexto en el que desarrollaremos este estudio analítico será el sector agroalimentario, uno de los sectores económicos con mayor peso en el comercio exterior español y de los países iberoamericanos en general, tanto en volumen como en valor. En particular, focalizaremos nuestro interés en una economía local muy competitiva a nivel internacional en este sector, que reúne los requisitos para valorar los aspectos que se examinan.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. La ventaja competitiva en el contexto internacional**

Una empresa alcanza ventajas competitivas cuando cuenta con recursos y habilidades únicas que le permiten implementar estrategias de negocio superiores a las de sus más directos rivales, lo cual deriva en mayores beneficios (Barney, 1991). Estas ventajas competitivas pueden tener su origen en diversos aspectos, como la tecnología, el conocimiento, los costes, o la especialización en un segmento. Cuando dichas ventajas resisten a la erosión que se genera en el contexto competitivo, las empresas logran que se mantengan en el tiempo (Porter, 1980). Atendiendo a esta sostenibilidad de las ventajas, la visión basada en recursos representa más una teoría del mantenimiento de la ventaja en el tiempo que una teoría para crear ventajas. De hecho, la visión basada en los recursos pone de relieve ciertas características que deben tener los recursos para ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Grant, 1991). Teece y Pisano (1994) postulan que las ventajas competitivas de la empresa provienen de capacidades dinámicas; éstas son definidas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades de manera que pueda responder rápidamente a los cambios del entorno (Teece et al., 1997). De esta forma, la capacidad para desarrollar nuevos recursos y capacidades se convierte en una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva.

Algunos autores, tales como Priem y Bulter (2001) y más recientemente Kaleka (2002), exponen que existe cierta carencia en la literatura sobre la conceptualización, medición y en especial sobre la clasificación de las fuentes de ventaja competitiva. A pesar de ello, parecen prevalecer aquellas clasificaciones basadas en fuentes de ventaja descritas a nivel de procesos organizativos y agrupadas según sean recursos o capacidades (véase, e.g., Garvin, 1998; Katsikeas et al., 1996; Mroz, 1998; Teece et al., 1997; Vorhies y Morgan, 2005).

Complementariamente a lo que sostienen los postulados de la visión basada en los recursos, se puede afirmar que la globalización y la liberalización económica han actuado como determinantes del fortalecimiento competitivo de las pymes y, en muchos casos, han propiciado su internacionalización (Cuervo García y Montoro Sánchez, 2010). En el caso particular de las

empresas que comienzan a internacionalizarse, se produce una transferencia progresiva de sus recursos hacia las nuevas áreas geográficas a las que se expanden. Evidentemente, cada mercado tendrá sus propias características por lo que los mismos recursos que pueden proporcionar una ventaja competitiva en un mercado serán insuficientes para alcanzar competitividad en otro (Cuervo Cazorra et al., 2007). Sin embargo, tal y como plantea Cuervo Cazorra (2004), se pueden dar tres situaciones relacionadas con los recursos existentes en la empresa, que limiten su actividad internacional: (1) la dificultad de transferir sus recursos al extranjero; (2) la dificultad de transferir las ventajas unidas a los recursos; y (3) la creación de desventajas por los recursos transferidos. No obstante, lo habitual es que el propio proceso de internacionalización de la empresa sea generador de activos y ventajas a través de la experiencia.

## **2.2. Las ventajas competitivas y su vinculación al marketing**

La visión basada en recursos sugiere que el ajuste entre la organización del marketing con el tipo de estrategia implementada permitirá a la empresa alcanzar las características esenciales de la ventaja competitiva: ser inimitable y no sustituible (Vorhies y Morgan, 2003), incluso llegando a repercutir en la obtención de mayores rendimientos sostenibles en el tiempo (Powell, 1992; Walker y Ruekert, 1987).

La literatura ha tratado ampliamente la relación existente entre las características y los comportamientos estratégicos de la empresa y su rendimiento internacional. Disponer de competencias tales como la capacidad de desarrollo de nuevos productos, una mayor calidad, la amplitud de surtido, un adecuado servicio técnico y de postventa, competitividad en la relación coste/precio, o una buena gestión en la relación con los clientes, posibilita a la empresa la consecución de unos mejores rendimientos internacionales (Prasad et al., 2001). Asimismo, un conocimiento amplio y profundo del mercado actúa como un activo que ofrece a la empresa la oportunidad de identificar mejor las características de los mercados internacionales, desarrollar las estrategias de marketing necesarias e implementarlas con eficacia, lo que también se puede traducir en mejores resultados internacionales (Cavusgil y Zou, 1994). De manera más específica, Javalgi et al. (2006) señalan que las estrategias de marketing de las empresas han de estar fundamentadas en la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores internacionales para diferenciar el producto de manera efectiva en los mercados y así poder alcanzar ventaja competitiva sostenible. Uno de los puntos fuertes de las pymes en este contexto es que pueden desarrollar ventajas competitivas a partir de su flexibilidad y rápida capacidad de adaptación, así como de la capacidad de iniciativa de sus directivos (Wolff y Pett, 2000), por ejemplo mediante el desarrollo de competencias relacionales a través de asociaciones con otras empresas (e.g., Hunt y Lambe, 2000; Weitz y Jap, 1995).

