



TESIS DOCTORAL

**Orientación al Mercado
y Proceso de Internacionalización
de las Empresas**

Doctorando: Julia Martín Armario

Directores:

Dra. Doña Francisca Parra Guerrero
Dr. D. Enrique Martín Armario

Departamento de Economía y Administración de Empresas
Universidad de Málaga

Málaga, 2003

A mis padres

*“El ignorante afirma, el sabio duda y reflexiona”
Aristóteles*

AGRADECIMIENTOS

Todo el que ha llevado a cabo un proyecto de esta índole sabe que, además de la muchas horas de trabajo solitario, no sería posible su culminación sin la ayuda y colaboración de muchas personas. Creo pues, llegado el momento de agradecer a todas ellas su inestimable apoyo.

A la Doctora Doña Francisca Parra Guerrero, mi entrañable “Paquita” y codirectora de esta Tesis. Más allá de los sabios consejos en el desarrollo de la investigación, su presencia protectora, su amistad sin límite, su ánimo constante han allanado el camino para llegar con buen pié a la meta final.

Al Doctor Don Enrique Martín Armario, codirector del trabajo. Eterno motivo de orgullo, modelo a seguir aunque el listón esté a una gran altura, la tarea de investigación se hace apasionante bajo sus expertas directrices.

Al Doctor Don Matts Forsgren de la Universidad de Uppsala, por atender amablemente mi petición de ayuda en la búsqueda de información.

Al Doctor Don José Carlos Casillas, por su disponibilidad para responder a mis innumerables dudas, y a Don. Francisco Sedano, mi “maestro” en el tratamiento de las bases de datos.

A mis compañeros de departamento, y en especial a M^a José Quero por compartir los buenos y malos momentos en esta larga andadura, y a M^a Ángeles Rastrollo, por sus consejos, su ayuda y su valiosa amistad.

A toda mi familia, por suplir mi ausencia en las largas horas de trabajo y especialmente a mis padres, por su presencia constante, generosa, incondicional.

A Álvaro, inspirado poeta, profunda personalidad, por hacer más liviana la carga de algunas pesadas tareas.

A Rafael, compañero de vida, portavoz de mis ilusiones, mi caballero andante.

Y a ti, Guillermo, pequeña personita, norte de mis aspiraciones, contigo se desborda la copa del amor.

A todos, gracias.

Málaga, Septiembre de 2003

ÍNDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	xi
PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	1
CAPITULO I : EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	2
1.1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE OM	3
1.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA OM	8
1.2.1. Componentes de la perspectiva filosófica-cultural de la OM	15
1.2.2. Componentes de la perspectiva comportamental de la OM	21
1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS DE OM	24
1.3.1 La OM como filosofía de negocio	26
1.3.2 OM como procesamiento de la información del mercado	29
1.3.3 OM como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado.....	34
1.3.4 OM como recurso del aprendizaje organizativo	42
1.4 CONSECUENCIAS DE LA OM.....	48
1.5 ANTECEDENTES Y FACTORES MODERADORES DE LA OM	54
1.5.1 Antecedentes de la OM.....	54
1.5.1.1 Antecedentes relativos a la alta dirección	56
1.5.1.2 Antecedentes asociados a la dinámica interdepartamental.....	58
1.5.1.3 Antecedentes asociados a los sistemas organizativos.....	60
1.5.1.4 Antecedentes asociados a los procesos organizativos.....	62
1.5.2 Factores moderadores de la relación OM-Resultados	64
1.5.2.1 Factores relativos al mercado.....	65
1.5.2.2 Factores relativos a la competencia.....	68
1.5.2.3 Factores relativos al entorno genérico.....	70
1.6 DESARROLLO DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN DE LA OM	73
CAPITULO II : LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	82
2.1 INTRODUCCIÓN	83
2.2 LA EMPRESA INTERNACIONAL	86
2.3 TEORÍAS ACERCA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	87
2.3.1 El enfoque económico.....	88

2.3.2	El enfoque secuencial	96
2.3.2.1	El modelo de Uppsala : la teoría de las fases de desarrollo	99
2.3.2.2	El modelo de Innovación.....	104
2.3.2.3	Análisis comparativo de los modelos secuenciales	107
2.3.2.4	Críticas al enfoque secuencial	110
2.3.3	El enfoque estratégico	114
2.3.4	El enfoque de la teoría de la globalización	116
2.3.5	El enfoque de red	118
2.3.6	El enfoque de la dirección	120
2.3.6.1	El modelo de adaptación internacional.....	120
2.3.6.2	La internacionalización de las empresas internacionales de nueva creación	123
2.3.7	La internacionalización de la empresa desde la teoría de recursos	124
2.4	EL RENDIMIENTO EXPORTADOR	126
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS		134
3.1	MARCO TEÓRICO	135
3.1.1	La OM y el proceso de internacionalización de la empresa	135
3.2	MODELO PROPUESTO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	140
PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA		150
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		151
4.1	OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	152
4.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES, INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA	155
4.3	EL ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN	163
4.3.1	Sector objeto de estudio.....	163
4.3.2	Método de captación de información	167
4.3.3	Población y muestra	168
4.4	EL MÉTODO DE ANÁLISIS	170
4.5	EL PROCESO DE VALIDACIÓN DE ESCALAS	171
CAPITULO V: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS		175

5.1 ANÁLISIS PRELIMINAR	176
5.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE ESCALAS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	178
5.2.1 Escala de Orientación al Mercado.....	179
5.2.2 Escala de Adquisición de Conocimiento.....	191
5.2.3 Escala de Percepción de la Incertidumbre	193
5.2.4 Escala de Compromiso con el Mercado	197
5.2.5 Escala de Resultados	199
5.2.6 Validez discriminante entre las diferentes escalas.....	200
5.3 ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE OM Y LOS RESULTADOS EN MERCADOS EXTERIORES	201
PARTE III : CONCLUSIONES	209
CAPITULO VI : CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	210
6.1 RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRINCIPALES HALLAZGOS.....	212
6.2 IMPLICACIONES TEÓRICAS	214
6.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN	218
6.4 LIMITACIONES	220
6.5 FUTURAS INVESTIGACIONES	222
BIBLIOGRAFÍA.....	223
ANEXOS.....	267

INTRODUCCIÓN

En los comienzos de este nuevo siglo, el escenario en el que enmarca la actuación de las empresas se distingue cada vez más por la progresiva apertura e interdependencia de los sistemas económicos y políticos. La revolución de los medios de comunicación, que permite estar informado de un gran número de ofertas a un mínimo coste, los fuertes cambios tecnológicos que han transformado la manera de hacer y dirigir los negocios, el auge de los servicios y, en definitiva, el imparable fenómeno de la globalización, con el proceso de cambio que ésta conlleva, sitúan la competitividad internacional como uno de los factores de mayor prioridad, tanto para los gobiernos como para los agentes privados.

En este marco de actuación, la internacionalización de la empresa se configura como un hecho fundamental y prueba de ello es el creciente número de investigaciones existentes sobre los negocios internacionales con aportaciones de los más prestigiosos académicos (Johanson, Vahlne, Cavusgil, Czincota, Forsgren, Eriksson,...).

