

# EFECTOS DE LA PROACTIVIDAD EXPORTADORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR

## EFFECTS OF EXPORT PROACTIVITY AND MARKET ORIENTATION ON FOREIGN TRADE OPERATIONS

*Antonio Navarro García y Francisco J. Acedo González*  
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

*Fernando Losada Pérez y Emilio Ruzo Sanmartín*  
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

### RESUMEN

*El objetivo del presente trabajo, de naturaleza exploratoria, es analizar, a través de un modelo conceptual y de los datos recogidos a partir de una muestra de 150 empresas exportadoras españolas, las consecuencias de la proactividad exportadora y de la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior. Más concretamente, se analiza como ambos factores influyen el nivel de compromiso exportador de la organización, así como las decisiones estratégicas tendentes a adaptar los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros. Además, se evalúa como tales comportamientos empresariales en el ámbito internacional influyen en las percepciones directivas sobre el logro de ventajas competitivas en los mercados extranjeros, así como en las actitudes futuras de la dirección de la empresa hacia su actividad exportadora. Los resultados corroboran el importante papel que desempeña la proactividad exportadora y la orientación al mercado en los comportamientos, percepciones y actitu-*

*des directivas hacia la exportación, siendo recomendable potenciar tales orientaciones en aquellas organizaciones que realizan operaciones de comercio exterior.*

**Palabras clave:** *Proactividad exportadora, orientación al mercado exterior, compromiso exportador, adaptación del marketing-mix, ventajas competitivas percibidas, actitudes futuras hacia la exportación.*

### ABSTRACT

*The aim of this paper, exploratory, is to analyze, through a conceptual model and the information obtained from a sample of 150 Spanish export firms, the impact of export and proactive market orientation on business operations abroad. More specifically, we analyze how these two factors influence the level of export commitment of the organization, and strategic decisions aimed at adapting the elements of marketing mix to the needs of foreign markets. Also evaluates such conduct business interna-*



*tionally directives affect perceptions about the achievement of competitive advantages in foreign markets and in the future attitudes of the management of the company towards its export activity. The results confirm the important role of exporting and proactive market orientation on the behaviors, attitudes, perceptions and policies towards exports, strengthen those guidelines being recommended for organizations that conduct business abroad.*

**Keywords:** *Export proactivity, export market orientation, export commitment, marketing-mix adaptation, perceived competitive advantages, managers' attitudes toward future exporting.*

## 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 sigue siendo 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 andadura internacional (CAVUSGIL Y ZOU 1994). Sin embargo, la exportación no es un fin en sí mismo, pues el objetivo último de toda empresa exportadora será el logro de ventajas competitivas en los países-mercados donde actúa (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, con objeto de lograr una mejora continua del resultado exportador a partir de los recursos y capacidades disponibles (SHOHAM, 1999).

El éxito (o fracaso) del proceso descrito suele estar asociado al tipo de orientación hacia la actividad exportadora existente en la organización que puede definirse a través de dos dimensiones (NAVARRO et al., 2011). Por un lado, por

la denominada proactividad exportadora, que determina el grado en que los directivos conciben a los mercados extranjeros como un ámbito lógico de expansión de los negocios de la empresa (WOOD AND ROBERTSON, 1997). Por otro, por la motivación predominante en la organización acerca de la captación y uso de la información procedente de los mercados extranjeros, con el objeto de responder mejor y más rápidamente ante las demandas de los consumidores o usuarios internacionales que los competidores. Es decir, por el nivel de orientación al mercado exterior (OME) de la organización (CADOGAN et al., 2001).

El desconocimiento del efecto de las orientaciones dominantes en las empresas exportadoras es notable en la literatura de marketing internacional, siendo necesario el desarrollo de estudios que aborden esta temática, de notable interés para académicos y profesionales, pues a ella suelen estar asociadas las percepciones, comportamientos y actitudes directivas hacia la exportación (FRANCIS AND COLLINS-DODD, 2000).

Con objeto de cubrir el vacío de investigación existente en la literatura, el presente trabajo pretende analizar las consecuencias de la proactividad exportadora y de OME en la organización, sobre dos factores esenciales para el éxito de las exportaciones, como son el compromiso exportador y la predisposición directiva para realizar adaptaciones en el marketing-mix internacional (CAVUSGIL Y ZOU, 1994). Además, se pretende evaluar si el compromiso exportador y la adaptación del marketing-mix internacional influyen las percepciones directivas sobre ventajas competitivas en los mercados internacionales y como estas percepciones actúan como antecedentes de las actitudes futuras hacia la exportación.