Siguiendo estas premisas y, en particular, basándonos en la idea de que los recursos y capacidades clave de la organización pueden dar lugar a ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1985, Francis y Collins-Dodd, 2004) y que éstas, a su vez, pueden repercutir sobre su desempeño internacional dependiendo de la estrategia que haya seguido la empresa (Hitt e Ireland, 1985), nos podemos preguntar *en qué aspectos estratégicos de marketing se diferencian las pymes con alta intensidad exportadora de aquellas otras cuya intensidad exportadora es menor.*

Si nos referimos de manera específica al sector agroalimentario, tradicionalmente se ha tratado de un sector de productos indiferenciados. Los intentos por alcanzar la diferenciación en el producto y alcanzar una ventaja competitiva se han centrado, esencialmente, en las denominaciones de calidad vinculadas a un territorio y la promoción (Marín et al., 2004). En general, la tecnología de producción, la calidad, la normalización del producto, el envasado, el transporte, o la capacidad

de respuesta a los clientes, en tiempo y forma, son factores a través de los cuales se puede lograr la diferenciación. Algunos resultados previos indican que, por ejemplo, los aspectos relacionados con el esfuerzo tecnológico de las empresas se relacionan positivamente con su tendencia a la exportación (e.g., Katsikeas et al., 1996). Por este motivo, empresas como las agroalimentarias apuestan por la innovación a través de patentes y marcas registradas o mejoras en el producto para la obtención de certificaciones de calidad. Respecto al papel que juegan las competencias de marketing en la internacionalización de la empresa, en la literatura de marketing se evidencia que existe una relación directa entre la orientación al mercado y el rendimiento de las exportaciones (Cadogan y Cui, 2004; Akyol y Akehurst, 2003), lo que nos lleva a pensar que las capacidades relativas a la orientación al mercado actúan como competencias básicas a la hora de facilitar la internacionalización de las empresas, en especial aquellas que están en las primeras etapas de este proceso, ya que fomenta su aprendizaje. Tal caso fue analizado por Martín-Armario et al. (2008), que incluyen en su muestra a empresas del sector agroalimentario en su mayoría, y ponen de manifiesto que la orientación al mercado, como competencia corporativa, representa un antecedente del proceso de internacionalización que facilita e incentiva el aprendizaje organizativo, que es a su vez un pilar básico en el modelo secuencial de internacionalización.

### **3. ANÁLISIS DE UN CLUSTER AGROINDUSTRIAL LOCAL CON VOCACIÓN EXPORTADORA**

#### **3.1. Contexto de la investigación**

Para desarrollar los objetivos de este trabajo se ha seleccionado como universo del estudio las pymes del clúster agroindustrial de Almería. La economía de esta provincia está muy ligada a la exportación de productos hortofrutícolas y cuenta con un importante nivel de competitividad internacional. Su modelo de producción (denominado “Modelo Almería”) ha sido exportado a diversos países (e.g., Chile, México, Brasil, Ecuador, Marruecos, Túnez), en particular, con los denominados ‘proyectos llave en mano’. Dada las diferencias que existen a priori entre las empresas que forman parte de este clúster, se procedió a agruparlo en dos sectores: (1) el *agroalimentario*, que incluye a empresas productoras y comercializadoras; y (2) la *industria auxiliar de la agricultura*, que incluye, entre otras, empresas productoras de semillas, agroquímicos, producción biológica, distribución física, envasado y embalaje, maquinaria agrícola y plástico. Estos dos sectores poseen gran peso en la actividad económica local y una importante proyección internacional.

La creciente orientación exterior de las empresas a nivel global provoca el endurecimiento de la competitividad internacional. La emergencia de países productores de frutas y hortalizas entra en conflicto directo con los intereses de las empresas almerienses por sus notables ventajas en costes y su coincidencia en productos, destinos y calendario de exportación. Lo anterior nos lleva a considerar como adecuado este contexto de estudio para alcanzar el propósito de la investigación.