Pero la internacionalización supone para la empresa afrontar un reto considerable, pues tal como hemos dicho, ha de situarse en un entorno altamente competitivo, en el que será necesario perseguir constante e intensamente la obtención de una ventaja competitiva que les permita mantenerse en el mismo.

Ello nos lleva a considerar la aplicación de un enfoque de gestión que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos: la orientación al mercado. Dicho enfoque constituye un recurso –del aprendizaje organizativo- que, explotado a través de la estrategia, persigue la obtención de un mayor valor para el cliente, de forma que se pueda engendrar una ventaja competitiva sostenible.

Numerosos son los autores y las investigaciones empíricas que tienen a la orientación al mercado como tema central de estudio (para comprobarlo basta con repasar someramente las referencias bibliográficas que se incluyen al final de este trabajo), sin embargo, no es hasta hace poco años que se ha aplicado este enfoque en el contexto de la internacionalización (Diamantopoulos y Cadogan, 1996; Cadogan, Diamantopoulos y Montanges, 1999; Know y Hu, 2000; Ngansthil, 2001).

Nos proponemos, por tanto, en la presente investigación establecer un modelo en el que relacionemos la orientación al mercado de las empresas con el proceso de internacionalización de las mismas y en el que trataremos de comprobar la relación entre dicha orientación y el rendimiento en los mercados exteriores.

Hemos estructurado el trabajo en tres partes bien diferenciadas. En la primera de ellas, tras una exhaustiva revisión bibliográfica, aportamos los fundamentos teóricos de la investigación, desarrollados en tres capítulos. En el primero se delimita el concepto de orientación al mercado, lo que supone inicialmente fijar las perspectivas desde la que se debe valorar dicho concepto, analizar los distintos modelos desarrollados en la literatura para abordar el estudio de la orientación al mercado y la operacionalización del constructo, y estudiar las variables de control –antecedentes, consecuencias y factores moderadores- que inciden en la misma. El capítulo finaliza valorando las principales escalas de medida que se han propuesto hasta la fecha.

En el capítulo segundo abordamos el tema de la internacionalización de la empresa. Tras una breve introducción comenzamos por establecer el concepto de empresa internacional que vamos a considerar en nuestra investigación. A continuación, nos centramos en el estudio teórico del proceso de internacionalización de la empresa, repasando los diferentes enfoques desde los que se ha analizado dicho fenómeno. Terminamos el capítulo con una revisión del concepto de rendimiento en mercados exteriores.

Partiendo de estos dos capítulos y concluyendo la primera parte, el tercer capítulo trata de plantear el marco teórico de nuestra investigación, proponiendo el modelo que pretendemos testar, así como estableciendo las hipótesis a validar.

La segunda parte, que describe la investigación empírica realizada, se articula en dos capítulos. En el primero de ellos –capítulo cuarto- describimos la metodología utilizada, tratando aspectos tales como los objetivos de la investigación, la planificación de la misma, los instrumentos y escalas de medida de las variables consideradas, la justificación y descripción del escenario objeto de estudio, y las técnicas de análisis de datos utilizadas.

El quinto capítulo se centra en el análisis descriptivo de los datos, la validación de los instrumentos y escalas utilizados y los resultados de la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales para la contrastación de las hipótesis propuestas.

En la tercera parte, que consta de un solo capítulo, el sexto, establecemos las conclusiones relativas a los resultados obtenidos, de las que aportaremos las implicaciones tanto desde el punto de vista teórico como desde la óptica de la gestión, teniendo en cuenta las limitaciones de nuestro estudio y proponiendo futuras líneas de investigación que tratarán de resolver los interrogantes que se plantean a la luz de nuestro trabajo.

PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

**CAPÍTULO I: EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL
MERCADO**

1.1 INTRODUCCION AL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

La importancia de la orientación al mercado como tema de estudio para la enseñanza y práctica del marketing ha sido reconocida desde hace varias décadas. En los últimos años, los académicos han puesto gran énfasis en la importancia, de aumentar el grado de orientación al mercado de las empresas como forma de obtener una ventaja competitiva que les proporcione mejores resultados económicos.

Como muestra de ello, desde el año 1988 el *Marketing Science Institute* (MSI) ha venido destacando la importancia del estudio del desarrollo y mantenimiento de un enfoque de gestión dirigido al consumidor y al mercado, al mismo tiempo que propugnó el análisis detallado de la medida del rendimiento como indicador de la eficacia de la gestión. También la *American Marketing Association* (AMA), en estas mismas fechas destacó la relevancia de contemplar: “el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación entre los elementos del mix comercial, además de apreciar los recursos disponibles y potenciales de la empresa y de la competencia con el fin de determinar el nivel satisfactorio de riesgo” (Vazquez, 1986)

En esta línea autores como Varela y Calvo (1998) indican que la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la cual debe fundamentarse la actuación de los responsables de marketing.

Sin embargo, hasta no hace mucho tiempo, las empresas estaban condicionadas por las ventas. Las organizaciones centraban sus energías en cambiar la mentalidad de los clientes para que se adaptara al producto: “cualquier color con tal de que sea negro” (McKenna, 1991). A medida que se desarrolló la tecnología y aumentó la competencia, las empresas cambiaron su enfoque y se convirtieron en organizaciones condicionadas por el cliente. Estas empresas expresaron una nueva voluntad de cambiar sus productos para que se ajustaran a las peticiones de los clientes: ”díganos qué color quiere usted” (McKenna, 1991).

La orientación básica de las empresas, por tanto, ha ido evolucionando desde enfoques puramente técnicos, en los que primaban el sistema de producción y el producto, hacia enfoques más comerciales, donde la importancia se traslada al

departamento de marketing. Así, las organizaciones llegan a la llamada orientación al marketing.

Una organización orientada al marketing se caracteriza básicamente por poner especial énfasis en las técnicas e instrumentos de marketing como medios para conseguir la satisfacción del cliente y por responsabilizar al departamento de marketing y a su director de dicha gestión.

Sin embargo, si tenemos en cuenta la situación actual o lo que Lambin (1.996) denomina “el nuevo macro entorno del marketing” caracterizado por:

- el suave descenso del crecimiento económico y la intensificación de la competencia
- el aumento del poder de los detallistas
- el rápido cambio tecnológico
- la profesionalización de los nuevos consumidores
- la globalización de la economía
- el auge de conceptos como “marketing responsable” y “marketing ecológico”

se detecta que la exigencias actuales del mercado requieren la aplicación integral en todas las áreas y elementos de la organización del concepto de marketing, superando la visión interna que implicaba la orientación al marketing. Surge así la orientación al mercado como la implantación del concepto de marketing en toda la organización, haciendo hincapié en los procesos y no en las técnicas y actividades comerciales, así como que dicha aplicación sea efectuada por toda la empresa y no sólo por el departamento de marketing, siendo el principal responsable de esta gestión el director general y no el responsable del citado departamento. Para obtener dicho enfoque es por tanto necesario que *“la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica”* (Bello, Polo y Vázquez, 1999).