Para lograr los objetivos propuestos, el trabajo se organiza en cuatro etapas. En la primera, a partir de la revisión bibliográfica, se define el marco teórico de la investigación, que permitirá fundamentar las relaciones entre las distintas variables (hipótesis a con-



trastar), plasmándose en el modelo conceptual propuesto. 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 en el contraste de hipótesis. Los resultados obtenidos y su discusión 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. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. Proactividad exportadora de la organización

El avance de la empresa en su proceso de internacionalización está fuertemente asociado a las orientaciones y motivaciones directivas que establecen una determinada lógica dominante en la organización (ZOU Y STAN, 1998; FILATOTCHEV et al., 2009). En el ámbito exportador, una de las manifestaciones de esta lógica dominante viene dada por la denominada proactividad exportadora que determina el grado en el que la dirección concibe a la exportación y a los mercados extranjeros como una fuente lógica y natural de expansión de su negocio, incidiendo positivamente en los recursos destinados a investigar las necesidades de los mercados extranjeros, con objeto de identificar oportunidades comerciales y facilitar el posicionamiento internacional de la organización (FRANCIS Y COLLINS-DODD, 2000).

La proactividad exportadora suele manifestarse en la concesión de una elevada importancia de las ventas internacionales y de los mercados extranjeros en relación al doméstico. También en la predisposición directiva para

destinar un notable esfuerzo a la investigación sistemática de los gustos y preferencias de los consumidores o usuarios internacionales, así como al contacto cercano y permanente con distribuidores extranjeros. En este contexto, algunos trabajos (ZOU Y CAVUSGIL, 2002; CADOGAN Y CUI, 2004) han mostrado que, cuanto más proactiva sea la orientación de los directivos hacia la actividad exportadora, más necesario será el desarrollo de implantar efectivas prácticas de captura y análisis de información proveniente de los mercados extranjeros con objeto de diseñar respuestas de mercado más ágiles y eficaces que los competidores. Estos argumentos nos llevan a plantear la siguiente hipótesis de investigación:

*H1: La proactividad exportadora influirá positivamente en el desarrollo de prácticas de OME en la organización.*

### 2.2. Orientación al mercado exterior (OME)

En el contexto internacional, ROSE Y SHOHAM (2002) señalan que OME 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) definen OME como (a) la inteligencia de mercado generada por la empresa en el desarrollo de sus operaciones de comercio exterior; (b) la diseminación de la información procedente de la inteligencia de mercado para garantizar el éxito en la toma de decisiones y (c) el diseño e implementación de respuestas dirigidas a satisfacer las expectativas de los clientes extranjeros, sin perder de vista a los competi-



dores y resto de factores externos que condicionan la actividad exportadora en los mercados internacionales, con objeto de diseñar ofertas diferenciadas de la competencia para los clientes. La definición de OME de CADOGAN et al. (1999) será la adoptada en el presente estudio.

El desarrollo de actividades de OME por parte de una organización reduce las barreras psicológicas asociadas a los procesos de internacionalización (CADOGAN et al., 2002a, 2002b). Ello estimulará positivamente a la dirección para comprometer mayores recursos, humanos y monetarios, en el desarrollo de operaciones de comercio exterior, reforzando la búsqueda y explotación de oportunidades comerciales en los mercados extranjeros (ARMARIO et al., 2008; BLESÁ, et al., 2009; NAVARRO et al., 2010a). Por ello, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

*H2: OME influye positivamente en el compromiso exportador de la organización.*

Por otra parte, la diferente idiosincrasia de los mercados extranjeros obligará a la empresa a realizar algún tipo de adaptación en los componentes del marketing mix, con objeto de diseñar una oferta diferenciada frente a los competidores (LEONIDOU et al., 2002; SHOHAM, 1999). En este sentido, las empresas que posean información relevante sobre los mercados extranjeros y la emplean donde y cuando sea necesaria, mostrarán una menor resistencia a realizar las adaptaciones requeridas en los diferentes componentes del marketing-mix (precio, comunicación, producto y distribución), para adecuarse a las expectativas y necesidades de cada país-mercado donde actúa (RACELA et al., 2007). Estos argumentos nos permiten plantear la siguiente hipótesis:

*H3: OME influye positivamente en la adaptación de los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros.*

### 2.3. Compromiso exportador

El compromiso exportador debe ser concebido como un factor estratégico que determina los recursos asignados a las operaciones de comercio exterior que desarrolla la empresa, siendo esencial para el avance y mejora continua de la actividad exportadora (LAGES et al., 2008). Se trata de un elemento 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 en las intenciones de comportamiento futuro hacia la exportación (O'CASS Y JULIAN, 2003). En el presente trabajo, siguiendo a STUMP et al. (1999), el compromiso exportador es definido 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.