#### **3.2. Descripción de la muestra y recogida de información**

La muestra está constituida por empresas pertenecientes al sector de la agricultura almeriense que desempeñan parte de su actividad comercial en los mercados internacionales, no sólo a través de la exportación de productos, sino también ejerciendo actividades de tipo promocional en el exterior. Como ya se ha comentado, el sector que se analiza se ha desagregado en dos sub-sectores: el *agroalimentario* y el de la *industria auxiliar de la*

*agricultura*. La información de contacto de estas empresas fue obtenida a través de un registro regional privado. La población objeto de estudio estuvo conformada por 123 empresas, 70 pertenecientes al sector agroalimentario y 53 a la industria auxiliar de la agricultura. Se realizaron los contactos a través de una empresa de investigación de mercados contratada para realizar la encuesta telefónicamente utilizando la tecnología CATI. La encuesta fue dirigida a los máximos responsables de comercio exterior de las empresas objeto de estudio. Se siguieron varias de las recomendaciones establecidas por Podsakoff et al. (2003) para mitigar los efectos indeseables de la varianza del método común, más cuando la respuesta fue obtenida por una única persona de cada empresa (e.g., dividir la encuesta para preguntar cada parte en dos momentos del tiempo distintos al mismo sujeto, asegurar el anonimato del encuestado, alternar preguntas de diferentes bloques). Finalmente, se obtuvo un tamaño muestral total de 58 empresas (47,15% de tasa de respuesta), 35 pertenecientes al sector agroalimentario y 23 del sector industria auxiliar de la agricultura. La Tabla 1 recoge la ficha técnica del estudio.

**Tabla 1. Ficha técnica del estudio**

Universo	123 empresas
Ámbito geográfico	Almería
Método de recogida de información	Encuesta telefónica
Procedimiento de muestreo	Probabilístico estratificado por sectores
Tamaño de la muestra	58 empresas
Nivel de confianza	95%. $p = q = 0,5$
Error muestral	$\pm 0,6284$
Fecha de realización del trabajo de campo	Julio-Septiembre, 2009

Fuente: elaboración propia

### 3.3. Variables y medidas

Se diseñó un cuestionario para ser utilizado en el trabajo de campo que fue convenientemente revisado por académicos y profesionales del sector. En particular, se seleccionaron aquellas variables de mayor interés para alcanzar el objetivo del estudio y sus correspondientes escalas de medición. Dichas escalas han sido utilizadas y validadas en estudios previos. El cuestionario incluye variables relativas a las ventajas competitivas de las empresas, estrategias de marketing centradas en el marketing-mix internacional, nivel tecnológico de las empresas y otras de tipo descriptivo. A continuación, se describen las escalas utilizadas.

**Ventajas competitivas.** Se adaptó la escala propuesta por Katsikeas et al. (1996) para medir el grado de competitividad internacional de las empresas en dieciocho elementos diferentes (véase Tabla 2). Los ítems se midieron a través una escala tipo Likert de 7 puntos, donde (1) significa que la empresa es poco competitiva y (7) muy competitiva, en la variable considerada. Katsikeas et al. (1996) agruparon los ítems propuestos en cuatro factores a través de un análisis factorial. Los factores salientes se interpretaron como ventajas competitivas relacionadas con las *ventajas productivas*, *habilidades de venta*, *superioridad del producto* y *precio competitivo*. En la Tabla 2 se recoge la clasificación que realizan estos autores y que es adoptada en el presente trabajo.

**Tabla 2. Agrupación de ventajas competitivas (Katsikeas et al., 1996)**

Elementos competitivos	Ventajas productivas	Habilidades de venta	Superioridad de producto	Precio competitivo
Proceso de producción	X			
Control del proceso de calidad	X			
Capacidad de desarrollo de nuevos productos	X			
Amplitud de surtido de productos ofertados	X			
Experiencia y formación del personal	X			
Eficiencia operativa	X			
Red de distribuidores en destino		X		
Conocimientos sobre los mercados (clientes competidores)		X		
Imagen de la empresa		X		
Esfuerzos promocionales		X		
Contactos personales con distribuidores internacionales		X		
Cercanía geográfica a los mercados internacionales		X		
Aplicación de las NTICs ( <i>nuevo ítem</i> )		X		
Flexibilidad en la adaptación a los cambios del mercado		X		
Calidad de producto			X	
Exclusividad del producto			X	
Precios				X
Coste de las materias primas				X

Fuente: elaboración propia

**Intensidad exportadora.** La intensidad exportadora o nivel de actividad internacional de la empresa en términos de comercialización se midió como el *porcentaje que representan las ventas en los mercados internacionales sobre el total de sus ventas* (Moini, 1998; Prasad et al., 2001), a través de una escala intervállica de seis rangos de valor ( $\leq 5\%$ ;  $>5\%$  y  $\leq 15\%$ ;  $>15\%$  y  $\leq 25\%$ ;  $>25\%$  y  $\leq 50\%$ ;  $>50\%$  y  $\leq 75\%$ ;  $>75\%$ ).