En este sentido se expresan Barroso y Martín (1999) cuando afirman que la génesis de la orientación al mercado puede tener sus raíces en la interacción entre el marketing y la dirección estratégica, por la necesidad de entender y aplicar una nueva

filosofía que ha ido madurando con el paso de los años. Dicha filosofía estaría basada en el valor percibido por parte del cliente.

Tabla 1
Principales diferencias entre la orientación al marketing y la orientación al mercado

ORIENTACIÓN AL MARKETING	ORIENTACIÓN AL MERCADO
Énfasis en las técnicas de marketing	Aplicación integral del concepto de marketing
Puesta en practica a cargo del departamento de marketing	Puesta en práctica por parte de toda la empresa
Principal responsabilidad recae en el director de marketing	Principal responsabilidad recae en el director general
Énfasis en las actividades de marketing	Énfasis en los procesos
Gestión orientada internamente	Gestión orientada al entorno

Fuente: Llonch (1996).

Aunque la mayoría de los autores entienden la orientación al mercado como la implantación del concepto de marketing existe, sin embargo, una gran confusión en el mundo académico con la terminología empleada para su conceptualización. Así aparecen expresiones como “market-driven”, “orientación al cliente”, “estar cerca del cliente”, “centrarse en el cliente”, “orientación al consumidor”, “orientación al marketing” que, aunque suelen coincidir en su significado esencial, dificultan el desarrollo de la investigación , por cuanto se hace necesario matizar el sentido con que se utilizan estos vocablos. En este sentido, hay autores que usan como sinónimos los términos orientación al mercado y orientación al marketing (Trustum, 1989); orientación al mercado, al marketing y al cliente (Chang y Chen, 1993), orientación al marketing y al cliente (Houston,1986; Shapiro, 1988). Mientras que otros autores indican que existe una diferencia entre orientación al marketing y orientación al mercado (Sharp, 1991).

No obstante, del análisis de los trabajos escritos sobre el tema se puede deducir que existe consenso en cuanto a que el término orientación al mercado es preferible al de orientación al marketing u orientación al consumidor, fundamentalmente por dos motivos:

- ➔ Dado que la orientación al mercado no atañe exclusivamente al departamento de marketing sino que es responsabilidad de toda la organización, el término

“orientación al marketing” podría reducirlo a un departamento determinado u otorgarle a éste excesivo protagonismo provocando el rechazo del resto de departamentos (Kohli y Jaworski, 1990).

- ➔ La orientación al mercado posee como aportación clave una consideración amplia del “mercado” no circunscrita a los clientes de la organización (Shapiro, 1988), sino que incluye también la competencia, el entorno (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) y los distribuidores (Lambin, 1995; Trespalacios y otros, 1997).

Recientemente, Jaworski, Kohli y Sahay (2000) sugieren que existen dos aproximaciones complementarias de la orientación al mercado, *estar orientado al mercado* y *orientar los mercados*. Ambas están centradas en el consumidor, en los competidores y en las condiciones del mercado. Sin embargo, *estar orientado al mercado* significa comprender y reaccionar frente a las preferencias y el comportamiento de los implicados en una estructura dada de mercado, mientras que *orientar los mercados* implica influir sobre la estructura del mercado y/o los comportamientos de los protagonistas en una dirección que permita a la empresa obtener una posición competitiva.

En definitiva, son aportaciones fundamentales de la orientación al mercado la necesidad de satisfacer al mercado en sentido amplio y la involucración de toda la organización en dichos procesos de intercambio. El fomento de la construcción de relaciones con dicho mercado le permitirá descubrir aquellas necesidades futuras que ni los propios consumidores son conscientes de tener y que la investigación comercial tradicional puede fallar en captar. La organización se convierte entonces en proactiva dada su capacidad para anticiparse a los cambios en las necesidades, deseos y demandas de sus clientes actuales y potenciales (Day y Wensley, 1988; Deshpande y Webster, 1989).

Sus postulados, por tanto, giran básicamente en torno al marketing - en su vertiente básicamente relacional- y se nutren de aportaciones de otras teorías tales como la de recursos y capacidades, cultura organizativa, aprendizaje organizativo, teoría de la

firma, etc. (Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995; Hunt y Morgan, 1996; Bigné, 1997; Woodruff, 1997; Hurley y Hult, 1998; Barker y Sinkula, 1999).

Resulta lógico pensar que, para que una empresa adopte una orientación al mercado, entre las distintas orientaciones posibles, será necesario que dicha orientación le proporcione mejores resultados. Esto se consigue a través de la creación de ventajas competitivas duraderas que proceden, fundamentalmente, de la creación de valor para el cliente.

Bajo el marco de la teoría de los recursos y capacidades¹, se entiende que el rendimiento superior de una empresa viene derivado de la posesión de una combinación específica de recursos y capacidades valiosa, rara y difícil de imitar (Barney (1991).

Según Day (1994), las capacidades son “*complejos conjuntos de habilidades y aprendizaje colectivo, ejercidas a través de procesos organizativos que aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos*”. Puesto que cada empresa desarrolla su propia configuración de capacidades -en función de las características de sus mercados, su experiencia pasada y sus necesidades anticipadas- no es posible enumerar todas, aunque sí clasificarlas (Tabla 2):

Tabla 2
Clasificación de Capacidades

Procesos de fuera adentro	Procesos expandidos	Procesos de dentro a fuera
Sentido del mercado	Realización de pedidos de los clientes	Gestión financiera
Vínculos con el consumidor	Fijación de precios	Control de costes
Relaciones con el canal	Compras	Desarrollo tecnológico
Control tecnológico	Prestación de servicios a los clientes	Logística integrada
	Desarrollo de nuevos productos/serv.	Procesos de producción
	Desarrollo de la estrategia	Gestión de RRHH
		Seguridad medioambiental

Fuente: Day (1994)

¹ La teoría de los recursos tuvo su aportación pionera en la teoría del crecimiento de la empresa formulada por Penrose (1959). Según éste, la empresa es un conjunto de recursos productivos –básicamente activos tangibles y recursos humanos-, si bien los factores esenciales para su crecimiento son los servicios que prestan estos recursos o el modo en que los recursos se emplean. A partir de estas ideas surgen varios trabajos fundamentales (Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, Grant, 1991 o Peteraf, 1993), donde se añade a la primera formulación la consideración de que la ventaja o ventajas competitivas de la empresa dependen tanto de los activos observables o tangibles como de los no observables o intangibles: estos últimos, además, son los que en el presente configuran la base de las competencias empresariales.

- ➔ Capacidades desplegadas de dentro a fuera, que son activadas por las necesidades del mercado, los desafíos competitivos y las oportunidades externas.
- ➔ Capacidades desarrolladas de fuera a dentro, que conectan los procesos que definen las capacidades anteriores con el entorno y posibilitan a la empresa competir eficazmente.
- ➔ Capacidades expandidas, que son necesarias para integrar las dos anteriores.

Las empresas orientadas al mercado, según lo anterior, tienen un énfasis externo y en ellas existen capacidades superiores en los procesos de fuera a dentro, especialmente, en sensibilidad al mercado y relación con los consumidores y con los miembros del canal de distribución (Day, 1994). Además, puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas (cuya aplicación dinámica permite a la empresa mejorarlas y acumular nuevos conocimientos), surge así la posibilidad de proporcionar un valor superior a los consumidores, o un valor similar pero de forma apreciablemente más eficiente en términos de costes; la visión de la orientación al mercado bajo esta perspectiva conlleva la idea de que tales habilidades se expresen en conjunto de comportamientos.