En la actividad internacional, el compromiso exportador puede tener diversos efectos, haciendo, por ejemplo, que las empresas más comprometidas con los mercados exteriores sean más cuidadosas en la organización y planificación de su actividad exportadora (STYLES Y AMBLER, 2000). Sin embargo, nada refleja mejor el compromiso directivo hacia la actividad exportadora que la predisposición y el deseo de realizar los ajustes necesarios en la oferta de productos y servicios comercializados en los mercados internacionales, con objeto de adaptarse a las demandas de los consumidores y usuarios extranjeros (HULMAN et al. 2010). Estos argumentos nos llevan a plantear las siguientes hipótesis de investigación:

*H4: El compromiso exportador ejerce un efecto positivo en la adaptación de los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros.*

Por otra parte, las empresas más comprometidas con su actividad exportadora, suelen ofrecer un mayor soporte a los distribuidores



extranjeros, intercambiando más asiduamente información crucial para el éxito de sus operaciones de comercio exterior (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 percibidas en los diferentes países-mercados donde actúa (NAVARRO et al., 2010a). Estos argumentos soportan el planteamiento de la siguiente hipótesis de investigación:

*H5: El compromiso exportador influye positivamente en el logro de ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros.*

#### **2.4. 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 dirige la empresa en los diferentes países-mercados donde actúa muestren comportamientos o perfiles similares (RYANS et al., 2003; KUSTIN, 2004; ÖZSOMER 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 (vs estandarizados) a los requerimientos de los mercados extranjeros (LEONIDOU et al., 2002).

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 defendibles a medio y largo plazo. En este contexto, 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 de forma diferenciada frente a los competidores (THEODOSIOU Y LEONIDOU, 2003). Por ello, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:



*H6: La adaptación de los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros influye positivamente en el logro de ventajas competitivas percibidas en estos mercados extranjeros.*

## **2.6. Ventajas competitivas percibidas en los mercados internacionales y actitudes futuras hacia la exportación**

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 diferenciadas de los competidores para los clientes (BARNEY, 1991). En el ámbito exportador, el estado actual de conocimiento sobre el logro de ventajas competitivas es muy escaso e incompleto, quizás debido a las notables dificultades para evaluar adecuadamente el constructo (LING-YEE Y OGUNMOKUN, 2001; NAVARRO et al., 2010a). 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.

Por otra parte, ALONSO Y DONOSO (1998, p. 142) indican que “el desarrollo efectivo de las

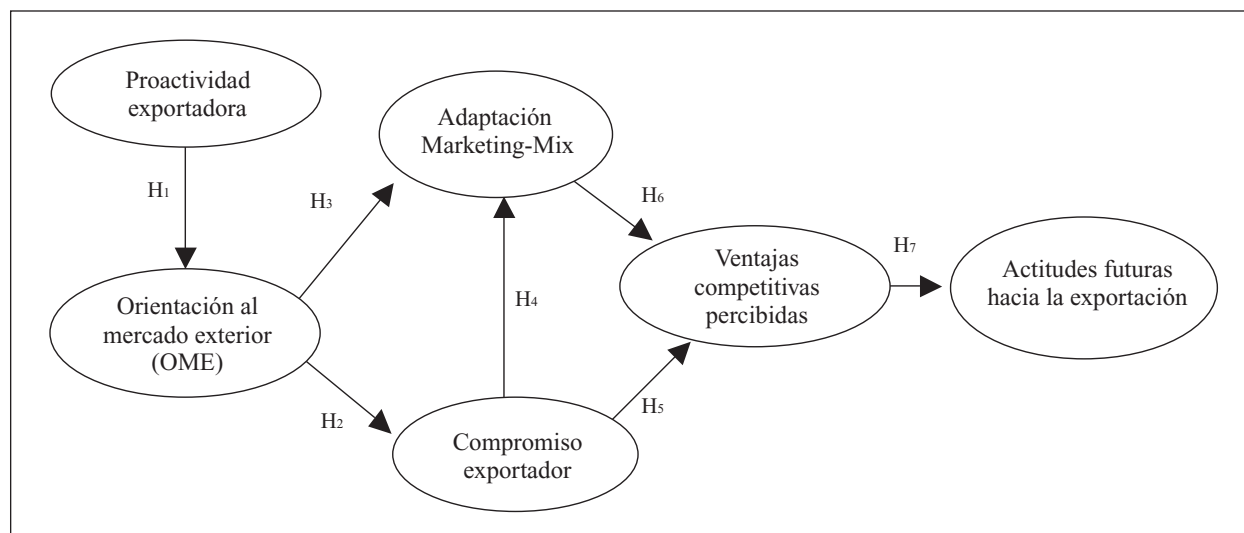
*fortalezas competitivas en los mercados internacionales de una organización depende crucialmente de una serie de aspectos relacionados con la formación, actitud y valores de su personal directivo*”. En este contexto, las actitudes directivas han sido consideradas tradicionalmente como un input del inicio y desarrollo de los procesos de internacionalización de las organizaciones. Sin embargo, teniendo en cuenta el carácter dinámico de la actividad exportadora y el marco propuesto por SUÁREZ et al. (1999), las orientaciones, percepciones y resultados asociados a los comportamientos empresariales también influirán en las futuras actitudes directivas hacia la actividad exportadora. En el presente trabajo, estas actitudes futuras hacia la actividad exportadora, consideradas como el output final del modelo propuesto, se definen como la voluntad o predisposición de la empresa a seguir comprometiendo –próximos dos años– recursos financieros, humanos y directivos en el desarrollo de su actividad exportadora (LAGES Y MONTGOMERY, 2004). Esta predisposición tenderá a ser favorable cuando los directivos perciban ventajas asociadas al desarrollo de operaciones de comercio exterior, impulsando la formación de futuras actitudes positivas hacia la exportación (LEONIDOU et al., 2002). Lo contrario ocurrirá cuando lo que se perciban sean obstáculos o desventajas derivadas de la actividad internacional. Estos argumentos nos llevan a plantear la última hipótesis de nuestra investigación:

*H7: Las ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros por la dirección de la empresa influyen positivamente en las actitudes futuras hacia la actividad exportadora*

La figura 1 refleja el modelo conceptual que proponemos y las relaciones (hipótesis) entre las distintas variables.



FIGURA 1  
Descripción gráfica del modelo



### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. 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 variable 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 WINKLHOFFER, 2001; JARVIS et al., 2003; MACKENZIE et al., 2005; DIAMANTOPOULOS Y SIGUAW, 2006), el empleo de las escalas formativas, que implica que los cam-

bios 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 adecuado cuando se evalúan constructos complejos dada la muy diversa naturaleza de los indicadores que lo forman.

Así ocurre en la presente investigación con diversos constructos. En primer lugar, con la proactividad exportadora de la empresa, que es evaluada a través de cuatro indicadores, de distinta naturaleza, que forman el constructo (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 sistemática de los mercados extranjeros; (4) frecuencia de contactos/visitas con los distribuidores internacionales. En segundo lugar, en la dirección de algunos trabajos (CADOGAN Y CUI,



2004; CADOGAN et al., 2008; COLTMAN, et al., 2008; NAVARRO et al., 2010a), la naturaleza formativa de la OME se debe a que es concebido desde una perspectiva comportamental. En este sentido, son distintos los comportamientos empresariales asociados a la generación de inteligencia sobre los mercados exteriores, a la diseminación de la inteligencia generada y al diseño de respuestas ágiles antes las demandas de los consumidores extranjeros. Esta diferente naturaleza de las tres dimensiones de OME, evaluadas en cada caso por tres indicadores de carácter reflectivo (CADOGAN et al., 1999), definen a la orientación a los mercados exteriores como un constructo formativo de segundo orden integrado por tres dimensiones de carácter reflectivo. También se considera una escala formativa, la adaptación de los elementos de marketing-mix a las necesidades de los mercados extranjeros, pues las decisiones que se toman sobre cada variable (precio, comunicación, distribución y producto) se hace individualmente y no tienen porque estar relacionada con las demás (LEONIDOU et al., 2002; THEODOSIOU AND LEONIDOU, 2003). Igualmente se concibe con una naturaleza formativa, el logro de ventajas percibidas en los mercados internacionales, pues son evaluadas a partir de percepciones directivas sobre muy diversos aspectos como son los costes, los recursos humanos o los diferentes elementos de marketing-mix (LING-YEE Y OGUNMOKUN, 2001; NAVARRO et al., 2010b).

Por otra parte, se conciben con una naturaleza reflectiva, dada la interrelación existente entre los indicadores que definen el constructo, el compromiso exportador y las actitudes futuras hacia la actividad exportadora. En el primer caso, han sido los trabajos de STUM et al. (1999) y NAVARRO et al., (2010a), los que se han tomado como referencia para definir el compromiso exportador de la organización. En el segundo caso, han sido los estudios de LAGES Y MONTGOMERY (2004) y NAVARRO et al.,

(2011) los que se han tomado como base evaluar las actitudes futuras hacia la actividad exportadora. El anexo 1 recoge las diferentes escalas de medidas y su naturaleza.

### 3.2. 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. Se empleó una muestra multisectorial<sup>1</sup> con objeto de incrementar la varianza observada y reforzar la generalización de los resultados (MORGAN et al., 2004).