**Estrategias de marketing internacional.** A partir de una revisión de la literatura, se identificaron diversas estrategias que pueden favorecer el éxito de la exportación, como son aquellas relativas al producto que la compañía exporta, el precio, la distribución y la estrategia de promoción:

- A nivel de **producto**, se analiza el *grado de adaptación de los productos al mercado de destino* (Leonidou et al., 2002) que es medido en términos de diseño, calidad, servicio ofertado y servicio posventa (4 ítems). Se utilizó una escala Likert de 7 puntos donde (1) significa “total desacuerdo” y (7) “total acuerdo” con las afirmaciones propuestas del tipo: *La empresa adapta sus diseños atendiendo a los diferentes mercados internacionales a los que se dirige*.
- A nivel de **precio**, se analiza el *grado de adaptación de la estrategia de precios de las empresas al mercado de destino* (Lee y Griffith, 2004) mediante dos ítems que miden tanto el grado de adaptación en función de la demanda de los clientes internacionales, como en función de la competencia existente. Se utilizaron afirmaciones para las cuales el encuestado respondía a través de una escala Likert de 7 puntos desde “totalmente en desacuerdo” (1) hasta “totalmente de acuerdo” (7).
- A nivel de **distribución**, se analizaron los acuerdos de cooperación como modalidad estratégica para dirigirse a los mercados internacionales. Es una fórmula más compleja para internacionalizarse que la exportación directa por la que optan diversas empresas.

Para su medición se utiliza una variable tipo dummy (0 significa que la empresa no realiza acuerdos de cooperación empresarial y 1 significa lo contrario).

- A nivel de **promoción**, se analiza el *número de actividades de promoción internacional que se han realizado en los últimos tres años*. Para evaluar la promoción exterior de las empresas encuestadas, se les indicó que señalaran de entre siete actividades las que realizaban para su promoción internacional: misiones comerciales directas, misiones comerciales inversas, misiones comerciales de estudio y/o prospectivas, participación en ferias internacionales, seminarios y jornadas técnicas, acciones formativas y/o informativas, promociones en puntos de venta. Las respuestas a los diferentes ítems fueron agregadas para cada observación, constituyéndose una variable suma.

**Nivel tecnológico de las empresas.** El nivel tecnológico de las empresas fue medido a través de tres variables. Primero, se preguntó cuántas *marcas y/o patentes tiene registradas cada empresa*. En segundo lugar, se les pidió que dijeran el número de *certificaciones de calidad* que poseía la empresa. Finalmente, se preguntó el *porcentaje del volumen de facturación que se dedica a I+D+i*.

**Variables descriptivas.** Con el fin de realizar una descripción de la muestra también se incluyeron cuestiones acerca del *número de empleados en los tres últimos años de actividad de la empresa*, el *volumen medio de facturación*, el *año en que cada empresa inició su actividad en mercados internacionales*, es decir, su experiencia internacional, y el *número de países en los que comercializan sus productos* (Erramilli, 1991), así como los *países concretos donde exportan*.

#### 4. RESULTADOS

Según los resultados obtenidos, un 40% de las pymes de la muestra comercializan sus productos en un intervalo de entre 7 y 15 países, seguidas por un 26% que exportan a más de 15 países. De entre las zonas a las que dirigen los productos exportados, destaca de forma sobresaliente la Unión Europea (91,38%), seguida del resto de Europa (51,72%) y América del Norte (39,66%). Por otra parte, el 29,31% de las pymes de la muestra no invierten en I+D+i, mientras que el 39,66% invierten no más del 5% de su volumen de facturación en esta actividad. El 31,04% restante invierte más del 6%. Asimismo, cabe destacar que las empresas internacionalizadas de mayor tamaño son las pertenecientes al sector agroalimentario (el 25,86% del total de la muestra emplea a más de 100 trabajadores y menos de 250 –intervalo superior-). En cuanto al volumen medio de facturación, la mayoría de empresas superan el millón de euros, tanto en el caso del sector agroalimentario como en el de la industria auxiliar. Respecto a la experiencia en comercio internacional de las empresas, buena parte de ellas comenzaron a realizar actividades de comercio internacional a partir de finales de los años 90 (29,31% del total), siendo las empresas pioneras en este tipo de actividad las pertenecientes al sector agroalimentario. Más de la mitad de las empresas de la muestra se han ido sumando al proceso de internacionalización a partir del año 2000.

A continuación, se realiza un análisis que permitirá comprobar si las pymes que hayan obtenido unos resultados más positivos en términos de intensidad exportadora se basan en distintas ventajas competitivas y parten de diferentes estrategias de marketing respecto de aquellas empresas cuya intensidad exportadora es menor. Previamente, se aplicó un análisis de la varianza con el objetivo de examinar si las pymes de los dos sectores considerados se han de analizar como muestras independientes o se pueden englobar en un mismo grupo. Los



resultados obtenidos mostraron que no existen diferencias significativas ( $p>0,05$ ) entre los dos sectores de actividad para ninguno de los aspectos de competitividad contemplados.

