

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING Y VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

ANTONIO NAVARRO GARCÍA

anavarro@us.es

Universidad de Sevilla

FRANCISCO J. ACEDO GONZÁLEZ

ffjacedo@us.es

Universidad de Sevilla

FERNANDO LOSADA PÉREZ

fernando.losada@usc.es

Universidad de Santiago de Compostela

EMILIO RUZO SANMARTÍN

emilio.ruzo@usc.es

Universidad de Santiago de Compostela

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es evaluar los factores determinantes de las ventajas competitivas percibidas en los mercados internacionales y las actitudes hacia la actividad exportadora. Para ello, se propone un modelo conceptual en el que el aprendizaje organizacional (evaluado a través de la relación resultado exportador de periodos anteriores-proactividad exportadora- grado de orientación al mercado –OM-) actúa como antecedente del nivel de compromiso exportador de la organización, así como de las decisiones estratégicas tendentes a adaptar los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros. Por su parte, ambos factores, compromiso exportador y adaptación del marketing-mix, se consideran determinantes directos de las percepciones directivas sobre ventajas competitivas en los mercados internacionales, así como de las actitudes directivas futuras hacia la actividad exportadora. Los resultados corroboran, a partir de una muestra de 150 empresas exportadoras españolas, ocho de las nueve hipótesis propuestas, obteniéndose importantes implicaciones para la gestión.

Palabras clave:

Resultado exportador pasado, proactividad exportadora, orientación al mercado, compromiso exportador, adaptación del marketing-mix, ventajas competitivas percibidas, actitudes futuras hacia la exportación.

1. Introducción

La globalización de los mercados y la interrelación de las economías han acelerado notablemente los procesos de internacionalización a nivel mundial. En este contexto, la exportación se revela como la vía tradicional de entrada en los mercados extranjeros, configurándose como una opción estratégica fundamental para asegurar la supervivencia y el crecimiento de aquellas empresas que han elegido iniciar su internacionalización (Cavusgil y Zou 1994). Sin embargo, la internacionalización no es un fin en sí mismo, pues el objetivo último de toda empresa será el logro de ventajas competitivas en los países-mercados donde compite (Morgan et al., 2004). Ello requiere diseñar eficaces y eficientes estrategias de marketing, que permitan a la organización adaptarse a las necesidades de los mercados extranjeros para lograr una mejora continua del resultado exportador a partir de los recursos y capacidades disponibles (Shoham, 1999). En esta adaptación también puede influir el nivel de compromiso exportador asumido por la dirección y especialmente el aprendizaje organizacional, que condiciona el grado de orientación internacional y al mercado de la organización (Navarro et al. 2010a).

En este contexto, el presente trabajo pretende analizar si el aprendizaje organizacional (evaluado a través de la relación resultado exportador pasado-proactividad exportadora-grado de orientación al mercado) influye en el compromiso exportador y en las decisiones estratégicas tendentes a adaptar los elementos de marketing-mix a los requerimientos de los mercados internacionales. A su vez, ambos factores, compromiso exportador y adaptación del marketing-mix, son considerados antecedentes de las ventajas competitivas percibidas por los directivos en los mercados internacionales, analizando si estas últimas condicionan las actitudes directivas hacia la actividad exportadora en el futuro más inmediato de la organización.

Para lograr los objetivos propuestos, el trabajo se organiza en cuatro etapas. En la primera, a partir de la revisión bibliográfica, se definen las variables objeto de estudio, se delimita el marco teórico de la investigación, así como el modelo conceptual propuesto y las hipótesis a contrastar. La descripción de la metodología de la investigación será el epicentro de la segunda etapa, donde se delimitará la muestra empleada, la información obtenida y las herramientas de análisis de datos utilizadas. Los resultados obtenidos centrarán la tercera etapa de la investigación, a partir de los cuales obtendremos las principales conclusiones e implicaciones para la gestión. En la cuarta, y última fase, se expondrán las principales limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

2. Definición de variables

2.1. Resultado exportador de periodos anteriores

El resultado exportador es un aspecto esencial para la toma de decisiones en el ámbito internacional (Madsen 1998). Cavusgil y Zou (1994), definen el resultado exportador como la extensión por la cuál la firma alcanza sus objetivos a través de la exportación de sus productos-marcas a los mercados extranjeros, incluyendo tanto aspectos económicos (beneficio, ventas, etc.) como estratégicos (posicionamiento internacional, incremento de la cuota de mercado derivado de la exportación, etc.), a través de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing internacional de la empresa. De la revisión de la literatura (Zou, et al., 1998; Rose y Shoham 2002; Sousa 2004) se desprende tres aspectos básicos del resultado exportador: (1) es un concepto multidimensional, el cual debe ser valorado a través de medidas cuantitativas (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) y cualitativas (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.); (2) su evaluación debe realizarse no de forma puntual (corto plazo) sino en un horizonte temporal dado, debiendo tenerse en cuenta los resultados actuales y la repercusión de los rendimientos pasados (Lages y Montgomery 2004), considerándolo en este último caso como un input del aprendizaje organizacional (Lages et al., 2008); (3) las medidas empleados para su evaluación deben reflejar las percepciones directivas sobre los resultados alcanzados (ej. satisfacción directiva con el resultado exportador)

En el presente trabajo se tienen en cuenta los tres aspectos señalados (1) se conciben dos dimensiones del resultado exportador, una cuantitativa -crecimiento de las ventas de exportación- y otra cualitativa -satisfacción directiva-; (2) el resultado exportador se evalúa retrospectivamente -últimos tres años- y

se considera un antecedente del aprendizaje organizacional (3) se tienen en cuenta las percepciones directivas (satisfacción directiva) sobre diversas medidas vinculadas al éxito de la empresa en los mercados extranjeros (reputación e imagen, expansión internacional, cuota de mercado, etc.).

2.2. Proactividad exportadora de la organización

Diversos estudios han demostrado que el avance de la empresa en su proceso de internacionalización está fuertemente asociado a las percepciones, actitudes y orientaciones directivas (Zou y Stan, 1998; Filatotchev et al. 2009). En este contexto, la proactividad exportadora puede definirse como el grado en el que la empresa concibe a la exportación como una fuente lógica de expansión de su negocio, incidiendo positivamente en los recursos destinados a investigar las expectativas y necesidades de los mercados extranjeros, con objeto de identificar oportunidades comerciales y facilitar el posicionamiento internacional de la organización (Francis y Collins-Dodd, 2000),

En el presente trabajo, el nivel de proactividad exportadora de la firma lo evaluaremos a través de cuatro indicadores (Bodur, 1994; Francis y Collins-Dodd, 2000): (1) propensión exportadora –ventas de exportación/ ventas totales-; (2) importancia atribuida a los mercados extranjeros respecto al español (3) esfuerzo destinado a la investigación sistemáticas de los mercados extranjeros; (4) frecuencia de contactos/visitas con los distribuidores internacionales.

2.3. Orientación al mercado

En el contexto internacional, Rose y Shoham (2002) señalan que OM proporciona el marco adecuado para analizar la habilidad de la organización para reaccionar ante los cambios del entorno. Su aplicación conceptual es similar a la del mercado doméstico, aunque la mayor complejidad del entorno internacional, debido a los problemas de accesibilidad y calidad de la información para la toma de decisiones, hacen necesario realizar adaptaciones en su contenido (Cadogan et al., 2001).

En este contexto, Cadogan et al., (1999) proponen definir OM como (a) la generación de inteligencia de mercado empleable por la empresa en el desarrollo de sus operaciones de comercio exterior; (b) la diseminación de la información generada para garantizar el éxito en la toma decisiones y (c) el diseño e implementación de respuestas dirigidas a satisfacer la expectativas de los clientes extranjeros, sin perder de vista a los competidores y resto de factores externos que condicionan la actividad exportadora en los mercados internacionales, con objeto de diseñar ofertas que aporten un valor superior a los clientes. La definición de OM de Cadogan et al. (1999) será la adoptada en el presente estudio, concibiéndolo como un constructo formativo de segundo orden, definido a partir de tres dimensiones –generación de inteligencia de mercado, diseminación de la información y diseño de repuestas al mercado- de naturaleza reflectiva (Navarro et al., 2010a).