A nuestro juicio, la orientación al mercado supone la integración de dos aspectos. En primer lugar el carácter integrado de las actividades de marketing en la organización, superando su aislamiento funcional, y en segundo lugar, la integración de la visión estratégica. Así, la empresa orientada al mercado es aquella que 1) asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, 2) traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizativa, y 3) aplica operativamente este concepto. Ello posibilita la generación de un valor superior para los clientes, en tanto en cuanto debe satisfacer sus necesidades y preferencias mejor que la competencia, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados.

1.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La búsqueda por parte de los investigadores de un constructo en el que basar el contenido teórico del concepto de orientación al mercado ha tropezado con la carencia de un concepto de marketing ampliamente aceptado, pues si bien nadie discute la

validez de la filosofía que subyace en el mismo, si dificulta su implantación y la comparación de las distintas investigaciones existentes sobre la materia.

Comenzamos, por ello, este epígrafe recogiendo, de forma resumida y siguiendo un orden cronológico, las que consideremos principales aportaciones a la definición del concepto de orientación al mercado (Tabla 3)

Tabla 3
Principales definiciones de Orientación al Mercado

Autor (es)	Definición
Felton (1959)	Estado de ánimo corporativo que subraya la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales sucesivamente, se funden con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último plasmado en el máximo beneficio.
McNamara (1972)	Filosofía de dirección empresarial, basada en el conocimiento por toda la compañía de la necesidad de orientación al cliente, orientación al beneficio, y el reconocimiento del importante papel del marketing en la comunicación de las necesidades del mercado a todos los departamentos de la organización.
Hugues (1986)	El enfoque conduce al desarrollo del concepto de marketing como una filosofía organizacional. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores.
Shapiro (1988)	La firma que se orienta bajo este enfoque se caracteriza por tres rasgos básicos: a) la información acerca de las tendencias relevantes del mercado se hace partícipe a todas las áreas de la empresa; b) las decisiones estratégicas y tácticas se toman bajo la participación de todos los departamentos y, en su caso, unidades estratégicas de negocios existentes en la corporación; c) estas decisiones son llevadas a cabo bajo la premisa del compromiso mutuo.
Webster (1988)	La firma que se orienta bajo esta óptica reúne los siguientes requisitos: a) la alta dirección asume y apoya la orientación al cliente; b) la planificación estratégica debe preocuparse de la orientación al cliente y a la competencia; c) la filosofía, estrategias y políticas de marketing deben desempeñar un rol básico en las operaciones organizativas; d) todos los niveles de la firma asumen el compromiso con la orientación al cliente, promovido por la alta dirección; e) la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo a los criterios de mercado.
McGee y Spiro (1988)	Filosofía de marketing que se apoya en tres componentes básicos: orientación a las necesidades y deseos del consumidor; orientación a la integración de todas las funciones de la empresa; orientación al beneficio, mejor que al volumen de ventas.
Deshpandé y Webster (1989)	Modelo concreto de cultura organizativa, donde el conjunto de creencias y valores acerca del manejo del negocio centra la estrategia y las actividades en el cliente.
Grönroos (1989)	Establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de tal modo que los objetivos de ambas partes involucradas se encuentren. Ello se realiza mediante el intercambio mutuo y manteniendo las promesas, es decir, empleando todos los recursos al alcance para suscitar, mantener y reforzar la confianza del cliente en los mismos y en la propia empresa.
Kohli y Jaworski (1990 y 1993 a) Kohli, Jaworski y Kumar (1993b) Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes; la diseminación de dicha información a todos los departamentos; y el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa
Narver y Slater (1990 y 1994)	Conducta empresarial que se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación e integración de funciones. Estos pilares, a su vez, se hallan afectados por dos criterios decisionales, como son la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad.
Sullivan (1990)	Filosofía que sostiene que la excelencia empresarial se consigue a través de centrar los esfuerzos en el mercado y en las acciones y estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes.

Hooley, Lynch y Shepherd (1990)	Cultura empresarial en se basa en la componente filosófica del concepto de marketing, donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales.
McKenna (1991)	Enfoque de gestión que se centra, sobre todo, en dos elementos: el conocimiento y la experiencia organizativa. El primero supone integrar al cliente en el proceso de planificación para garantizar un producto que se adapte no sólo a las necesidades y deseos de aquél, sino a las estrategias empresariales. El segundo implica que las firmas deben observar continuamente a sus competidores, dedicar bastante tiempo a sus clientes, y establecer un sistema de análisis de la información sobre los resultados, pues ello resulta vital para el futuro más inmediato.
Ruekert (1992)	Estrategia competitiva basada en tres dimensiones u actividades a desarrollar (perspectiva comportamental): captación de información, diseño y ejecución de la estrategia que conduzca a satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más eficaz y eficiente posible.
Kelley (1992)	La orientación al cliente está directamente relacionada con la adopción del concepto de marketing en la organización, y con el logro de la rentabilidad. Su magnitud impacta en el nivel de satisfacción de los consumidores, y en la calidad y duración de la relación organización-cliente.
Lichtenthal y Wilson (1992)	La orientación al mercado debe articularse como una mano visible que guíe el comportamiento de todos los individuos cuando realizan diariamente sus tareas. La base que debe emplearse para implantar esta cultura radica en la superación de las barreras funcionales, en lugar de utilizar la base departamental.
Webster (1992)	Una empresa que pretenda implantar el enfoque de orientación al mercado debe abandonar la perspectiva microeconómica de transacción y asumir una filosofía más aperturista, basada en relaciones y alianzas, estables y duraderas, con los agentes con los que interactúa, y ello con la finalidad de proporcionar un valor superior a los consumidores.
Pelham(1993) Pelhan y Wilson (1996)	Conducta comportamental en la que destacan básicamente tres componentes: el conocimiento de los clientes y sus necesidades, la satisfacción de éstos a través de la generación de valor para los mismos, y la orientación a los competidores.
Liu (1993)	Conducta de la firma que se dirige al desarrollo de nuevos productos con una orientación al consumidor y a la competencia.
Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993) Avlonitis y Gounaris (1997)	Filosofía de los negocios que hace referencia, al mismo tiempo, al comportamiento y a las actividades de la organización, mediante el resultado de una serie de habilidades y rutinas organizativas concretas, las cuales se plasman en actitudes y estrategias determinadas.
Desphandé, Farley y Webster (1993)	Cultura organizativa donde destaca la satisfacción del cliente, relegando a segundo término el seguimiento de los competidores, con el objetivo de asegurar, a largo plazo, el rendimiento de la firma.
Llonch (1993)	Rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Dicha cultura provoca que ésta se oriente a los clientes y a la competencia, y ponga en práctica una integración y coordinación entre todas sus funciones, con objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.
Barreiro y Calvo (1994)	Preocupación de la organización por disponer de información sobre los consumidores y la competencia, y la transmisión de información a los diferentes niveles decisionales de la estructura organizativa.
Kotler (1994)	Adopción del concepto de marketing, centrándose su pilares fundamentales en las necesidades de los consumidores y la coordinación de las actividades en orden a responder a dichas necesidades más eficaz y eficientemente que los competidores.
Day (1994)	Cultura centrada en la captación de información detallada del mercado y la necesidad de llevar a cabo acciones organizativas coordinadas y dirigidas al logro de ventajas competitivas.
Deng y Dart (1994)	Adopción del concepto de marketing bajo un punto de vista comportamental, que conlleva cuatro componentes: orientación al cliente y a la competencia, coordinación interfuncional y orientación al beneficio.
Lambin (1995)	Estrategia competitiva que involucra a todas la fuerzas participantes del mercado (cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno), y a todos los niveles.
Hunt y Morgan (1995)	Enfoque sustituto del concepto de marketing, y basado en tres componentes: a) captación de la información de clientes y competidores, tanto actuales como futuros; b) análisis sistemático de la información que nos permita conocer el mercado; c) uso sistemático de este conocimiento para reconocer, comprender, diseñar e implantar aquella estrategia apropiada.