Previamente a la obtención de los datos, se realizó un pretest con 15 responsables de exportación de otras tantas empresas exportadoras. Con ello se garantizaba la adecuada estructura y comprensión de las preguntas incluidas en el cuestionario para la captación de la información. Los datos fueron obtenidos, a través de entrevistas personales, de 150<sup>2</sup> empresas exportadoras del total poblacional. Se seleccionó un informante único, normalmente el director o responsable de exportación, con objeto de obtener información sobre la actividad exportadora de cada una de las empresas de la muestra. De esta forma se evitó que respondieran al cuestionario personas sin los conocimientos necesarios para contestar adecuadamente a las preguntas formuladas, minimizando los sesgos o errores de respuesta (HUBER Y POWER, 1985).

La mayoría de las empresas encuestadas eran de pequeño tamaño (68% tenían menos de 50 empleados), dedicando pocos recursos humanos (empleados y directivos), en general, a la

<sup>1</sup> La muestra de empresas exportadoras procede de más de una veintena de sectores de actividad.

<sup>2</sup> Para estas 150 empresas, el error muestral cometido es del  $\pm 7.65\%$ .



actividad exportadora (el 81% destinaba menos de 5 empleados a la exportación). Algo más de la mitad de las empresas de la muestra (59%) tenían un responsable de exportación, aunque una minoría (33%) tenía una estructura formal (departamento de exportación) para el desarrollo de operaciones de comercio exterior. Un importante porcentaje de empresas posee una elevada experiencia en sus negocios (el 66% lleva más de 20 años en su sector), siendo esta muy superior a la experiencia en los mercados internacionales (el 59% desarrolla actividad exportadora desde menos de 10 años). Finalmente, la mayoría de las empresas de la muestra tiene muy concentrada su actividad exportadora en pocos mercados (el 93% exporta a cinco o menos mercados), normalmente cercanos geográficamente o culturalmente.

### 3.3. 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)<sup>3</sup>, 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 WINKLHOFFER, 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.

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. 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 válidas 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 OME, compromiso exportador y actitudes futuras hacia la actividad exportadora). 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. Finalmente, aplicando la prueba blindfolding (test de Stone-Geisser), se comprobó que las tres dimensiones de OME, el compromiso exportador y las actitudes futuras hacia la exportación presentaban valores  $Q^2 > 0$ , confirmando la validez predictiva de tales escalas (tabla 2).

En la validación de las escalas formativas se tuvieron en cuenta las recomendaciones de

<sup>3</sup> El estudio empírico emplea el paquete estadístico PLS-Graph (CHIN y FRYE, 2003).



DIAMANTOPOULOS (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 WINKLHOFFER, 2001).

TABLA 2  
Evaluación del modelo de medida

CONSTRUCTO/Dimensión/Indicador	Factor de inflación de la varianza (FIV)	Peso	Carga factorial	t-value	Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ )	Varianza extraída media (AVE)	Validez predictiva (Q2)
<b>PROACTIVIDAD EXPORTADORA (constructo formativo)</b>					<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
<i>PRO1</i>	1.727	0.075		0.684			
<i>PRO2</i>	1.846	0.472		4.223			
<i>PRO3</i>	1.823	0.483		3.707			
<i>PRO4</i>	1.352	0.182		1.269			
<b>ORIENTACIÓN AL MERCADO –OM– (Constructo formativo de segundo orden)</b>					<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
<b>Generación de inteligencia de mercado (constructo reflectivo de primer orden)</b>	1.981	0.423		3.878	0.942	0.846	0.356
<i>GEN1</i>			0.869	20.473			
<i>GEN2</i>			0.937	42.802			
<i>GEN3</i>			0.950	66.719			
<b>Diseminación de la inteligencia de mercado (constructo reflectivo de primer orden)</b>	2.379	0.074		1.293	0.909	0.768	0.309
<i>DIS1</i>			0.852	32.754			
<i>DIS2</i>			0.903	65.980			
<i>DIS3</i>			0.873	29.125			
<b>Respuestas al Mercado (constructo reflectivo de primer orden)</b>	2.143	0.615		2.957	0.949	0.861	0.363
<i>RESP1</i>			0.905	36.183			
<i>RESP2</i>			0.934	34.433			
<i>RESP3</i>			0.943	74.376			
<b>COMPROMISO (constructo reflectivo)</b>					0.844	0.577	0.425
<i>COMM1</i>			0.735	7.199			
<i>COMM2</i>			0.692	18.425			
<i>COMM3</i>			0.884	13.793			
<i>COMM4</i>			0.725	5.418			
<b>ADAPTACIÓN DEL MARKETING-MIX (constructo formativo)</b>					<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
<i>PROD</i>	2.418	0.288		0.378			
<i>PREC</i>	2.014	0.219		2.111			
<i>DIST</i>	2.313	-0.032		0.015			
<i>PROM</i>	1.648	0.677		3.674			
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS (constructo formativo)</b>					<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
<i>ADV1</i>	1.167	0.152		0.592			
<i>ADV2</i>	1.539	0.179		1.138			
<i>ADV3</i>	1.896	-0.193		0.907			
<i>ADV4</i>	1.986	0.349		2.571			
<i>ADV5</i>	2.192	0.510		2.725			
<i>ADV6</i>	1.694	0.284		2.236			
<b>ACTITUDES FUTURAS DINAL HACIA LA EXPORTACIÓN (constructo reflectivo)</b>					0.945	0.852	0.624
<i>ACTFUT1</i>			0.906	41.583			
<i>ACTFUT2</i>			0.939	87.015			
<i>ACTFUT3</i>			0.923	59.110			
n.a.: no aplicable							