2.4. Compromiso exportador

El compromiso exportador es un factor estratégico que determina los recursos asignados a las operaciones de comercio exterior que desarrolla la empresa, siendo un factor fundamental para el avance y mejora continua en los mercados internacionales (Lages et al., 2008). Se trata de un factor que puede condicionar la voluntad de los directivos para incrementar el esfuerzo de marketing realizado por la empresa en el logro de sus objetivos internacionales, así como las actitudes futuras hacia la exportación (O’Cass y Julian, 2003). En el presente trabajo, el compromiso exportador es evaluado desde la perspectiva comportamental, definiéndose a partir del nivel de recursos (financieros, humanos y directivos) dedicados actualmente por la empresa al desarrollo de su actividad exportadora con objeto de alcanzar las metas deseadas (Stump et al. 1999).

2.5. Decisiones estratégicas de marketing: adaptación vs estandarización

Uno de los cambios fundamentales ocurridos en el entorno de los países en las últimas tres décadas ha sido el incremento de la globalización de los mercados, definiendo una nueva realidad económica basada en un aumento de la homogeneización de las preferencias de los consumidores a nivel mundial. Consecuentemente, el desarrollo de estrategias competitivas globales o estandarizadas en los mercados extranjeros son posibles y deseables (Levitt 1983), pues la empresa puede lograr economías de escala en producción, marketing, I+D, etc., así como crear una imagen única y coherente en todos los países en los cuales vende sus productos (Schuh 2000). En este contexto, varios autores recomiendan emplear

estrategias de marketing estandarizadas cuando los clientes a los que se dirija la empresa en los diferentes países-mercados donde actúa muestren comportamientos o perfiles similares (Ryans et al., 2003; Kustin 2004; Özsoy y Simonin 2004). Sin embargo, aún admitiendo que las tendencias socioeconómicas puedan mostrar convergencias en el comportamiento de diferentes países-mercados, las diferencias culturales, así como la idiosincrasia propia del entorno de cada mercado extranjero, puede llevar a que los clientes muestren divergencias ante los estímulos de marketing empleados por la organización (Navarro et al. 2010b). Por ello, Albaum y Tse (2001) señalan que la adaptación es inevitable para lograr el éxito en los mercados internacionales.

En cualquier caso, estas dos posiciones extremas, estandarización versus adaptación, son imposibles de implantar de forma estricta, pues como señala el enfoque contingencial, su aplicación depende de las características del producto, del sector, del entorno de la organización, etc. (Calantone, et al., 2006). En este sentido, los investigadores prefieren hablar de diferentes grados de estandarización o adaptación en la estrategia de marketing aplicada a la actividad exportadora (Theodosiou y Leonidou 2003; Lages y Montgomery 2004). Así, será considerada en el presente estudio, definiéndose como el grado por el cual los elementos de marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación) son adaptados a los requerimientos de los mercados extranjeros (Leonidou et al., 2002).

2.6 Ventajas competitivas percibidas en los mercados internacionales

Una empresa dispone de una ventaja competitiva cuando posee ciertos recursos y capacidades que son únicos y difíciles de imitar, facilitando el diseño de ofertas que proporcionan un valor superior a los clientes frente a los competidores (Barney 1991). En el ámbito exportador, el estado actual de conocimiento sobre el logro de ventajas competitivas es muy escaso e incompleto (Ling-yee y Ogunmokun 2001; Navarro et al. 2010a), quizás debido a las notables dificultades para evaluar adecuadamente el constructo (Morgan et al., 2004). En este contexto, Kaleka (2002) señala que las ventajas competitivas asociadas a la actividad exportadora se derivan de la combinación de coste, producto, precios y servicios empleados en los diferentes países-mercados donde la empresa actúa. Para ello, es necesario captar información sobre las percepciones de clientes en relación a productos, precios y servicio, o investigar los factores explicativos (recursos y capacidades) de la posición competitiva de la empresa en el mercado en relación a sus competidores. Debido a los problemas de obtención de este tipo de información, diversos autores (Ling-yee y Ogunmokun 2001; Albaum, et al., 2003), recomiendan evaluar las posibles ventajas competitivas asociadas a la actividad exportadora a partir de las percepciones directivas. Esta será la perspectiva adoptada en el presente estudio.

2.7. Actitudes directivas futuras hacia la exportación

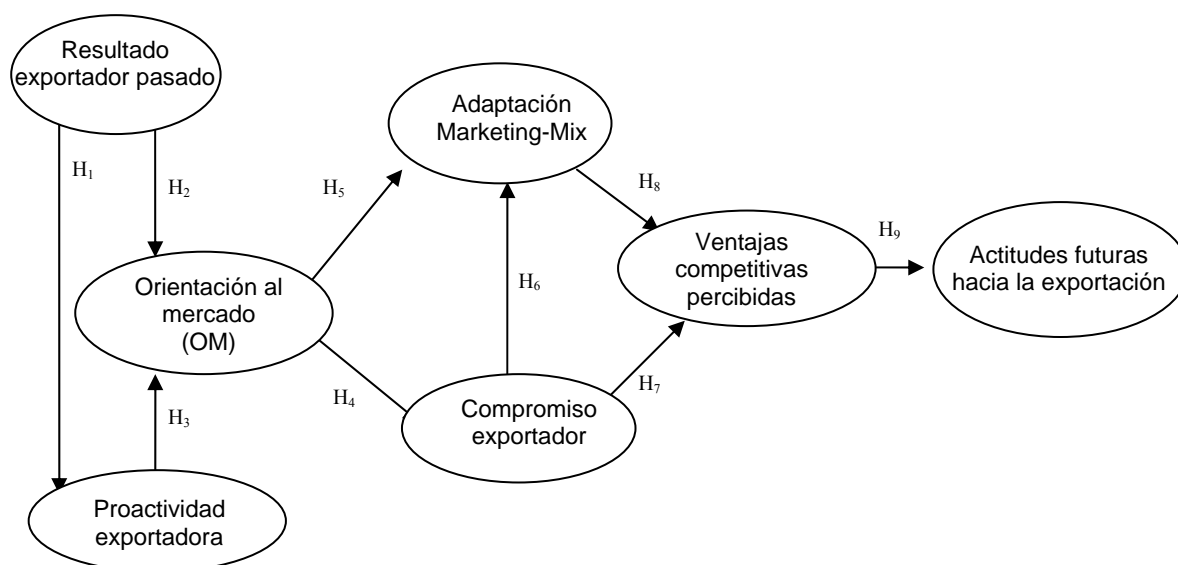
Partiendo del esquema percepciones-orientaciones-comportamientos-actitudes (Suárez et al., 1999), en este trabajo se considera a las actitudes directivas hacia la exportación, evaluadas desde una perspectiva futura –próximos dos años-, como el output final del modelo. Estas actitudes se definen como la voluntad o predisposición de la empresa a seguir comprometiendo recursos financieros, humanos y directivos en el desarrollo de su actividad exportadora en los próximos años (Lages y Montgomery, 2004). Aunque no se evalúa en el presente trabajo, estas actitudes condicionarán, de forma directa, las intenciones futuras de comportamiento de los directivos y de forma indirecta el resultado exportador que se pudiera alcanzar en los mercados internacionales (Lages et al., 2008), repitiéndose el ciclo de forma continua.

3. Modelo conceptual y planteamiento de hipótesis

La figura 1 refleja el modelo conceptual que proponemos, en el cual se considera que el resultado exportador de los últimos años condiciona los procesos de aprendizaje en la organización, evaluado este último a partir del grado de proactividad exportadora y de orientación al mercado de los directivos responsables de las exportaciones. Este aprendizaje organizacional determina el nivel de compromiso exportador, así como las decisiones estratégicas asociadas a la adaptación vs estandarización de los elementos de marketing-mix. Ambos factores, a su vez, son antecedentes de las percepciones directivas asociadas al logro de ventajas competitivas en los mercados internacionales, las cuales condicionarán las actitudes directivas venideras hacia la actividad exportadora. El modelo propuesto se concibe desde una óptica dinámica, al tener en cuenta la dimensión temporal: pasado, presente y

futuro. En la tabla 1 se exponen los fundamentos que sustentan el planteamiento de las diferentes hipótesis de investigación, así como la dirección de las relaciones entre variables.