Greenley (1995 ^a)	Cultura organizativa en la que los valores y actitudes compartidos por todos los individuos de la empresa tratan de incentivar la generación de un valor superior para los clientes.
Rivera (1995b)	Estrategia competitiva que desarrolla la organización para alcanzar sus objetivos de negocio. Esta estrategia supone que la satisfacción de los mercados genera una posición competitiva de diferenciación, y que esta posición se traduce en una performance de negocio en el largo plazo.
Slater y Narver (1995)	Enfoque de gestión que responde a tres procesos básicos: a) captar información continua de las necesidades y deseos de los clientes, así como de las capacidades de la competencia; b) difundir esta información por todos los niveles de la firma; c) coordinar armónicamente todos los recursos de la compañía con objeto de generar una oferta que representa mayor valor par el público objetivo.
Cadogan y Diamontopoulus (1995)	Plantean una reconceptualización del concepto integrando las aportaciones de Narver y Slater y las de Kohli y Jaworski. Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación al mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Narver y Slater en los aspectos centrados en el cliente y en la competencia.
Lado (1995)	Intensidad con que las empresas analizan, coordinan entre sus funciones y dirigen sus acciones hacia sus clientes finales, sus clientes intermedios o distribuidores, sus competidores y su entorno.
Gutiérrez y Rodríguez (1996)	Análisis del mercado (consumidor, comunidad. Competencia y canal) y análisis interno (capacidades) para que, desde el conocimiento profundo de las oportunidades y amenazas del mercado y el entorno, y con el potencial de los recursos y capacidades empresariales, concurran a la coordinación de esfuerzos en orden al establecimiento de una relación continuada (comunicación permanente) con los mercados objetivos, basada en el ofrecimiento de una oferta competitiva.
Dickson (1996)	Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo y en este sentido, consiste en el conjunto de procesos que capacitan a la empresa para aprender.
Deshpandé y Farley (1996)	Conjunto de procesos y actividades interfuncionales que tienen por objeto la satisfacción de los clientes mediante una evaluación permanente de sus acciones.
Touminen y Möller (1996)	Se apoya en el concepto de aprendizaje organizacional, el cual alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata, pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, y contemplado desde el enfoque de capacidades y la integración del resultado empresarial.
Vázquez y Trespalacios (1997)	Filosofía de marketing que trata de incrementar los resultados de la empresa y se fundamenta en cuatro componentes : orientación al consumidor y a los competidores, coordinación interfuncional y establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo con los clientes.
Trespalacios <i>et al</i> (1997)	Sistema para competir y obtener ventajas competitivas. Atender las necesidades y deseos de los clientes de forma eficiente, es decir, mayor comprensión del ambiente de los mercados, generar medios de información que permitan anticipar necesidades futuras, cambios competitivos o innovaciones tecnológicas.
Pride y Ferrel (1997)	Implantación del concepto de marketing (enfoque filosófico). Para llevarlo a cabo, la alta dirección debe realizar dos tareas básicas: a) establecer un sistema de información para descubrir las necesidades reales de los clientes y utilizar para crear productos satisfactorios; b) reestructurar la organización en pro de la coordinación de todas sus actividades.
Hurley y Hult (1998)	Cultura organizacional en la que el transcurso del tiempo, el reforzamiento del comportamiento y la creación de procesos organizativos general en los empleados una actitud firme acerca de que los clientes y el conocimiento del mercado son importantes.
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	No sólo es captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y preparar un proceso de actuación frente a esa información; la implantación del modelo de orientación al mercado representa hoy en día el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.
Rivera (1998)	Estrategia competitiva que desarrollan las firmas par alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la cual permite el logro de dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables, y controlar los grupos que pueden impedir esa satisfacción (entorno y competidores).
Kasper (1998)	Nivel al cual toda la organización comprende y actúa (tanto interna como externamente), según los acontecimientos y los factores determinantes del comportamiento del mercado en general y de los consumidores.

Homburg y Becker (1998)	Sistema gerencial basado en cinco subsistemas que constituyen su estructura: organizativo, de información, de planificación, de control y de recursos humanos.
Lado (1999)	Estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado, entendiendo por éste la conjunción de todas las fuerzas intervinientes en el mismo: cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno.
Homburg y Becker (1998) Becker y Homburg (1999)	Definen la dirección orientada al mercado como el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados en el diseño de los diferentes sistemas de dirección. Posteriormente añaden que es el grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promuevan la orientación de negocio hacia sus clientes y competidores.
Vázquez <i>et al</i> (1999)	Cultura organizativa que promueve la obtención de información en todos los niveles organizativos, su puesta en común en toda la empresa y el desarrollo de acciones coordinadas de respuesta.

Fuente: Adaptada de Cossío Silva (2000)

Si analizamos atentamente las distintas definiciones contenidas en la tabla anterior, se detecta con claridad la existencia de unas perspectivas básicas bajo las cuales se aborda el concepto de orientación al mercado. Nos ocupamos ahora del análisis de las mismas, así como de establecer los componentes que, según los distintos autores consultados, se incluyen en cada una de ellas.

Las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se efectúan básicamente desde dos perspectivas: filosófica-cultural y comportamental u operativa.

El marketing ha sido considerado por muchos autores como una **filosofía empresarial**. Bajo este punto de vista, la supervivencia de la empresa depende de la medida en que ésta sepa satisfacer las necesidades reales de los clientes (Anderson (1982). Esta perspectiva insiste en la necesidad de ser sensible a los cambios en el mercado, como clave para el éxito empresarial (Kiel, 1984). En una organización que asume la orientación al mercado como filosofía empresarial, todos sus miembros entienden que su aportación a la relación de intercambio debe estar centrada en satisfacer, de forma continua y mejor que los competidores, las necesidades de los clientes. Ello va a hacer posible la generación de valor que permitirá crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En los últimos años ha venido imponiéndose también el concepto de **cultura de marketing** como extensión del concepto de filosofía de marketing. Las empresas con una cultura de marketing serían aquellas en donde la filosofía de marketing tiene total aplicación e invade el conjunto de la empresa (Kotler, 1988). Esto representa la existencia de un conjunto de valores y actitudes compartidos por toda la organización

que tratan de estimular la creación de un mayor valor para los clientes (Abell, 1980; Pearce y David, 1987; Webster, 1988; Greenley, 1995a). Se trata, en definitiva, de un conjunto de creencias y convicciones acerca de cuál debe ser el funcionamiento de la organización. La orientación al mercado representa un tipo concreto de cultura organizativa en la que el consumidor es centro de la estrategia y de las operaciones (Deshpandé y Webster, 1989).