#### 4.2. Parámetros asociados al contraste de hipótesis

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<sup>4</sup> (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 ( $\beta$ ) analizadas. En este sentido, de las siete hipótesis planteadas se verifican, en la dirección apuntada, seis hipótesis. La hipótesis (H4) que establecía una influencia positiva del compromiso exportador sobre la adaptación de los elementos de marketing-mix no ha podido corroborarse, pues la relación entre ambas variables no es significativa. 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 exportador	OME
Adaptación Mk-Mix	n.a.				
Actitudes futuras hacia la exportación	0.246	0.923			
Proactividad exportadora	0.349	0.517	n.a.		
Compromiso exportador	0.293	0.645	0.554	0.764	
OME	0.419	0.543	0.673	0.599	n.a.
Ventajas competitivas percibidas	0.537	0.425	0.390	0.344	0.409

TABLA 4  
Parámetros asociados al contraste de hipótesis

Hipótesis	-	t-valor	Confirmación
H1: Proactividad exportadora-OME	0.715	6.793***	Si
H2: OME- Compromiso exportador	0.480	5.815***	Si
H3: OME-Adaptación Mk-Mix	0.361	2.892***	Si
H4: Compromiso exportador-Adaptación Mk-Mix	0.072	0.228 ns	No
H5: Compromiso exportador -ventajas competitivas percibidas	0.204	2.365***	Si
H6: Adaptación Mk-Mix-ventajas competitivas percibidas	0.477	6.635***	Si
H7: 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).

<sup>4</sup> El método Bootstrap se enmarca entre los procedimientos de remuestreo, consistentes en generar un elevado número de muestras como base para estudiar el comportamiento de determinados estadísticos. En el presente trabajo estos estadísticos son los asociados al contraste de hipótesis en el modelo conceptual planteado.



TABLA 5  
**Varianza explicada de los constructos endógenos**

Constructo	AVE	R <sup>2</sup>	Constructo	AVE	R <sup>2</sup>
Proactividad exportadora	-	-	Adaptación Mk-Mix	-	0.192
OME	-	0.302	Ventajas competitivas percibidas	-	0.318
Compromiso exportador	0.596	0.342	Actitudes futuras hacia la exportación	0.843	0.213

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados del trabajo corroboran el modelo conceptual propuesto, confirmando las interrelaciones existentes en las orientaciones, comportamientos, percepciones 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 percepciones asociadas al logro de 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 OME 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. Además, las prácticas de OME (generación y diseminación de inteligencia de mercado, y diseño de respuestas acordes a los requerimientos del mercado) que la organización desarrolle vendrán condicionadas por el nivel de proactividad exportadora de la empresa, existiendo una relación positiva entre ambos factores.

Centrándonos en las relaciones entre variables, señalar que:

- La proactividad exportadora de la empresa, que viene principalmente determinada

por la importancia atribuida a los mercados extranjeros en relación al doméstico (weight=0,472) y por el esfuerzo destinado por la empresa a investigar de forma sistemática los mercados extranjeros (weight=0,483), ejerce una notable influencia en las orientaciones a los mercados exteriores (OME) de la organización, confirmando H1 ( $\beta = 0,715$ ; t-value= 6,793). 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 y desarrolle prácticas más efectivas de captación y procesamiento de la información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores extranjeros (ZOU Y CAVUSGIL, 2002). Desde esta perspectiva, la orientación internacional de la empresa es un input esencial para la eficacia de las actividades de OME dentro de la organización, pues facilitará la generación de inteligencia de mercado vinculada a la actividad exportadora, fomentará las prácticas de diseminación de la información donde sea necesaria para la toma de decisiones y permitirá a la organización diseñar mejores y más rápidas respuestas ante clientes,



competidores y demás factores externos de los mercados foráneos (CADOGAN Y CUI, 2004).