FIGURE 1
Descripción gráfica del modelo



4. Metodología de la investigación

4.1 Naturaleza de las escalas de medidas

El empleo de variables latentes evaluadas a través de diferentes indicadores exige definir el tipo de relación entre el constructo y las variables observadas que lo definen. Dos perspectivas son posibles al respecto: (1) escalas reflectivas; (2) escalas formativas.

La perspectiva más tradicional en el ámbito del marketing ha sido considerar a las escalas de medida con una naturaleza reflectiva (Diamantopoulos, 2008), asumiendo que los indicadores fluctúan de acuerdo a las variaciones en la variables latente (Edwards y Bagozzi, 2000). Sin embargo, en numerosas ocasiones el constructo latente queda formado por indicadores, que aún midiendo el mismo concepto, tienen distinta naturaleza. En este contexto, ha surgido con fuerza (Diamantopoulos y Winklhofer 2001; Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005; Diamantopoulos y Siguaw 2006), el empleo de las escalas formativas, que implica que los cambios en los indicadores generan variaciones en el concepto latente. Es decir, el constructo se forma a partir de una combinación, normalmente lineal, de sus indicadores más un término de error (Bollen 1989; Bollen y Lennox 1991). En esta dirección, Diamantopoulos (1999) señala que el empleo un enfoque formativo en la configuración de los instrumentos de medidas puede ser muy atractivo cuando se evalúan constructos de una naturaleza muy compleja. Así entendemos que ocurre en la presente investigación a la hora de evaluar los resultados de periodos anteriores, la proactividad exportadora de la empresa, el nivel de orientación al mercado de la organización, el grado de adaptación de los elementos de marketing-mix a los requerimientos de los mercados extranjeros y las ventajas competitivas percibidas por la dirección de la empresa en los mercados internacionales. El resto de las escalas, es decir, compromiso exportador y actitudes futuras hacia la actividad exportadora, se consideran de naturaleza reflectiva. El anexo 1 recoge las diferentes escalas de medidas y su naturaleza.

TABLA 1
Revisión de la literatura. Soporte de las hipótesis de investigación

Hipótesis	Dirección de causalidad	Fundamentos que sustentan la hipótesis
H _{1a} : El resultado cuantitativo de periodos anteriores (crecimiento ventas de exportación de los últimos 3 años) influye en la proactividad exportadora	Positiva	- En las organizaciones existe una relación cíclica recursos-capacidades-decisiones estratégicas-resultados (Day, 1994). Los resultados alcanzados en el pasado tendrán repercusión sobre las decisiones estratégicas actuales, afectando a la estructura y a los comportamientos de la organización (Lant y Hurley 1999).
H _{1b} : El resultado cualitativo de periodos anteriores (satisfacción directiva) influye en la proactividad exportadora	Positiva	- El resultado exportador pasado puede concebirse como un recurso asociado al aprendizaje organizacional (Morgan, et al., 2004) que reforzara la proactividad exportadora de la firma cuando los resultados sean positivos, ocurriendo lo contrario cuando sean negativos (Lages, et al., 2008).
H _{2a} : El resultado cuantitativo de periodos anteriores (crecimiento de las ventas de exportación de los últimos 3 años) influyen en el nivel de OM de la empresa	Positiva	- La OM influye en los resultados de la actividad exportadora (Diamantopoulos et al., 2000; Know y How 2000; Cadogan et al., 2002a, 2002b; Akyol y Akehurst 2003; Armario et al., 2008). Sin embargo, las actividades de OM dentro de la organización no son un proceso estático sino mas bien dinámico (Kirca, et al., 2005), que irán moldeándose a medida que la empresa vaya aprendiendo en el desarrollo de su actividad (Day 1994).
H _{2b} : El resultado cualitativo de periodos anteriores (satisfacción directiva) influyen en el nivel de OM de la empresa	Positiva	- Los resultados constituyen uno de los motores fundamentales del aprendizaje organizacional. Cuando éstos sean positivos se reforzará los mecanismos de generación de conocimiento sobre los mercados exteriores, se estimuará la distribución de inteligencia de mercado donde sea necesaria para la toma de decisiones y se agilizará el desarrollo de respuestas ágiles a las necesidades y expectativas de los consumidores extranjeros (Diamantopoulos y Cadogan 1996).
H ₃ : La proactividad exportadora influye en las actividades de OM dentro de la organización	Positiva	- Dentro de un mismo entorno, las empresas con recursos similares, podrían desarrollar diferentes comportamientos estratégicos debido a la posesión de diferentes orientaciones y capacidades directivas que generarían diferencias en la forma de captar, procesar y emplear la información para competir en el mercado (Gencturk y Kotabe 2001). - La investigación y el contacto con los mercados exteriores son inputs esenciales para la eficacia de las actividades de OM dentro de la organización, pues facilitara la generación de inteligencia de mercado vinculada a la actividad exportadora, fomentara las practicas de diseminación de la información donde sea necesaria para la toma de decisiones y permitirá a la organización diseñar mejores y mas rápidas respuestas ante clientes, competidores y demás factores externos de los mercados foráneos (Cadogan y Cui 2004). - La proactividad exportadora de la empresa reduce las barreras psicológicas en la toma de decisiones vinculadas al proceso de internacionalización, haciendo que la dirección muestre un comportamiento más activo y dinámico en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados foráneos, desarrollando practicas mas efectivas de captación y procesamiento de la información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores extranjeros (Zou y Cavusgil 2002).
H ₄ : OM influye en el compromiso directivo hacia la actividad exportadora	Positiva	- La OM puede ser concebida como una capacidad dinámica que, asociada al aprendizaje organizacional, reforzará el compromiso directivo en el desarrollo de los procesos de internacionalización, incrementando el nivel de recursos financieros, humanos y directivos asociados a la actividad exportadora (Navarro et al., 2010a), - El desarrollo de actividades de OM por parte de una organización reduce las barreras psicológicas asociadas a los procesos de internacionalización y aumenta la confianza en la toma decisiones (Cadogan et al., 2002a, 2002b). Una de sus principales consecuencias es el refuerzo que genera en el compromiso directivo a la hora de buscar y explotar oportunidades comerciales en los mercados extranjeros (Armario et al., 2008).