En esta línea, Lichtenthal y Wilson (1992) sostienen que la orientación al mercado es *“una mano visible que guía el comportamiento de los individuos en el desarrollo de su trabajo diario”*.

Slater y Narver (1995) defienden que la orientación al mercado es una cultura en la que, por un lado, se otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor superior para los consumidores de modo rentable, tomando en consideración al mismo tiempo los intereses de todos los públicos de la empresa; y en la que, por otro, se proporcionan normas de comportamiento en relación con el desarrollo organizativo y la respuesta a la información del mercado. En definitiva, la postura de los defensores de la perspectiva cultural puede resumirse diciendo que *“la manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el reforzamiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son importantes”* (Hurley Hult, 1998).

Pero si la orientación al mercado consiste en la filosofía empresarial que dirige comportamientos y acciones y, al mismo tiempo, desarrolla determinadas habilidades y prácticas, será necesario trasladar esta filosofía a estrategias y comportamientos empresariales concretos (Avlonitis et al, 1994). Una organización orientada al mercado requerirá que todas y cada una de sus partes funcionales adopten una actitud tendente a hacer frente a las necesidades del mercado (desde una perspectiva cultural); sin embargo, el componente cognitivo de dicha actitud debe complementarse con la predisposición a poner en práctica el conjunto de actuaciones que supongan la identificación y satisfacción de esas necesidades, es decir, un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica (Kohli y Jaworski, 1990).

Por lo tanto, para completar la visión de la orientación al mercado debemos tener en cuenta una perspectiva **comportamental u operativa** que implica la definición del concepto señalando las actividades que deben ser ejecutadas por una organización que adopta esta orientación. En la Tabla 4 se recogen las aportaciones más relevantes en cada una de estas perspectivas.

Tabla 4
Principales aportaciones a las perspectivas básicas de OM

PERSPECTIVAS BÁSICAS	AUTORES QUE LA CONSIDERAN
OM como filosofía de negocios	Drucker (1954); Felton (1959); Levit (1960); Lear (1963); Hise (1965); Ames (1970); Barksdale y Darden (1971); McNamara (1972); Lusch, Udell y Laczniak (1975); Kotler (1977); Biggadike (1981); Wind y Robertson (1983); Houston (1986); Brown (1987); McGee y Spiro (1988); Shapiro (1988); Webster (1988); Grönroos (1989); Kohli y Jawroski (1990); Sharp (1991); Webster (1992); Lichtenthal y Wilson (1992); Pelhan (1993); Lambin (1996); Avlonitis y Gounaris (1997); Vazquez,Santos y Sanzo (1998)
OM como cultura organizativa	Abell (1980); Dunn, Norburn y Birley (1985); Pearce y David (1987); Drucker (1988);Shapiro (1988); Webster (1988); Deshpandé y Webster (1989); Weitz (1990); Narver y Slater (1990);Hooley, Linch y Shepherd (1990); Deshpandé, Farley y Webster (1993); Slater y Narver (1994b); Greenley (1995a y b);Deshpandé y Farley (1996);Fritz (1996);Llonch y Waliño (1996); Kasper (1997 y 1998); Turner y Spencer (1997); Harris (1998a)
OM como comportamiento	McNamara (1972); Deshpandé (1982); Houston (1986); McGee y Spiro (1988); Shapiro (1988); Webster (1988); Grönroos (1989); Kohli y Jaworski (1990); Day (1990); Lichtenthal y Wilson (1992); Ruekert (1992); Diamantopoulus y Hart (1993); Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993); Deng y Dart (1994); Hunt y Morgan (1995); Jaworski y Kohli (1996); Deshpandé y Farley (1996); Bisp, Harmsen y Grunert (1996); Lambín (1996); Harris (1996b); Chang y Chen (1998); Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998); Verhees (1998); Slater y Narver (2000); Jaworski y Kohli (2000)

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas las perspectivas básicas de análisis de la orientación al mercado vamos a profundizar en el estudio de los componentes que, desde el punto de mira de cada una de ellas, subyacen en el concepto de orientación al mercado.

1.2.1 COMPONENTES DE LA PERSPECTIVA FILOSÓFICA-CULTURAL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Desde el punto de vista de esta perspectiva, una organización orientada al mercado lo estará a su público objetivo y a todos aquellos factores del entorno que pueden condicionar su relación con el mismo. Para ello será necesario potenciar sus recursos y capacidades internas, de forma que consiga una efectiva coordinación interna que le permita generar y mantener dicha relación de forma mutuamente beneficiosa a lo largo del tiempo.

En base a esto, y tras la amplia revisión bibliográfica realizada, identificamos seis componentes que se repiten muy a menudo en la concepción de la orientación al mercado bajo una perspectiva filosófica-cultural. Estos son las que pasamos a describir a continuación:

a) Orientación al cliente. Parece muy claro que la principal tarea de las organizaciones consiste en determinar las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos mediante una oferta competitiva; en palabras de Narver y Slater (1990) *“la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior”*.

Desde las primeras definiciones de marketing, la importancia de estar orientados al cliente es manifiesta, por cuanto la empresa deberá crear una oferta de valor para su público objetivo, lo que requerirá estar orientado permanentemente al mismo.

El consenso entre los autores a la hora de incluir este elemento en el concepto de marketing y de orientación al mercado no ofrece ninguna duda. Dicha óptica debe manifestarse mediante el mantenimiento de relaciones duraderas con los compradores, enfoque claramente convergente con el de marketing relacional.

El objetivo de la orientación al mercado no es centrarse únicamente en las percepciones, necesidades y deseos actuales de los clientes, sino también en su proyección futura.. Esta obligación recae en toda la organización y no sólo en el

departamento de marketing, por lo que deberá difundirse por toda las áreas funcionales hasta convertirse en una cultura de negocio.

Se ha de considerar que cuando hablamos de cliente lo hacemos en un sentido amplio, y que la orientación a la que hacemos alusión se refiere a cualquier categoría del mismo: final, intermedio u otra empresa. De este modo, la firma debe comprender la cadena de valor completa, incluyendo su evolución futura (Narver y Salter, 1990). Así, autores como Shapiro (1988), Rivera (1995), Lambín (1996) o Fabien y Léger (1999) han destacado la necesidad de orientarse al cliente intermedio o distribuidor, mientras que otros como Van Bruggen y Smidts (1995), Bisp, Harmsen y Grunert (1996) o Verhees (1998) destacan la necesidad de ir más allá y orientarse no estrictamente al cliente, entendido como comprador, sino también al usuario final del producto, en el caso en que se distingan ambas figuras.

b) Orientación a la competencia. Junto a la orientación al cliente, parece claro que éste debe venir acompañada de una orientación a la competencia, por cuanto la oferta de la organización debe tomarla como referencia a la hora de establecer un mayor valor para sus clientes. Según Narver y Slater (1990) se trata de *“el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a conocer los puntos fuertes y débiles a corto plazo, y las oportunidades y las estrategias probables a largo plazo de los principales competidores, actuales y potenciales para actuar en consecuencia”*.