En base a este resultado, se utilizó la muestra total de pymes para realizar comparaciones de medias para cada factor a través de tests-T, con el objetivo de demostrar si existen diferencias significativas entre las empresas con mayor y menor actividad internacional. En primer lugar, se hizo una división de la muestra a través de la dicotomización del nivel de intensidad exportadora (i.e., ventas en los mercados internacionales sobre el total de ventas de la empresa) a partir del valor de su mediana (procedimiento habitual en estudios de este tipo), obteniendo dos grupos de empresas: (1) empresas con baja facturación internacional o baja actividad exportadora (valores iguales o inferiores a la mediana) y (2) empresas con elevada facturación internacional o elevada actividad exportadora (valores por encima de la mediana). Los resultados para ambos grupos muestran como las ventajas productivas y de superioridad de producto, seguidas por las habilidades de venta, son las de mayor peso en sus políticas competitivas (véase Tabla 3).

Tras realizarse los tests de diferencias se pone de manifiesto que para las ventajas productivas y las habilidades de venta existen diferencias significativas entre los dos grupos de pymes. En particular, las empresas con una mayor intensidad exportadora son las que ofrecen niveles de competitividad significativamente más elevados a través de ventajas obtenidas a partir del proceso productivo (5,73 frente a 5,44 de media) y gracias a habilidades de venta (5,13 frente a 4,87 de media). Por tanto, las empresas cuyo porcentaje de facturación exterior es más elevado, obtienen una mayor competitividad internacional mediante sus procesos productivos y habilidades de venta, no existiendo diferencias significativas entre los dos grupos de empresas en términos de superioridad de producto y precios competitivos.

**Tabla 3. Diferencias entre empresas de alto y bajo rendimiento internacional**

Dimensiones competitivas	Media		Desviación típica	
	Baja intensidad exportadora	Alta intensidad exportadora	Baja intensidad exportadora	Alta intensidad exportadora
<b>Ventajas productivas</b>	<b>5,44</b>	<b>5,73</b>	<b>0,65</b>	<b>0,52</b>
<b>Habilidades de venta</b>	<b>4,87</b>	<b>5,13</b>	<b>0,67</b>	<b>0,49</b>
Superioridad de producto	5,31	5,24	1,03	0,98
Precio competitivo	4,88	4,97	1,17	1,25

*Valores en negrita indican grupos con medias significativamente distintas*

*Fuente: elaboración propia*

Tras detectarse diferencias significativas en dos de los factores de competitividad analizados, se procedió a caracterizar a las pymes de ambos grupos en función del tipo de estrategias que implementan. El objetivo es examinar qué estrategias comerciales conducen a las pymes con mayor intensidad exportadora a la obtención de ventajas competitivas en producción y comercialización superiores al otro grupo. Los resultados que se ofrecen en la Tabla 4 indican que las empresas con mayores niveles de intensidad exportadora obtienen ventajas competitivas a través de una mayor inversión en el desarrollo de patentes, una mayor adaptación del producto (observada como promedio de la adaptación del diseño, calidad y servicio) y del precio (observada como promedio de la adaptación del precio en función de la demanda y de la competencia en los mercados destino) a los mercados exteriores, si bien tales diferencias no resultaron ser significativas (número de patentes:  $t=0,523$ ;  $p>0,1$ , adaptación del producto:  $t=0,431$ ;  $p>0,1$ , adaptación del precio:  $t=0,312$ ;

$p > 0,1$ ), lo que indica que el comportamiento estratégico relacionado con dichas variables entre ambos grupos de empresas es equivalente en términos estadísticos.

Un mayor número de empresas con alta intensidad exportadora realizan algún tipo de acuerdo de cooperación respecto al grupo con menor intensidad exportadora (el 43,24% de las pymes de este grupo frente a sólo el 19,05% del otro). Esta modalidad de distribución internacional es una de las claves competitivas para las pymes con mayor intensidad exportadora y las diferencia del otro grupo, tal y como se comprueba a través del test chi-cuadrado de diferencias ( $\chi^2 = 3,919$ ;  $p < 0,05$ ). Este tipo de acuerdos les permite desarrollar capacidades relacionales que ayudan a incrementar su nivel de competitividad en los mercados. Por otro lado, las pymes con menores niveles de intensidad exportadora son las que tienen una predisposición significativamente mayor a incorporar un mayor número de certificaciones de calidad en sus procesos y productos ( $t = 2,444$ ;  $p < 0,05$ ). Consideramos que esto es debido a la necesidad de diferenciarse vía “calidad” para hacer frente a la ventaja en innovación en forma de patentes que presenta el otro grupo de pymes. Este resultado es consistente con un resultado anterior que demostraba que las empresas con menor intensidad exportadora explotan en mayor medida las ventajas procedentes de la superioridad del producto (i.e., exclusividad y calidad) (véase el mayor valor de la media en la tabla 3), aunque es necesario señalar que este no es un aspecto competitivo significativamente diferente entre los dos grupos analizados.