CONTINUACIÓN TABLA 1

Hipótesis	Dirección de causalidad	Fundamentos que sustentan la hipótesis
H ₅ : OM influye en la adaptación de los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros	Positiva	<ul style="list-style-type: none"> - La diferente idiosincrasia de los mercados extranjeros obligará a la empresa a realizar algún tipo de adaptación en los componentes del marketing mix (Leonidou, et al., 2002; Shoham 1999), con objeto de diseñar una oferta de un valor superior frente a los competidores (Morgan et al., 2004). - El conocimiento de inteligencia de mercado es esencial para garantizar la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones asociada a la adaptación del programa de marketing a los deseos y necesidades de cada país-mercado (Racela et al., 2007). - Las empresas que poseen información relevante sobre los mercados extranjeros y la emplean donde y cuando es necesaria, mostrarán una menor resistencia a realizar las adaptaciones requeridas en los diferentes elementos de marketing, para adecuarse a las expectativas y necesidades de los mercados extranjeros (Navarro et al., 2010a).
H ₆ : El compromiso exportador influye en la adaptación de los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros	Positiva	<ul style="list-style-type: none"> - Una de las principales consecuencias del compromiso exportador es el aumento de predisposición directiva para realizar los ajustes necesarios en la oferta de productos y servicios comercializados en los mercados internacionales, con objeto de lograr ventajas competitivas sostenibles (Styles y Ambler 2000).
H ₇ : El compromiso exportador influye en las percepciones directivas asociadas al logro de ventajas competitivas en los mercados extranjeros	Positiva	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas más comprometidas con los mercados exteriores son más cuidadosas en la organización y planificación de la actividad exportadora. También, suelen ofrecer un mayor soporte a los distribuidores extranjeros, intercambiando información crucial para el éxito de sus operaciones en los mercados internacionales (Cavusgil y Zou, 1994). Además, proporcionan servicios añadidos especialmente asociados a la posventa. Todo ello puede traducirse en mayores niveles de fidelidad en los mercados de destino, condicionando positivamente el logro de ventajas competitivas en los diferentes países-mercados donde actúa (Navarro et al., 2010a).
H ₈ : La adaptación de los elementos de marketing-mix influye en las percepciones directivas asociadas al logro de ventajas competitivas en los mercados extranjeros	Positiva	<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones estratégicas de marketing condicionan el logro de ventajas competitivas en los mercados internacionales. Más específicamente, cuando los elementos de marketing-mix son adaptados a la idiosincrasia de los diferentes países-mercados, es mayor la probabilidad de que la oferta de la empresa sea percibida con un mayor valor frente a los competidores (Theodosiou y Leonidou 2003). - Algunos autores (Morgan, et al., 2004; O'Cass y Julian, 2003) han argumentado que el desarrollo de una estrategia de marketing diferenciada en los mercados internacionales exige adaptarse a los deseos y necesidades de los mercados extranjeros. Sólo de esta forma se alcanzarán ventajas competitivas sostenibles y defendibles a medio y largo plazo.
H ₉ : Las percepciones asociadas al logro de ventajas competitivas en los mercados exteriores influirán en las actitudes directivas hacia la exportación en el futuro más inmediato –próximo dos años- de la organización	Positiva	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventajas percibidas de la exportación constituyen uno de motivos que estimulan el acceso de las empresas a los mercados exteriores y su evolución a lo largo del proceso de internacionalización (Cavugil y Nevin, 1981). - Las percepciones directivas asociadas a la posesión de ventajas competitivas en los mercados extranjeros incrementan las actitudes favorables hacia la actividad exportadora, aumentando la predisposición de la empresa para seguir comprometiendo, en años venideros, recursos financieros, humanos y directivos, en el desarrollo de su actividad exportadora (Leonidou et al., 2002)

4.2 Muestra y método de obtención de la información.

Para contrastar las hipótesis propuestas se desarrolló un estudio empírico a partir de los datos de una muestra representativa de empresas exportadoras españolas, con sede social en la región de Galicia. Tras un proceso de filtración de la información, se definió una población objeto de estudio de 1734 empresas exportadoras pertenecientes a diversos sectores de actividad. Se empleo el método del informante único (Director de exportaciones) y la entrevista personal para la captación de la información. De esta forma se evitó que respondieran al cuestionario personas sin los conocimientos o la visión necesaria para contestar adecuadamente a las preguntas formuladas (Huber y Power 1985) Se obtuvo información de 150 empresas¹.

4.3 Técnicas de análisis de datos

Obtenida la información pertinente, se procedió al análisis de datos. Para ello, se eligió la modelización mediante ecuaciones estructurales a través de PLS (Partial Least Squares)², debido a las características de nuestro modelo y muestra. Las razones para el empleo de PLS frente a otros tipos de herramientas de modelización mediante ecuaciones estructurales son (Chin 1998; Diamantopoulos 1999; Diamantopoulos y Winklhofer 2001): (1) la naturaleza exploratoria de este trabajo, (2) PLS no requiere de grandes muestras, frente a otras herramientas (AMOS, EQS, etc.), como ocurre en nuestro caso (150 casos), para la obtención de resultados; (3) al considerar el modelo propuesto escalas formativas y reflectivas conjuntamente, con PLS se evitan los problemas de indeterminación de otras técnicas como EQS o LISREL (Jarvis et al., 2003); (4) PLS es una técnica no paramétrica, por lo que no es necesario garantizar la normalidad de los datos.

5. Resultados de la investigación

5.1. Evaluación del modelo de medida

Para la interpretación y análisis del modelo propuesto mediante PLS se desarrollaron dos etapas distintas (Barclay et al., 1995): (1) evaluación del modelo de medida; (2) análisis del modelo estructural. Esta secuencia asegura que las escalas de medidas propuestas son validas y fiables antes de proceder al contraste de hipótesis. La tabla 2 refleja los parámetros asociados a la evaluación del modelo de medida.

Como se observa en la tabla 2, para las escalas reflectivas, las cargas factoriales están por encima del valor recomendado de 0,70 (Carmines y Zeller 1979). También los valores de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída media –AVE– superan los límites recomendados de 0,7 y 0,5, respectivamente (Nunnally, 1978; Fornell y Larcker, 1981). Los valores obtenidos soportan la validez convergente de las escalas reflectivas consideradas en el presente estudio (las tres dimensiones del OM, compromiso exportador y actitudes futuras hacia la actividad exportadora). Finalmente, para asegurar la validez discriminante, se comprobó que las correlaciones (tabla 3) al cuadrado entre cada par de constructos no excediese del valor del AVE (Barclay et al., 1995). Además, se verificó que las intercorrelaciones entre constructos eran significativamente diferentes de 1, proporcionando evidencia adicional de la validez discriminante en el caso de las escalas reflectivas.

En la validación de las escalas formativas se tuvieron en cuenta las recomendaciones de Diamantopoulos et al. (2008). En este sentido, teniendo en cuenta que no podemos omitir o eliminar ninguno de los indicadores que forman la escala al considerar que poseen información relevante, se aseguró la ausencia de multicolinealidad a través del factor de inflación de la varianza (FIV), siendo inferior en todos los casos (formativos de primer y segundo orden) al valor recomendado de 5 (Diamantopoulos y Winklhofer 2001).

¹ Para estas 150 empresas, el error muestral cometido es del $\pm 7.65\%$.

² El estudio empírico emplea el paquete estadístico PLS-Graph (Chin y Frye 2003).

TABLA 2
Evaluación del modelo de medida

CONSTRUCTO/Dimensión/Indicador	Factor de inflación de la varianza (FIV)	Peso	Carga factorial	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza extraída media (AVE)
RESULTADO EXPORTADOR CUANTITATIVO (constructo formativo)	1.001			<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
Crev_2000	2.756	0.399			
Crev_2001	2.756	-0.275			
Crev_2002	2.749	0.967			
RESULTADO EXPORTADOR CUALITATIVO (constructo formativo)	1.001			<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
EP1	1.551	-0.454			
EP2	1.720	0.149			
EP3	1.528	0.202			
EP4	2.229	0.398			
EP5	1.954	0.660			
PROACTIVIDAD EXPORTADORA (constructo formativo)				<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
PRO1	1.667	0.086			
PRO2	1.707	0.505			
PRO3	1.800	0.489			
PRO4	1.237	0.128			
ORIENTACIÓN AL MERCADO –OM- (Constructo formativo de segundo orden)				<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
Generación de inteligencia de mercado (constructo reflectivo de primer orden)	2.036	0.594		0.922	0.799
GEN1			0.837		
GEN2			0.909		
GEN3			0.932		
Diseminación de la inteligencia de mercado (constructo reflectivo de primer orden)	2.151	0.155		0.917	0.787
DIS1			0.888		
DIS2			0.900		
DIS3			0.873		
Respuestas al Mercado (constructo reflectivo de primer orden)	1.984	0.480		0.938	0.835
RESP1			0.899		
RESP2			0.901		
RESP3			0.939		
COMPROMISO (constructo reflectivo)				0.847	0.583
COMM1			0.758		
COMM2			0.700		
COMM3			0.841		
COMM4			0.747		
ADAPTACIÓN DEL MARKETING-MIX (constructo formativo)				<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
PROD	2.122	0.093			
PREC	2.087	0.417			
DIST	2.081	0.003			
PROM	1.378	0.647			
VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS (constructo formativo)				<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
ADV1	1.125	0.073			
ADV2	1.567	0.172			
ADV3	1.877	-0.184			
ADV4	1.903	0.410			
ADV5	2.162	0.426			
ADV6	1.763	0.335			
ACTITUDES FUTURAS DINAL HACIA LA EXPORTACIÓN (constructo reflectivo)				0.945	0.852
ACTFUT1			0.906		
ACTFUT2			0.939		
ACTFUT3			0.923		
n.a.: no aplicable					

5.2. Contraste de hipótesis. Parámetros del modelo estructural.

Asegurada la validez convergente y discriminante del modelo de medida, se procedió a testar las relaciones entre las distintas variables, comenzado por obtener, mediante el método bootstrap (1000 sub-muestras) los distintos parámetros estadísticos (tabla 4). El soporte de las hipótesis planteadas se realizó a partir del signo y la significatividad de los t-valores en cada una de las relaciones (β) analizadas. En este sentido, de las nueve hipótesis planteadas se verifican, en la

dirección apuntada, seis hipótesis totalmente y dos de forma parcial (las asociadas al resultado exportador de periodos anteriores). La hipótesis (H_6) que establecía una influencia positiva del compromiso exportador sobre la adaptación de los elementos de marketing-mix ha sido rechazada. La varianza explicada de los diferentes constructos endógenos se recoge en la tabla 5.