La orientación a la competencia significa estar preparados para dar una rápida respuesta a las acciones de los competidores, el análisis de las estrategias de los mismos y la atención sobre las oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas. Al mismo tiempo, es necesario incluir en este conocimiento el conjunto de tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y esperadas por los compradores (Narver y Slater, 1990). Todo ello exige disponer de una amplia y completa información sobre los competidores y una actitud objetiva y desapasionada al valorar las propias fuerzas (Llonch, 1993).

c) Orientación al entorno. El cliente y la competencia intervienen decisivamente en las actividades y resultados de la empresa, pero ¿qué ocurre con el resto de los agentes que constituyen el entorno?. Los cambios que pudieran acontecer en

cualquier elemento de dicho entorno pueden afectar a la posición competitiva de la organización en el mercado. Para Llonch (1993), no es suficiente con detectar esos cambios y responder a los mismos; la anticipación y la participación en aquellos permitiría que la empresa adoptara un rol activo en su relación con el entorno, frente a una simple actitud de seguimiento.

Por orientación al entorno entendemos *“el desarrollo de un sistema de supervisión del entorno que facilite la anticipación de los cambios que en él se producen o faciliten y anticipen la adopción de medidas correctoras de los mismos”* (Lambín, 1996).

Son muchos los autores que han destacado la importancia que para la organización tiene este componente; así, podemos citar a Lusch y Laczniak (1987); Shapiro (1988); Grönroos (1989); Kohli y Jaworki (1990); Ruekert (1992), Slater y Naver (1994b y 1995); Rivera (1995a y 1995b); Biemans y Harmsen (1995); Jaworski y Kohli (1996); Lambín (1996); Baker, Simpson y Sigauw (1999); Fabien y Léger (1999) y Cadogan y Paul (1999), entre otros.

En todos estos casos se destaca la importancia de evaluar la evolución no sólo de proveedores y distribuidores o clientes intermedios –como ya anticipábamos-, sino que además se debe incluir el seguimiento de los que se denominan grupos de interés² y factores del macroentorno³, en la medida en que puedan afectar al desenvolvimiento normal de la empresa. Tal como nos dice Rivera (1995) *“ uno de los factores principales en la decisión de las estrategias, pues en algunos casos, el entorno define el producto y constituye un factor importante en el éxito de una estrategia competitiva”*.

d) Integración y coordinación interfuncional. Con este componente nos referimos a la utilización conjunta de todos los recursos de la empresa en aras a la creación de un mayor valor para los clientes de la misma. Se trata, en definitiva, de que en la gestión ordinaria de la empresa, exista una coordinación que permita desarrollar

² Según Kotler (1995) entendemos por grupo de interés *“todo colectivo que tenga impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos”*

³ Nos referimos a factores demográficos, económicos, político-legales, culturales, sociales, tecnológicos y medioambientales que pudieran tener incidencia en el desarrollo de la actividad de la organización.

acciones entre todos los departamentos y las personas que forman parte de la misma. De esta forma será posible estructurar una oferta que cree ese mayor valor para el cliente.

En esta línea Shapiro (1988) sostiene que la comunicación eficaz y la coordinación a través de las barreras de los departamentos es la forma para llegar a una orientación al mercado. Propone tres características fundamentales de una orientación al mercado: 1) que la información sobre todas las cuestiones importantes que influyan sobre las compras impregnen todas las funciones de la corporación, 2) que las decisiones estratégicas y tácticas sean tomadas interfuncional e interdivisionalmente, y 3) que las divisiones y áreas funcionales tomen las decisiones correctamente coordinadas, y las ejecuten con un sentido de compromiso.

Una cuestión importante a tener en cuenta es que la integración y coordinación de funciones forma parte de procesos de marketing, y no de las actividades de marketing, y que los procesos de marketing involucran a toda la empresa, y como todo proceso son el medio a través del cual ésta consigue un vínculo permanente entre sus productos y las necesidades de los consumidores.

A través de la integración y coordinación de funciones se tratan de superar los conflictos de intereses que pueden surgir entre los distintos departamentos. Dado que el objetivo fundamental de la empresa orientada al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo es el que debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso de que surjan conflictos.

El papel de los directivos es fundamental en esta tarea. Ellos deben dejar claro su compromiso con la misión empresarial y lograr, por mecanismos formales o informales, que cada una de las partes asuman el valor de integrarse y coordinarse con las restantes eliminando cualquier barrera interna que pudiera surgir. En este sentido se expresa Llonch (1993) cuando dice *“el ejemplo que proporciona el director general debe extenderse entre todos los niveles de la organización y a todos los directivos de la empresa”*.

Para el desarrollo de estas actividades será necesaria la puesta en marcha de un programa de “marketing interno” que consiga inculcar al personal el principio de

generación de valor superior para el cliente que subyace en la orientación al mercado, logrando así su compromiso con esta filosofía.

e) Perspectiva a largo plazo. Del análisis de la bibliografía identificamos dos acepciones distintas para el concepto de perspectiva a largo plazo. Por un lado, una acepción referente al período de tiempo que debe fijarse la empresa para conseguir la maximización de beneficios (Felton, 1959) y, por otro, la relativa al horizonte temporal que ha de primar en la toma de decisiones de la empresa orientada al mercado (Anderson, 1982; Michaels, 1982). Creemos que esta segunda acepción es la mayoritaria actualmente, y en relación a la misma se ha llegado a precisar que la empresa orientada al mercado es consciente que hacen falta un mínimo de tres a cinco años para conseguir una posición en el mercado (Michaels, 1982).

Tal como subrayan Narver y Slater (1990), la supervivencia futura de cualquier compañía, sea cual fuere su modo de gestión, está relacionada íntimamente con la perspectiva a largo plazo, máxime cuando existe una fuerte rivalidad competitiva. Ellos consideran esta perspectiva como un criterio decisional de la orientación al mercado, y no como un componente de conducta de dicha forma de gestión.

Por otra parte, la generación de valor en el público objetivo debe conseguirse con un horizonte de perpetuidad y no de puntualidad. Es necesario que las inversiones organizativas precisas para asumir culturalmente esta filosofía y ponerla en práctica de modo operativo sean realizadas de un modo continuado, con la perspectiva de que generen rendimientos en el largo y no en el corto plazo (Chang y Chen, 1998).

Adoptando una visión estratégica, es preciso que las actuaciones dirigidas a los clientes se conciben dentro de la búsqueda de relaciones continuadas y mutuamente beneficiosas que se perpetúen a lo largo del tiempo (McKenna, 1991; Slater y Narver, 1994; Slater y Narver, 1995; Slater, 1997; Narver, Slater y Tiejte, 1998). Dicho de otra forma, la orientación al mercado persigue como propósito fundamental generar mayor valor a los clientes a través del establecimiento de relaciones a largo plazo que permitan mayores ganancias a ambas partes. Lo importante no es sólo atraer nuevos clientes, sino también retenerlos, y no a todos los clientes, sino tan sólo a los más rentables a largo plazo.