- La varianza explicada del constructo OME es del 30,2%;  $R^2 = 0,302$ ). En la formación de la escala, las mayores contribuciones las realizan las dimensiones “generación de inteligencia de mercado” ( $\text{weight} = 0,423$ ) y “rapidez de respuesta” ( $\text{weight} = 0,615$ ). Ello pone de manifiesto que los directivos de las empresas exportadoras son conscientes de la gran importancia que en su organización 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, OME 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, confirmando las hipótesis H2 ( $\beta = 0,480$ ;  $t\text{-value} = 5,815$ ) y H3 ( $\beta = 0,361$ ;  $t\text{-value} = 2,892$ ). Ello se debe a que la adquisición y diseminación de información relevante del país-mercado donde la empresa actúa reduce la incertidumbre y riesgos asociados a la actividad exportadora (RACELA et al., 2007) y hace que la organización muestre un mayor compromiso para comprometer los recursos necesarios en el desarrollo de su actividad exportadora y se muestre más proclive para adaptarse a los deseos y necesidades de los consumidores o usuarios extranjeros (ARMARIO et al., 2008).
- El compromiso exportador, cuya varianza explicada es del 34,2% ( $R^2 = 0,342$ ), es un factor esencial para el avance de la empre-

sa en los mercados exteriores, influyendo positivamente en las percepciones directivas asociadas al logro de ventajas competitivas en los mercados internacionales, confirmando la hipótesis H5 ( $\beta = 0,204$ ;  $t\text{-value} = 2,365$ ). 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; ARENAS Y GARCÍA, 2006). 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, siendo percibido de tal forma por los directivos responsables de las 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 OME dentro de la organización. Por tanto, se rechaza H4 ( $\beta = 0,072$ ;  $t\text{-value} = 0,228$ ).

- Las decisiones estratégicas sobre adaptación de la promoción ( $\text{weight} = 0,677$ ), así como sobre el producto ( $\text{weight} = 0,288$ ) y el precio ( $\text{weight} = 0,219$ ), 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 19,2% ( $R^2 = 0,192$ ). La influencia de esta variable es notablemente positiva sobre las ventajas competitivas percibidas por la dirección de la empresa en los mercados extranjeros, confirmando la hipótesis H6 ( $\beta = 0,477$ ;  $t\text{-value} =$



6,635). Ello se debe a que cuando los elementos de marketing-mix son adaptados a la idiosincracia de los diferentes países-mercados, se reduce la denominada distancia psicológica, aumentando la probabilidad de que la oferta de la empresa sea percibida por los clientes de forma diferenciada frente a los competidores (THEODOSIOU Y LEONIDOU, 2003).

- Las ventajas competitivas percibidas en costes (weight=0,510), promoción (weight=0,349) y recursos humanos (weight=0,284), son las que más contribuyen en la formación de la escala “ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros”, cuya varianza explicada es del 31,8% ( $R^2 = 0,318$ ). 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 destinando, en el futuro más próximo, mayores recursos a su actividad exportadora (LEONIDOU et al., 2002). Ello verifica la hipótesis H7 ( $\beta = 0,425$ ; t-value= 6,354). El nivel de varianza explicada de las actitudes futuras hacia la actividad exportadora es del 21,3% ( $R^2 = 0,213$ ).

## 5. CONTRIBUCIONES ACADÉMICAS Y PARA LA GESTIÓN

Desde la óptica académica, aunque algunos trabajos (SUÁREZ et al., 1999; GARCÍA, et al., 2002) han mostrado la repercusión de las características y percepciones directivas en el desarrollo de la actividad exportadora, aún es muy escasa la literatura existente en el ámbito del marketing internacional sobre los antece-

dentos y consecuencias de las orientaciones, comportamientos, percepciones y actitudes directivas asociadas al desarrollo de operaciones de comercio exterior. En este sentido, el presente trabajo contribuye de alguna forma a cubrir el vacío de investigación existente, reafirmando una línea de investigación que, aunque siendo muy importante por sus implicaciones para el desarrollo exitoso de las exportaciones de cualquier organización, ha sido poco tratada en el ámbito del marketing internacional.

Por otra parte, el modelo presentado en este estudio puede ayudar 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. Así, desde la óptica de la gestión podemos ofrecer las siguientes recomendaciones:

1. Es recomendable que las empresas que realizan operaciones de comercio exterior aumenten su nivel de proactividad exportadora, incrementando la importancia concedida a los mercados extranjeros y a la mejora de sus ventas internacionales, así como al esfuerzo dedicado a la investigación sistemática de los mercados internacionales y al nivel de frecuencia/vistas a sus distribuidores internacionales. Ello alentará el desarrollo de prácticas de orientación al mercado en la organización, afectando positivamente a la posición competitiva de la firma en los mercados foráneos.
2. 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 acti-



vidad 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 diferenciadas frente a los competidores para los consumidores extranjeros, las cuales pueden otorgar a la organización ventajas competitivas en el ámbito internacional.