TABLA 3
Correlaciones entre constructos. Validez discriminante

	Adaptación Mk-Mix	Actitudes futuras hacia la exportación	Proactividad exportadora	Compromiso	Resultado exportador cualitativo	Resultado exportador cuantitativo	OME
Adaptación Mk-Mix	n.a.						
Actitudes futuras hacia la exportación	0.246	0.923					
Proactividad exportadora	0.349	0.517	n.a.				
Compromiso	0.293	0.645	0.554	0.764			
Resultado exportador cualitativo	0.287	0.505	0.571	0.535	n.a.		
Resultado exportador cuantitativo	0.155	0.217	0.206	0.222	0.183	n.a.	
OME	0.419	0.543	0.673	0.599	0.584	0.198	n.a.
Ventajas competitivas percibidas	0.537	0.425	0.390	0.344	0.488	0.100	0.409

TABLA 4
Parámetros asociados al contraste de hipótesis

Hipótesis	β	t-valor	Confirmación
H _{1a} : Crecimiento ventas de exportación últimos tres años- Proactividad exportadora	0.105	1.613 ^{ns}	No
H _{1b} : Satisfacción directiva con resultado exportador últimos tres años-Proactividad exportadora	0.552	9.526 ^{***}	Si
H _{2a} : Crecimiento ventas de exportación últimos tres años- OM	0.042	0.621 ^{ns}	No
H _{2b} : Satisfacción directiva con resultado exportador últimos tres años -OM	0.292	3.274 ^{***}	Si
H ₃ : Proactividad exportadora-OM	0.498	6.405 ^{***}	Si
H ₄ : OM- Compromiso exportador	0.599	10.092 ^{***}	Si
H ₅ : OM-Adaptación Mk-Mix	0.380	4.132 ^{***}	Si
H ₆ : Compromiso exportador-Adaptación Mk-Mix	0.065	0.706 ^{ns}	No
H ₇ : Compromiso exportador -ventajas competitivas percibidas	0.204	2.365 ^{***}	Si
H ₈ : Adaptación Mk-Mix-ventajas competitivas percibidas	0.477	6.635 ^{***}	Si
H ₉ : Ventajas competitivas percibida-Actitudes futuras hacia la actividad exportadora	0.425	6.354 ^{***}	Si
*** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05 ns = no significativo (basado en t(999), test de una cola)			

TABLA 5
Varianza explicada de los constructos endógenos

Constructo	AVE	R ²	Constructo	AVE	R ²
Resultado exportador cualitativo	-	-	Compromiso	0.583	0.359
Resultado exportador cuantitativo	-	-	Adaptación Mk-Mix	-	0.178
Proactividad exportadora	-	0.337	Ventajas competitivas percibidas	-	0.327
OM	-	0.514	Actitudes futuras hacia la exportación	0.852	0.181

5. Conclusiones

El modelo teórico propuesto, adoptando una perspectiva dinámica de la actividad exportadora de las organizaciones, ofrece un marco apropiado para explicar como pasado, presente y futuro están interconectados desde el punto de vista de las percepciones-orientaciones-comportamientos y actitudes de los directivos implicados en el desarrollo de operaciones de comercio exterior. Así, las actitudes futuras hacia la actividad exportadora dependen de las ventajas competitivas percibidas en los mercados internacionales, las cuales serán un reflejo del compromiso exportador y de los comportamientos estratégicos de marketing (adaptación vs estandarización) en los mercados extranjeros. Estos comportamientos están influenciados por las prácticas de OM que se desarrollen en la empresa, las cuales también afectarán a los recursos financieros, humanos y directivos asignados a la actividad exportadora. Es decir, al compromiso exportador. Por otra parte, las actividades OM (generación y diseminación de inteligencia de mercado y diseño de respuestas acordes a los requerimientos del mercado), dependen del nivel de proactividad exportadora de la organización, existiendo una relación positiva entre ambos factores. Finalmente, el resultado exportador de periodos anteriores condiciona el aprendizaje organizacional, aunque sólo lo hace a través de la dimensión cualitativa, es decir, asociado a la satisfacción directiva con el resultado de la exportación de los últimos tres años. Esta última conclusión está en línea con los planteamientos de Lages et al. (2008).

Centrándonos en las relaciones entre variables, señalar que:

- La dimensión cuantitativa (crecimiento ventas de exportación últimos tres años) del resultado exportador de periodos anteriores no afecta a las orientaciones directivas (nivel de proactividad y orientación al mercado) asociadas a la exportación, rechazando las hipótesis H_{1a} ($\beta = 0,105$; $t\text{-value} = 1,613$) y H_{2a} ($\beta = 0,042$; $t\text{-value} = 0,621$). En este sentido, como señalan Shoham (1999) y Sousa, et al. (2008), la inclusión de indicadores cuantitativos relacionados con las ventas, cuota de mercado, rentabilidad, etc., conlleva adaptar una visión de muy corto plazo en la evaluación del éxito en los procesos de internacionalización, que puede no resultar del todo adecuada, si se pretende evaluar, desde una óptica dinámica, la orientación internacional, dirección estratégica de marketing y posición competitiva de las organizaciones en los mercados extranjeros.
- La satisfacción directiva, asociada al resultado exportador de los últimos tres años, influye positivamente tanto en el nivel de proactividad exportador de la empresa como en las prácticas de OM desarrolladas en la organización. Ello corrobora las hipótesis H_{1b} ($\beta = 0,552$; $t\text{-value} = 9,526$) y H_{2b} ($\beta = 0,292$; $t\text{-value} = 3,274$) y demuestra, como apuntaban Lages et al. (2008) que, en los mercados extranjeros, las organizaciones aprenden de los resultados asociadas a las decisiones estratégicas adoptadas. Cuando estos resultados se consideren buenos y los responsables de exportación estén satisfechos con lo logrado, se reforzará la orientación exportadora de la empresa y se alentará las actividades asociadas a la generación y

diseminación de inteligencia de mercado, así como el diseño de respuestas ágiles y acordes a los requerimientos de los mercados internacionales.