El número de actividades de promoción es prácticamente idéntico en los dos grupos, lo que demuestra una alta predisposición e interés de las empresas menos consolidadas en el exterior hacia este tipo de actividades y al mismo nivel que las empresas más consolidadas. De hecho, a través de un contraste de diferencia de medias se confirmó este resultado ( $t = 0,112$ ;  $p > 0,1$ ). Por tanto, las estrategias promocionales son una de las fórmulas a través de las cuales las pymes con menor intensidad exportadora de la muestra intentan alcanzar cierto grado de competitividad en el mercado exterior, además del uso de certificaciones de calidad. El Gráfico 1 ofrece una muestra visual comparada de estos últimos resultados.

**Tabla 4. Caracterización de las empresas con mayor y menor nivel de facturación internacional (valor medio, desviación típica y valoración cualitativa)**

<b>Grupo 1: Nivel alto de intensidad exportadora (facturación internacional)</b>					
Nº de Patentes	Nº de Certificaciones de Calidad	Adaptación Producto*	Adaptación Precio*	Acuerdos Cooperación Empresarial	Nº de Actividades Promocionales**
3,24 (2,23) MEDIO	<b>9,40 (15,46)</b> ALTO	5,57 (0,92) ALTO	5,50 (1,32) ALTO	<b>43,24%</b> ALTO	3,68 (1,86) MEDIO
<b>Grupo 2: Nivel bajo de intensidad exportadora (facturación internacional)</b>					
Nº de Patentes	Nº de Certificaciones de Calidad	Adaptación Producto*	Adaptación Precio*	Acuerdos Cooperación Empresarial	Nº de Actividades Promocionales**
1,86 (1,77) BAJO	<b>10,67 (19,83)</b> ALTO	5,44 (1,45) ALTO	5,38 (1,52) ALTO	<b>19,05%</b> MEDIO-BAJO	3,62 (1,83) MEDIO

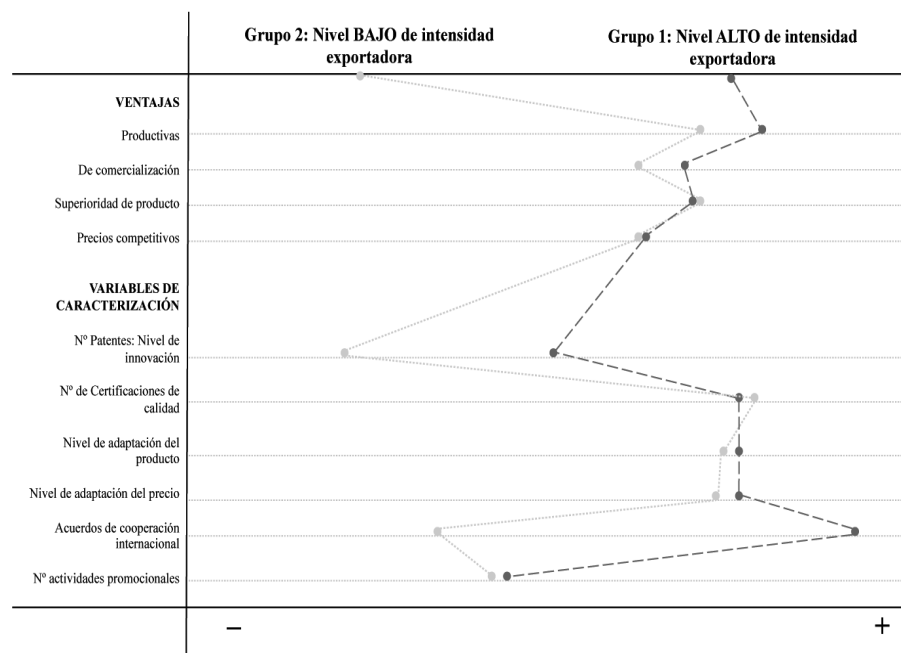
Valores en negrita indican grupos con medias significativamente distintas

(\*) Variable suma que agrega una serie de ítems medidos a través de una escala que evalúa el grado de acuerdo con las afirmaciones propuestas a partir de 7 niveles (1=Totalmente en desacuerdo; 7=Totalmente de acuerdo)

(\*\*) Variable que mide el número de actividades promocionales que realizan las empresas de entre siete propuestas (i.e., misiones comerciales directas, misiones comerciales inversas, misiones comerciales de estudio y/o prospectivas, participación en ferias internacionales, seminarios y jornadas técnicas, acciones formativas y/o informativas, promociones en puntos de venta).