3. 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.
4. 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. Estas adaptaciones pueden suponer una diferenciación de la oferta frente a los competidores, afectando positivamente en la lealtad y fidelización de los consumidores o usuarios extranjeros.

## 6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Aunque este estudio ofrece algunas contribuciones relevantes, desde la óptica académica y de gestión, en el ámbito del 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; BLES A Y RIPOLLÉS, 2008).

## BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*, Instituto de Comercio Exterior, Madrid, 1998.
- ARENAS, J. Y GARCÍA, R. (2006). "La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 10(2), pp. 139-161.
- 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.
- BLESA, A., RIPOLLÉS, M. Y MONFERRER, D. (2009). "Influencia de las orientaciones emprendedora y al mercado en los resultados de las nuevas empresas internacionales belgas y españolas", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 13(2), pp. 7-29.
- 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. (1989). *Structural equations with latent variables*, JOHN WILEY & SONS, INC., NEW YORK.
- BOLLEN, K. Y LENNOX, R. (1991). "Conventional Wisdom on measurement: a structural equation perspective", *Psychological Paradigm*, 110 (2), pp. 305-314.
- 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., 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., 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., 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., 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.
- CADOGAN, J.W., SOUCHON, A.L. Y PROCTER, D.B. (2008). "The quality of market-oriented behaviors: Formative index construction", *Journal of Business Research*, 61 (12), pp. 1263-1277.
- 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.
- CARMINES, E. Y ZELLER, R.A (1979): *RELIABILITY AND VALIDITY ASSESSMENT*, BEVERLY HILLS, CA: SAGE.



- 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.
- 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.
- CHIN, W.W. Y FRYE, T. (2003). *PLS-GRAPH. VERSIÓN 3.00, BUILD 1016*. UNIVERSITY OF HOUSTON.
- COLTMAN, T.; DEVINNEY, T.M.; MIDGLEY, D.F. Y VENAİK, S. (2008). "Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement", *Journal of Business Research*, 61(12), pp. 1250-1262.
- 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 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.
- 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 COLLINS-DODD, C. (2000). "The Impact of Firm's Expert Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprise," *Journal of International Marketing*, 8 (3), pp. 84-103.
- GARCÍA, J.M.; ÁLAMO, F.R. Y SUÁREZ, S.M. (2002): "Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: evidencia empírica en el sector vitivinícola español", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13, pp. 519-544.
- 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.
- HULTMAN, M., ROBSON, M.J. Y KATSIKEAS, C.K. (2009), "Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation", *Journal of International Marketing*, 17 (4), pp. 1-23.
- 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.
- KUSTIN, R.A. (2004). "Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries", *International Business Review*, 13, pp. 637-649.
- 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.
- 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.
- 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., RUZO E. Y LOSADA, F. (2010A): “Antecedents and consequences of firms export commitment: an empirical study”, *Journal of International Marketing*, 18 (3), pp. 41-61.
- NAVARRO, A., LOSADA, F., RUZO, E. Y DIEZ, 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.
- NAVARRO, A., ACEDO, F.J., LOSADA F. Y RUZO E. (2011): “Integrated model of export activity: analysis of heterogeneity in managers’ orientations and perceptions on strategic marketing management in foreign markets”, *Journal of Marketing Theory and Practice*. 19 (2), pp 187-204.
- 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 THOURUNGROJE, 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.



- 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.
- WOOD, V.R. Y ROBERTSON, K.R. (1997). "Strategic orientation and export success: an empirical study", *International Marketing Review*, 14(6), pp. 424-444.
- 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.

Fecha recepción: 31/10/2010

Fecha aceptación: 01/09/2011



## ANEXO 1: ESCALAS DE MEDIDAS

### 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)

### Orientación a los mercados exteriores de la organización

El siguiente bloque de cuestiones evalúa el nivel de orientación a los mercados exteriores de 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 mercado 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 de los elementos de marketing-mix a los mercados extranjeros**

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

Adaptaciones realizadas en...

---

<i>PROD</i>	<i>Producto</i>
<i>PRIC</i>	<i>Precio</i>
<i>DIST</i>	<i>Distribución</i>
<i>PROM</i>	<i>Comunicación</i>

---

**Ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros**

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).

---

<i>ADV1</i>	<i>Diferenciación del producto</i>
<i>ADV2</i>	<i>Precio</i>
<i>ADV3</i>	<i>Distribución</i>
<i>ADV4</i>	<i>Comunicación</i>
<i>ADV5</i>	<i>Recursos humanos</i>
<i>ADV6</i>	<i>Costes</i>

---

**Actitudes futuras hacia la exportación**

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

---

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

---