- La proactividad exportadora (varianza explicada 33,7%; $R^2 = 0,337$) de la empresa, que viene principalmente determinada por la importancia atribuida a los mercados extranjeros en relación al doméstico (weight=0.505) y por el esfuerzo destinado por la empresa a investigar de forma sistemática los mercados extranjeros (weight=0.489), ejerce una notable influencia en las actividades de OM por la organización, confirmando H_3 ($\beta = 0,498$; t-value= 6,405). En este sentido, la proactividad exportadora de la empresa reduce las barreras psicológicas en la toma de decisiones vinculadas al proceso de internacionalización (Leonidou et al., 2002), haciendo que la dirección muestre un comportamiento más activo y dinámico en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados foráneos, desarrollando practicas mas efectivas de captación y procesamiento de la información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores extranjeros (Zou y Cavusgil 2002). En este sentido, la orientación internacional de la empresa es un input esencial para la eficacia de las actividades de OM dentro de la organización, pues facilitara la generación de inteligencia de mercado vinculada a la actividad exportadora, fomentara las practicas de diseminación de la información donde sea necesaria para la toma de decisiones y permitirá a la organización diseñar mejores y mas rápidas respuestas ante clientes, competidores y demás factores externos de los mercados foráneos (Cadogan y Cui 2004).
- La varianza explicada del constructo OM es del 51,4%; $R^2 = 0,514$). En la formación de la escala, las mayores contribuciones las realizan las dimensiones “generacion de inteligencia de mercado” (weight=0,594) y “rapidez de respuesta” (weight=0.480). Ello pone de manifiesto que los directivos de las empresas exportadoras son conscientes de la gran importancia que en su empresa tiene la obtención de información relevante sobre los mercados extranjeros y la rapidez de reacción ante los cambios en el entorno, las cuales pueden resultar esenciales para el diseño de efectivas y eficientes estrategias de marketing, así como para el logro de ventajas competitivas en los mercados internacionales (Rose and Shoham 2002). Como se había planteado, OM es un determinante esencial, y de carácter positivo, tanto del compromiso exportador de la empresa como de las decisiones estratégicas asociadas a la adaptación de los elementos de marketing-mix a los requerimientos de los mercados extranjeros. Ello confirma las hipótesis H_4 ($\beta = 0,599$; t-value= 10,092) y H_5 ($\beta = 0,380$; t-value= 4,132). Ello se debe a que la adquisición y diseminación de información relevante del mercado reduce la incertidumbre y riesgos asociados a la actividad exportadora (Racela et al., 2007) y hace que la empresa muestre un mayor compromiso para comprometer los recursos necesarios en el desarrollo de su actividad exportadora y se muestre más proclive en adaptarse a los deseos y necesidades de cada país-mercado (Armario et al., 2008).
- El compromiso exportador, cuya varianza explicada es del 35,9% ($R^2 = 0,359$), influye positivamente en las percepciones directivas asociadas al logro de ventajas competitivas en los mercados internacionales, confirmando la hipótesis H_7 ($\beta = 0,204$; t-value= 2,365). En este sentido, debemos recordar que las empresas más comprometidas con los mercados exteriores son más cuidadosas en la organización y planificación de su actividad exportadora y suelen ofrecer un mayor soporte a los distribuidores extranjeros, intercambiando información crucial para el éxito de sus operaciones en los mercados internacionales (Cavusgil y Zou, 1994). Además, proporcionan servicios añadidos especialmente asociados a la posventa. Todo ello puede traducirse en mayores niveles de fidelidad en los mercados de destino, condicionando positivamente el logro de ventajas competitivas en los diferentes países-mercados donde actúa y percibiéndose de tal forma por los directivos responsables de la exportaciones (Navarro et al., 2010a). Sin embargo, el compromiso exportador no influye en las decisiones estratégicas de marketing

internacional, dependiendo estas últimas exclusivamente de las actividades de OM dentro de la organización. Por tanto, se rechaza H_6 ($\beta = 0,065$; $t\text{-value} = 0,706$).

- Las decisiones estratégicas sobre adaptación de la promoción ($\text{weight} = 0,647$) así como sobre el precio ($\text{weight} = 0,417$), son las que más contribuyen a la formación de la escala “grado de adaptación de los componentes de marketing mix a las necesidades de los mercados extranjeros”, cuya varianza explicada es del 17,8% ($R^2 = 0.178$). La influencia de esta variable es notablemente positiva sobre las ventajas competitivas percibidas por la dirección en los mercados extranjeros, confirmando la hipótesis H_8 ($\beta = 0,477$; $t\text{-value} = 6,635$). Ello se debe a que cuando los elementos de marketing-mix son adaptados a la idiosincrasia de los diferentes países-mercados, se reduce la denominada distancia psicológica, aumentando la probabilidad de que la oferta de la empresa sea percibida con un mayor valor frente a los competidores (Theodosiou y Leonidou 2003).
- Las ventajas percibidas en costes ($\text{weight} = 0.426$), promoción ($\text{weight} = 0.410$) y recursos humanos ($\text{weight} = 0.335$), son las que más contribuyen en la formación de la escala “ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros”, cuya varianza explicada es del 32,7% ($R^2 = 0,327$). Estas percepciones directivas sobre la posición competitiva de la empresa en los mercados extranjeros influyen en las actitudes que la dirección mantendrá sobre la actividad exportadora en los periodos más inmediatos. Así, cuando se perciban ventajas asociadas a las operaciones de comercio exterior, la dirección de la empresa seguirá mostrando una actitud favorable para seguir comprometiendo mayores recursos con su actividad exportadora (Leonidou et al., 2002). Ello verifica la hipótesis H_9 ($\beta = 0,425$; $t\text{-value} = 6,354$).

6. Implicaciones para la gestión

El modelo presentado en este estudio ayuda a los directivos a sistematizar las decisiones adoptadas en relación a la actividad exportadora que desarrolla su empresa, con el objetivo de mejorar la dirección estratégica de marketing y la posición competitiva percibida de la organización en los mercados extranjeros. Diversas implicaciones para la gestión pueden extraerse del mismo.

1. Es recomendable que la dirección emplee el resultado de periodos anteriores como input del aprendizaje organizacional, ayudando a orientar la toma de decisiones asociadas a las actividad exportadora. Los resultados obtenidos demuestran su influencia directa tanto sobre la proactividad exportadora como sobre el nivel de orientación al mercado en la organización. Además, condiciona de forma indirecta el compromiso exportador y los niveles de adaptación de los componentes de marketing-mix a los requerimientos de los mercados extranjeros y, en consecuencia, las percepciones de ventajas y actitudes futuras hacia la actividad exportadora. Sin embargo, en la evaluación del resultado exportador no deben incluirse exclusivamente indicadores de naturaleza cuantitativa (ventas, cuenta de mercado, rentabilidad, etc.) pues no reflejaría la satisfacción de la dirección con su actuación internacional. Por ello, sería conveniente evaluarla desde una perspectiva multidimensional, que incluya indicadores cuantitativos y especialmente cualitativos (éxito percibido, satisfacción directiva, percepciones sobre logro de objetivos, etc.).
2. Las empresas que realizan operaciones de comercio exterior deben aumentar su nivel de proactividad exportadora, incrementando la importancia concedida a los mercados extranjeros, el esfuerzo dedicado a la investigación sistemática de los mercados internacionales y el nivel de frecuencia/vistas a sus distribuidores internacionales. Ello alentará el desarrollo de prácticas de orientación al mercado en la organización, afectando a la posición competitiva de la firma en los mercados foráneos.
3. La dirección de la empresa exportadora debe fomentar el desarrollo de actividades de orientación al mercado dentro de la organización, pues la generación y diseminación de

inteligencia de mercado, y la rapidez de respuesta ante los cambios en el entorno, no solo contribuye a disminuir los riesgos e incertidumbre de la actividad exportadora, sino que además aumenta las probabilidades de tomar decisiones tendentes a adaptar los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros. De esta forma se contribuye positivamente al diseño de ofertas de productos y servicios que generan valor en los consumidores extranjeros, las cuales pueden otorgar a la organización ventajas competitivas sostenibles en el ámbito internacional.

4. La empresa debe reforzar su compromiso directivo con la actividad exportadora, pues es fundamental para el devenir actual y futuro del proceso de internacionalización de las organizaciones. Este compromiso aumentará los recursos asignados a las operaciones de comercio exterior de la empresa, incidiendo directa y positivamente en las percepciones directivas asociadas al logro de ventajas competitivas en los mercados internacionales e indirectamente en las actitudes futuras hacia la exportación.
5. Con objeto de satisfacer de mejor forma que los competidores los deseos y necesidades de los consumidores extranjeros, es recomendable que la dirección realice adaptaciones en las campañas promocionales y publicitarias, así como el precio y en los productos exportados, contribuyendo al logro de ventajas competitivas desde la óptica de las percepciones directivas. Estas percepciones directivas serán claves para el devenir futuro de la actividad exportadora de la empresa, pues es un determinante de las actitudes directivas.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Aunque este estudio ofrece importante y novedosas contribuciones a la literatura de marketing internacional, no está exento de limitaciones, las cuales constituyen el elemento de partida de futuras líneas de investigación. La primera limitación concierne al tipo de estudio realizado, desarrollado a partir de información obtenida en un momento concreto del tiempo. En este sentido, sería recomendable realizar un estudio longitudinal, para analizar como las variaciones en la orientación estratégica de la organización influye en las percepciones y actitudes directivas hacia la actividad exportadora.