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 1. Caracterización de las empresas con mayor y menor nivel de facturación internacional**



Fuente: elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

La principal contribución de este estudio ha sido poner de manifiesto las diferencias competitivas entre empresas con alta y baja intensidad exportadora pertenecientes a un clúster agroindustrial local, así como caracterizarlas desde una perspectiva estratégica de marketing. Las implicaciones del trabajo están muy relacionadas con el desarrollo y expansión internacional de los clúster locales durante etapas en que la oportunidad comercial se centra en los mercados exteriores. Específicamente, se observa cómo en una economía local muy especializada, las pymes ofrecen un mayor peso a las competencias relativas a la producción y la superioridad del producto, lo que es indicativo de que la orientación de estas empresas al mercado se basa en un enfoque clásico de producción y producto, frente a un enfoque de marketing y ventas. Ante este resultado cabe indicar que los estudios sobre internacionalización más recientes han demostrado que las estrategias de las empresas han de estar fundamentadas en la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores internacionales para diferenciar el producto de manera efectiva en los mercados y alcanzar una ventaja sostenible (e.g., Javalgi et al., 2006). Esto pone de manifiesto que la preferencia por enfoques de producción para competir internacionalmente puede conducir a estar en desventaja respecto a otras empresas y/o economías en el largo plazo. De hecho, según los resultados obtenidos, las empresas con un elevado nivel exportador son las que se distinguen por obtener ventajas a partir del desarrollo de habilidades de venta, aunque complementadas con ventajas productivas.

Esta contribución del trabajo implica que las empresas han de realizar un esfuerzo superior por orientarse al mercado a través de políticas de marketing efectivas, que deben ser precisas y bien dirigidas al mercado objetivo, en contraposición a las actividades de promoción internacional genéricas que cada vez son menos eficaces. Esto es especialmente necesario en el caso de empresas con menor intensidad exportadora, en las que la fortaleza de sus habilidades de venta es menor que en el caso de empresas con mayor intensidad exportadora.

Otros resultados del trabajo indican que la innovación e implementación de políticas de marketing adaptadas a mercados exteriores son necesarias para una mayor eficacia de marketing de las empresas con menor desempeño internacional. En este sentido, la proyección internacional de estas empresas exige también ofrecer mayores innovaciones incrementales en sus productos, a efectos de poder diferenciarse a través de nuevas marcas o atributos específicos. Por tanto, hay que extender la noción de que una certificación de calidad no es un valor añadido, sino un requisito mínimo y necesario para competir. Estos argumentos están en línea con estudios previos (e.g., Cadogan et al., 2005) que enfatizan la necesidad de coordinar el trabajo del departamento de marketing con otras áreas funcionales, como el departamento de I+D, para alcanzar ventajas competitivas en los mercados internacionales.

Por otra parte, las pymes con menor intensidad exportadora pueden profundizar en el establecimiento de acuerdos de cooperación con empresas en destino para promover la distribución de sus productos en condiciones más favorables y ser más competitivas. Así, en muchos países como los BRICS, es casi la única alternativa de entrada. Esta contribución viene a reforzar aportaciones anteriores (e.g., Hunt y Lambe, 2000; Weitz y Jap, 1995) donde se establece que las empresas que poseen un mayor potencial competitivo son aquellas que desarrollan competencias relacionales a través de sus asociaciones con otras empresas. En nuestro caso, las pymes que deseen mejorar su desempeño y competitividad internacional deben desarrollar comportamientos más orientados al mercado y, en particular, estrechar la relación con los distribuidores dentro del canal. Así, la negociación con otras empresas en destino y el marketing relacional han de ser los pilares fundamentales para alcanzar ventajas competitivas en distribución, permitiendo obtener un mejor conocimiento del mercado y el compromiso necesario en entornos turbulentos como el actual. En definitiva, tanto la actividad relacional de las pymes como la búsqueda de prescriptores o las estrategias de promoción que incrementen la notoriedad, consolidación, uso y fidelidad a los productos exportados, servirán para mantener y reforzar la presencia de las empresas en los países de destino.

A modo de conclusión general se puede indicar que las pymes que pertenecen a sectores específicos dentro de una economía local deben desarrollar ventajas competitivas conjuntas, con la finalidad de establecer sinergias e incrementar el reconocimiento internacional de la zona en cuestión. Tal podría ser el caso de los clústeres empresariales que deberían aunar esfuerzos y centrarse en desarrollar y combinar capacidades que les permitan diferenciarse en el mercado internacional y les sirva como punto fuerte ante entornos turbulentos. Según lo anterior y desde el punto de vista de la gestión empresarial, los directivos deberían analizar, en particular, si las habilidades de venta de su empresa están siendo desarrolladas y aprovechadas convenientemente, así como si son coherentes con las de otras empresas del sector.

Existen ciertas limitaciones, derivadas de la naturaleza descriptiva del trabajo, que abren nuevos frentes de interés para su mejora y ampliación futura. En particular, la muestra se ha recogido a nivel local y para un sector específico; en el futuro, el trabajo de campo podría extenderse hacia otras localizaciones y sectores económicos, para poder generalizar los

resultados obtenidos. También sería de interés realizar el mismo estudio durante un ciclo económico expansivo, a efectos de comprobar posibles variaciones en los resultados. Evidentemente, pese a haber tomado precauciones siguiendo varias de las recomendaciones realizadas por Podsakoff et al. (2003), el mero hecho de haber consultado a un único individuo por empresa plantea la posible existencia de ciertos efectos negativos, por los sesgos asociados al método común. Por tanto, los resultados deben observarse con cierta prudencia. Finalmente, sería interesante extender el carácter descriptivo del trabajo hacia el estudio de ciertas relaciones causales, por ejemplo, el análisis del efecto conjunto de las competencias y estrategias analizadas sobre el proceso de internacionalización y el desempeño de las empresas.

## NOTAS

Los autores del trabajo desean expresar su agradecimiento a la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA) por el apoyo prestado.

## BIBLIOGRAFÍA

- AKYOL, A. y AKEHURST, S. D. (2003): "An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation", *European Business Review*, Vol. 15, Nº 1, pp. 5-19.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 1, Nº 17, pp. 99-110.
- CADOGAN, J.W. y CUI, C.H. (2004): "Chinese export agent's adoption of export market-oriented behaviours: Measurement and performance relationship", *Journal of Asia Pacific Marketing*, Vol. 3, Nº 2, pp. 21-37.
- CADOGAN, J.W.; SUNDQVIST, S.; SALMINEN, R.T. y PUUMALAINEN, K. (2005): "Export marketing, interfunctional interactions, and performance consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, Nº 4, pp. 520-535.
- 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.
- CUERVO CAZURRA, A. (2004): "Dificultades en la internacionalización de la empresa", *Universia Business Review*, Nº 4, pp. 18-29.
- CUERVO CAZURRA, A.; MALONEY, M.M. y MANRAKHAN, S. (2007): "Causes of the difficulties in internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, Nº 5, pp. 709-725.
- CUERVO GARCÍA, J. A. y MONTORO SÁNCHEZ, M. A. (2010): "Iniciativa emprendedora y vocación global: el empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor-directivo", *Economía Industrial*, Nº 375, pp. 125-137.
- DAY, G. S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 37-52.
- ERRAMILLI, M. K. (1991): "The Experience Factor in a Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, Nº 3, pp. 479-501.
- FRANCIS, J. y COLLINS-DODD, C. (2004): "Impact of Export Promotion Programs on Firms Competencies, Strategies and Performance", *International Marketing Review*, Vol. 21, Nº 4/5, pp. 474-495.
- GARVIN, D.A. (1998): "The processes of organization and management", *Sloan Management Review*, Vol. 39, Nº 4, pp. 33-50.
- GRANT, R.M., (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, Nº 3, pp. 114-135.
- HITT, M. A. e IRELAND, R. D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nº 3, pp. 273-293.
- HUNT, S. D. y LAMBE, C. J. (2000): "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, Nº 1, pp. 17-43.
- JAVALGI, R.G.; MARTIN, C.L. y YOUNG, R.B. (2006): "Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, Nº 1, pp. 12-23.
- KALEKA, A. (2002): "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, Nº 3, pp. 273-283.
- KATSIKEAS, C.; 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.
- LEE, C. y GRIFFITH, D. (2004): "The Marketing Strategy-Performance Relationship in an Export-Driven Developing Economy", *International Marketing Review*, Vol. 21, Nº 3, pp. 321-34.

- LEIBLEIN, M. J. y J.J. REUER (2004): "Building a foreign sales base: The roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, Nº 2, pp. 285-307.
- 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.
- MARÍN, G; MARÍN, B. y JIMÉNEZ, D. (2004): "Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector Agrícola de Almería", *Boletín Económico de ICE*, Nº 2798, pp. 47-59.
- MARTÍN-ARMARIO, J.; MARTÍN-RUIZ, D. y MARTÍN-ARMARIO, E. (2008): "Market Orientation and internacionalization in small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, Nº 4, pp. 485-511.
- MOINI, A.H. (1998): "Small Firms Exporting: How Effective are Government Export Assistance Programs?", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, Nº 1, pp. 1-15.
- MROZ, R.P. (1998): "Unifying marketing: the synchronous marketing process", *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, Nº 3, pp. 257-278.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y. y PODSAKOFF, N. P. (2003): "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, Nº 5, pp. 879-903.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- POWELL, T. C. (1992): "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nº 2, pp. 119-34.
- PRASAD, V.K.; RAMAMURTHY, K; y NAIDU, G.M. (2001): "The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, Nº 4, pp. 82-104.
- PRIEM, R. L. y BUTLER, J. E. (2001): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº 1, pp. 22-40.
- TEECE, D. J. Y PISANO, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, Nº 3, pp. 537-556.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº 1, pp. 507-533.
- VORHIES, D.W. (2003): "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 67, Nº 1, pp. 100-115.
- VORHIES, D.W. y MORGAN, N.A. (2005): "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, Vol 69, Nº 1, pp. 80-94.
- WALKER, O.C. y RUEKERT, R.W.(1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nº 3, pp. 15-33.
- WEITZ, B. A. y JAP, S. D. (1995): "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 305-320.
- WOLFF, J.A. y PETT, T.L. (2000): "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, Nº 2, pp. 34-47.