La segunda limitación está asociada a la muestra empleada, pues procede de un único país y más específicamente de una sola región, la gallega. Con objeto de generalizar las conclusiones sería recomendable desarrollar estudios con muestras de una mayor amplitud geográfica. La tercera limitación está asociada a la medición de la adaptación de los elementos de marketing-mix, pues considera globalmente (dentro de una misma escala), las decisiones sobre precio, producto, comunicación y distribución. Podría ser más apropiado analizar, individualmente, el grado de adaptación de cada componente de marketing a las necesidades de los mercados extranjeros (Lages y Montgomery, 2004; Lages, et al., 2008). Finalmente, la última limitación concierne al efecto que sobre las variables incluidas en el modelo pudieran ejercer otros factores no considerados en el presente estudio. Así, podría ser conveniente tener en cuenta las características del producto exportado, el sector de actividad, la calidad de las relaciones con los distribuidores internacionales, las capacidades dinámicas de la organización, etc. (Leonidou, et al., 2002; Morgan, et al., 2006; Blesa y Ripollés 2008).

Anexo 1: Escalas de medidas

Resultado exportador de los últimos tres años

- Dimensión cuantitativa: Señale el crecimiento de las ventas de exportación de su empresa en cada uno de los últimos tres años: (1) negativo; (2) Cero; (3) 1-5%; (4) 6-10%; (5) 11-15%; (6) 16-20%; (7) > 20%.

- Dimensión cualitativa: Señale el nivel de satisfacción directiva con los resultados de la actividad exportadora de los últimos tres años: escala 1-7 (1=Totalmente insatisfecho...7= Totalmente satisfecho).

<i>EP1</i>	<i>Crecimiento ventas de exportación</i>
<i>EP2</i>	<i>Notoriedad e imagen de la empresa en los mercados extranjeros</i>
<i>EP3</i>	<i>Rentabilidad de la actividad exportadora</i>

EP4	Cuota de Mercado derivada de la actividad exportadora
EP5	Expansión internacional de la empresa

Proactividad exportadora de la empresa

Empleando una escala de 1 a 7, (1= Totalmente en desacuerdo, 7= Totalmente de acuerdo)

- PRO1 Propensión exportadora de la empresa (Ventas export/ ventas totales)
- PRO2 Importancia atribuida a los mercados exteriores respecto al español (1.- Muy inferior...7.- Muy superior)
- PRO3 Esfuerzo realizado por la empresa para investigar sistemáticamente los mercados internacionales (1.- Ninguno...7.- Muy elevado)
- PRO4 Frecuencia de visitas/contactos con los distribuidores extranjeros en los mercados internacionales (1.- Ninguno...7.- Muy elevado)

Nivel de orientación al mercado de la organización

El siguiente bloque de cuestiones evalúa el nivel de orientación al mercado en su organización, usando una escala 1-7 (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo)

Generación de inteligencia de mercado

- GEN1 En nuestra empresa recogemos información de forma sistemática sobre nuestros mercados extranjeros (necesidades, deseos, grado de satisfacción con nuestros productos...)
- GEN2 En nuestra empresa recogemos información de forma sistemática sobre las acciones desarrolladas por nuestra competencia en los mercados extranjeros (política de precios, producto, segmentos de mercado a los que se dirigen ...)
- GEN3 En nuestra empresa recogemos información de forma sistemática sobre los cambios que se producen en nuestro entorno de exportación (tecnológicos, regulaciones, económico...)

Diseminación de inteligencia de mercado

- DIS1 En nuestra empresa, existe una comunicación fluida entre los diferentes departamentos/personal, sobre los cambios que se producen en nuestros mercados de exportación (reunión, competencia y entorno)
- DIS2 En nuestra empresa, se realizan reuniones periódicas, para discutir las tendencias y los desarrollos de nuestros mercados de exportación
- DIS3 En esta empresa hay una fuerte colaboración entre el personal asociado a la actividad exportadora y los otros departamentos de la empresa (Investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad...)

Rapidez de respuesta ante cambios en el entorno

- RESP1 Mi empresa suele responder rápidamente a los cambios que se detectan con respecto a nuestros clientes extranjeros.
- RESP2 Mi empresa suele responder rápidamente a los cambios que se detectan en las acciones desarrolladas por nuestros competidores extranjeros
- RESP3 Mi empresa suele responder rápidamente a los cambios que se detectan en nuestro entorno de exportación

Compromiso exportador

Conteste a las siguientes cuestiones empleando una escala 1-7 (1=Muy bajo, 7=Muy elevado).

- COMM1 El nivel de tiempo y esfuerzo destinado por la dirección de la empresa a su actividad exportadora es...
- COMM2 El nivel de recursos financieros destinados actualmente a la actividad exportadora es....:
- COMM3 El nivel de recursos humanos destinados actualmente a la actividad exportadora es....:
- COMM4 Comparándolo con el mercado español, los recursos destinados a la actividad exportadora son:

Adaptación of de los elementos de marketing-mix

Conteste al siguiente bloque de preguntas empleando una escala 1-7 (1=Ninguna, 7=Sustancialmente).

Adaptaciones realizadas en...

- PROD Producto
- PRIC Precio
- DIST Distribución
- PROM Comunicación

Ventajas competitivas percibidas

Indica la posición competitiva de tu empresa en los mercados internacionales en relación a sus principales competidores.

Emplea la siguiente escala 1-7 (1=Mucho peor, 7=Mucho mejor).

- ADV1 Diferenciación del producto
- ADV2 Precio
- ADV3 Distribución
- ADV4 Comunicación
- ADV5 Recursos humanos
- ADV6 Costes

Actitudes futuras hacia la exportación

Tomando como referencia los dos próximos años, responda empleando una escala 1-7 (1=Muy bajo, 7=Muy elevado)

- ACTFUT1 Nivel de tiempo y esfuerzo que destinará la dirección de la empresa a su actividad exportadora
- ACTFUT2 Nivel de recursos financieros que destinará la dirección de la empresa a su actividad exportadora
- ACTFUT3 El nivel de recursos humanos que destinará la dirección de la empresa a su actividad exportadora

Referencias bibliográficas

- AKYOL, A. Y AKEHURST G. (2003). "An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation", *European Business Review*, 15 (1), pp. 5-19.
- ALBAUM, G. Y TSE, D.K. (2001). "Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters", *Journal of International Marketing*, 9 (4), pp 59-81.
- ALBAUM, G., TSE, D.K., HOZIER, G.C. Y BAKER, K.G. (2003). "Extending marketing activities and strategies from domestic to foreign markets", *Journal of Global Marketing*, 16 (3), pp. 105-129.
- ARMARIO, J.; RUIZ, D. Y ARMARIO, E. (2008): "Market Orientation and Internationalization in small and Medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, 46 (4), pp. 485-511.
- BARCLAY, D., HIGGINS, C. Y THOMPSON, R. (1995). "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration", *Technology Studies, Special issue on research methodology*, 2 (2), pp. 285-309.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BLESA, A. Y RIPOLLÉS, M. (2008). "The impact of marketing capabilities on economic international performance", *International Marketing Review*, 25 (6), pp. 651-673.
- BODUR, M. (1994). "Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance", *Advances in International Marketing*, 6, pp. 183-205.
- BOLLEN, K. Y LENNOX, R. (1991). "Conventional Wisdom on measurement: a structural equation perspective", *Psychological Paradigm*, 110 (2), pp. 305-314.
- BOLLEN, K. (1989). *Structural equations with latent variables*, JOHN WILEY & SONS, INC., NEW YORK.
- CADOGAN, J.W., DIAMANTOPOULOS, A. Y SIGUAW J.A. (2002A). "Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences," *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp. 615-626.
- 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*, 3(2), pp. 21-37.
- CADOGAN, J. W., SUNDQVIST, S., SALMINEN, R.T. Y PUUMALAINEN, K. (2002B). "Market-Oriented Behaviour: Comparing Service with Product Exporters", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), pp. 1076-1102.
- CADOGAN, J.W., DIAMANTOPOULOS A. Y DE MORTANGES, C. P. (1999). "A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation", *Journal of International Business Studies*, 30 (4), pp. 689-707.
- CADOGAN, J.W., NICOLA J. P., SALMINEN, R. T., PUUMALAINEN, K. Y SUNDQVIST, S. (2001), "Key Antecedents to 'Export' Market-Oriented Behaviors: A Cross-National Empirical Examination", *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3), pp. 261-82.
- CALANTONE, R.J., KIM, D., SCHMIDT, J.B. Y CAVUSGIL, S.T. (2006). "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison", *Journal of Business Research*, 59, pp. 176-185.
- CAVUSGIL, S.T. Y ZOU, S. (1994). "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 1-21.
- CAVUSGIL, S.T. Y NEVIN, J.R. (1981): "Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 309-312.
- CHIN, W.W. Y FRYE, T. (2003). *PLS-GRAPH. VERSIÓN 3.00, BUILD 1016*. UNIVERSITY OF HOUSTON.
- CHIN, W.W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modelling", EN G.A. MARCOULIDES (ED.) *MODERN METHODS FOR BUSINESS RESEARCH*, MAHWAH. LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHER, pp. 295-336.
- DAY, GEORGE S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 37-51.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y SIGUAW, J.A. (2006). "Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration", *British Journal of Management*, 17, pp. 263-282.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y WINKLHOFER, H.M. (2001). "Index construction with formative indicators: an alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, 38 (2), pp. 269-277.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1999). "Viewpoint. Export performance measurement: reflective versus formative indicators", *International Marketing Review*, 16 (6), pp. 444-457.
- DIAMANTOPOULOS, A. (2008). "Formative indicators: Introduction to the special issue", *Journal of Business Research*, 61 (12), pp. 1201-1202.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y CADOGAN, J.W. (1996), "Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach", *Journal of Strategic Marketing*, 4 (1), pp. 23-52.

- DIAMANTOPOULOS, A., SIGUAW, J.A. Y CADOGAN, J.W. (2000). "Export Performance: The Impact of Cross-Country Export Market Orientation", IN *MARKETING THEORY AND APPLICATIONS: PROCEEDINGS OF THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION WINTER CONFERENCE*, VOL. 11, WORKMAN JR. AND PERREAULT W.D. (EDS). CHICAGO, AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, pp. 177-178.
- EDWARDS, J.R. Y BAGOZZI, R.P. (2000). "On the nature and direction of relationships between construct and measures", *Psychological Methods*, 5 (2), pp. 155-174.
- FILATOTCHEV, I., LIU, X., BUCK, T. Y WRIGHT, M. (2009). "The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs", *Journal of International Business Studies*, 40 (4), pp. 1005-1021.
- FORNELL, C. Y LARCKER D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50.
- FRANCIS, J. Y COLLIN-DODD, C. (2000). "The Impact of Firm's Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprise," *Journal of International Marketing*, 8 (3), pp. 84-103.
- GENÇTURK, E. Y KOTABE, M. (2001). "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation", *Journal of International Marketing*, 9 (2), pp. 51-72.
- HUBER, G.P. Y POWER, D.J. (1985). "Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy", *Strategic Management Journal*, 6 (2), pp. 171-80.
- JARVIS, C.B., MACKENZIE, S.B. & PODSAKOFF, P.M. (2003). "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research", *Journal of Consumer Research*, 30, pp. 199-218.
- KALEKA, A. (2002). "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters". *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 273-283.
- KIRCA, A.H., JAYACHANDRAN, S. Y BEARDEN W.O. (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, 69 (2), pp. 24-41.
- KUSTIN, R.A. (2004). "Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries", *International Business Review*, 13, pp. 637-649.
- KWON, Y.C. Y. HU M.Y. (2000). "Market Orientation Among Small Korean Exporters", *International Business Review*, 9 (1), pp. 61-75.
- LAGES, L.F. Y MONTGOMERY, D.B. (2004). "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. Evidence from small and medium-sized exporters", *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), pp. 1186-1214.
- LAGES, L.P.; JAP, S.D. AND D.A. GRIFFITH (2008). "The role of past export performance in export ventures: a short-term reactive approach", *Journal of International Business Studies*, 39 (2), pp. 304-325.
- LANT, T.K. Y HURLEY, A.E. (1999). "A contingency model of response to performance feedback: escalation of commitment and incremental adaptation in resource investment decisions", *Group & Organization Management*, 24 (4), pp. 421-37.
- LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C.S. Y SAMIEE, S. (2002). "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, 55 (1), pp. 51-67.
- LEVITT, T. (1983). "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, 61 (3), pp. 92-102.
- LING-YEE, L. Y OGUNMOKUN, G.O. (2001). "Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: implications for superior export performance", *Journal of World Business*, 36 (3), pp. 260-279.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y JARVIS, C.B. (2005). "The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions", *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), pp. 710-730.
- MADSEN, T.K. (1998). "Executive insights: managerial judgment of export performance", *Journal of International Marketing*, 6 (3), pp. 82-93.
- MORGAN, N.A., KALEKA, A. Y KATSIKEAS, C. (2004). "Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment", *Journal of Marketing*, 68 (1), pp. 90-108.
- MORGAN, N.A., VORHIES, D.W. Y SCHLEGELMILCH, B.B. (2006). "Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability", *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 621-633.
- NAVARRO, A., ACEDO, F.J., ROBSON, M.J., RUZO, E., Y LOSADA, F. (2010A). "Antecedents and Consequences of Firms Export Commitment: an Empirical Study", *Journal of International Marketing*, 17 (3), pp. 1-33.
- NAVARRO, A., LOSADA, F., RUZO, E. Y DIEZ DE CASTRO, J.A. (2010B). "Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance", *Journal of World Business*. 45 (1), pp. 49-58

NUNNALLY, J.C. (1978). *PSYCHOMETRIC THEORY*. NEW YORK: MCGRAW-HILL.

O'CASS, A. Y JULIAN, C. (2003). "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters", *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), pp. 366-384.

ÖZSOMER, A. Y SIMONIN, B.L. (2004). "Marketing program standardization: A cross-country exploration", *International Journal of Research in Marketing*, 21: 397-419.

RACELA, O.C., CHAIKITTISILPA, C. Y THOUMRUNGROJE, A. (2007). "Market Orientation, International Business Relationships and perceived export performance", *International Marketing Review*, 24 (2), pp. 144-163.

ROSE, G.M. Y SHOHAM, A., (2002). "Export performance and market orientation. Establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, 55, pp. 217-225.

RYANS, J.K., GRIFFITH D.A. Y WHITE D.S. (2003). "Viewpoint. Standardization/adaptation of international marketing strategy. Necessary conditions for the advancement of knowledge", *International Marketing Review*, 20 (6), pp. 588-603.

SCHUH, A. (2000). "Global standardization as a success formula for marketing in Central Eastern Europe?", *Journal of World Business*, 35(2), pp. 133-148.

SHOHAM, A. (1999). "Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination", *Journal of International Marketing*, 7 (2), pp. 24-50.

SOUSA, C.M.P. (2004). "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature", *Academy of Marketing Science Review*, 9, pp. 1-23.

SOUSA, M.P., MARTÍNEZ-LÓPEZ, F.J. Y COELHO, F. (2008). "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, 10 (4), pp. 343-374.

STUMP, R., ATHAIDE, G. Y AXINN, C. (1999). "The conceptualization and measurement of export commitment". AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. CONFERENCE PROCEEDINGS.

STYLES, S. Y AMBLER, T. (2000). "The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK", *Australian Journal of Management*, 25, pp. 261-81.

SUÁREZ, J.M., GARCÍA, J.M. Y ÁLAMO, F.R. (1999). "El compromiso exportador de las empresas: un modelo basado en las percepciones directivas", ponencia presentada al I congreso de la IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, MADRID.

THEODOSIOU, M. Y LEONIDOU, L. (2003). "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research", *International Business Review*, 12 (2), pp. 141-171.

ZOU, S, TAYLOR, C.R. Y OSLAND, G.E. (1998). "The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, 6 (3), pp. 37-58.

ZOU, S. Y CAVUSGIL, S.T. (2002). "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of Marketing*, 66, pp. 40-56.

ZOU, S. Y STAN, S. (1998). "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15 (5), pp. 333-356.