Nos encontramos aquí con dos enfoques de gestión convergentes y no excluyentes: Orientación y Mercado y Marketing Relacional. Tal como señalan Barroso y Martín (1999), *“el marketing relacional es una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con lo que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa”*. En el mismo sentido se expresan Baker, Simpson y Siguaw (1999), Day (2000), Steinman, Desphandé y Farley (2000), y Dalgic(1998) que nos aporta una visión convergente de ambos enfoques al afirmar que *“un efectivo marketing relacional puede conducir fácilmente a mayores porcentajes de clientes satisfechos, a su mayor lealtad. Esto no es, de manera alguna, distinto del enfoque de orientación al mercado”*.

En base a estas consideraciones parece posible concluir que la orientación al mercado requiere un planteamiento a largo plazo que, si bien no se trata de un componente privativo de este enfoque, si nos permite diferenciarlo claramente de la orientación a las ventas, con una perspectiva más a corto plazo. Además, ello permite ir más allá de la consideración del cliente, competidor y demás factores del entorno con un visión de actualidad, para llegar a conseguir relaciones continuadas, permanente, más valiosas y superiores.

f) Orientación al beneficio. Por orientación al beneficio entendemos aquella especial actitud dirigida a conseguir, a través de la estrategia y la gestión, unos rendimientos positivos que premien la actuación de la empresa (McGee y Spiro, 1988; Narver y Slater, 1990; Llonch, 1996).

Para que una empresa adopte una orientación al mercado será necesario que dicha orientación le proporcione unos resultados por encima del promedio de su sector, en el caso de empresas que persiguen el beneficio, o que asegure su existencia a largo plazo, si se trata de organizaciones sin afán de lucro.

La empresa que desee conseguir resultados por encima del promedio de su sector necesita disponer de ventajas competitivas duraderas que le permitan ofrecer más valor a sus clientes. Según Llonch y Waliño (1996) *“la orientación al mercado es la filosofía de empresa o la cultura organizativa que genera las actitudes y*

comportamientos necesarios para la creación de más valor para los clientes, lo cual redundará en unos mejores resultados para la empresa”.

Kohli y Jaworski (1990) llegan a la conclusión de que el beneficio, más que un componente de la orientación al mercado, es una consecuencia de la misma. En la misma línea, Narver y Slater (1990) concluyen que aunque se pueda percibir como componente de la orientación al mercado, se trata de una consecuencia, de un objetivo de la firma y no de un elemento constitutivo.

1.2.2 COMPONENTES DE LA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Tal cómo ya hemos apuntado, la perspectiva de comportamiento u operativa implica la definición del concepto de orientación al mercado señalando las actividades que deben ser ejecutadas en la organización para implantar este enfoque. En este sentido se manifiesta Shapiro (1988) cuando declara que *“el término orientación al mercado representa un conjunto de procesos... relativos al sistema de información, a la toma de decisiones y a su ejecución”.*

Más recientemente, Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), que han hecho los dos intentos más notables para medir la orientación al mercado, han enfatizado en la perspectiva comportamental de este enfoque.

Tres son los componentes que, bajo esta perspectiva, identifican los autores mencionados:

a) Generación de inteligencia de mercado. Este primer componente se refiere al grado en que la organización genera, de modo sistemático, información acerca de las necesidades y preferencias de los clientes (consumidores y miembros del canal), así como sobre las fuerzas externas (regulación gubernamental, competencia, tecnología y otras fuerzas del entorno) que tienen influencia en sus resultados.

Una cuestión importante es que tiene que ver no sólo con las necesidades actuales, sino también con las futuras, lo que apremia a las organizaciones a anticiparse

a las necesidades de sus consumidores, y a iniciar el camino para encontrarlas (Houston, 1986).

Tal actividad debe ser llevada a cabo por todos los departamentos de la empresa, ya que cada uno mantiene una relación especial con los agentes del mercado. La información debe ser generada a través de una variedad de métodos formales e informales, y debe implicar tanto la acumulación de información primaria, como fuentes de consulta secundarias.

En palabras de Webster (1988) *“el aspecto clave de la generación de inteligencia es que sea algo continuo, pero también que se lleve a cabo un cuidadoso análisis y la consiguiente interpretación de las fuerzas que afectan a las necesidades y preferencias. Igualmente importante es que no puede ser la responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, más bien debe ser generada por individuos y departamentos de toda la organización”*

Slater y Narver (2000) sugieren que la inteligencia es generada al menos a través de cuatro estrategias genéricas: 1) generación de inteligencia fundamentada en el mercado, 2) generación de inteligencia centrada en la colaboración con otros, tales como proveedores y competidores, 3) generación de inteligencia a partir de la experimentación, aspecto esencial en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, y 4) generación de inteligencia a partir de la experiencia repetida, fenómeno derivado de la curva de aprendizaje.

b) Diseminación interna de la inteligencia de mercado. Una vez que se dispone de la información, una organización orientada al mercado se esfuerza por que ésta sea conocida y compartida en su interior, diseñando e implantado procesos de comunicación formales, así como estimulando interacciones informales entre sus miembros que contribuyan no sólo al crecimiento de las fuentes de información, sino también a una mayor fluidez de circulación.

El valor de la información generada sólo es maximizado cuando interrelaciona a los miembros de todas las funciones de la empresa con el fin de facilitar su acción de respuesta.

Al igual que con la generación, la responsabilidad de la diseminación, no recae en exclusiva en el departamento de marketing, sino que compete a todos los miembros de la organización, encabezados por los responsables de cada área funcional. Kohli y Jaworski (1993) sugieren los siguientes procedimientos para asegurar la diseminación de la información en toda la organización: 1) reuniones interdepartamentales para el análisis de las tendencias y la evolución del mercado, 2) discusión generalizada sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores, y 3) interacción del departamento de marketing con los restantes para discutir las necesidades futuras de los consumidores, y en particular con el departamento de producción para analizar con regularidad la evolución del mercado.

No obstante lo anterior, es necesario aclarar que diseminación de inteligencia no debe confundirse con incrementar infinitamente la frecuencia de transmisión de elementos informativos, previamente generados. Se trata de difundir información precisa y relevante en el momento oportuno, habiéndose demostrado (Maltz y Kohli, 1996) que por encima y por debajo de un cierto número de transmisiones el efecto de las mismas es el contrario al deseado.

c) Diseño e implantación de una acción de respuesta. Actuar de forma orientada al mercado presupone el diseño de la respuesta –planificación de la oferta– que, a partir de la inteligencia generada y diseminada, se adecue a las necesidades y deseos de los consumidores, las estrategias de la competencia y los factores ambientales. Posteriormente, habrá que proceder a su implantación –oferta al mercado de un bien o servicio con valor superior a la de cualquier otra alternativa, de forma que reporte a la organización una ventaja competitiva sostenible en el tiempo–.

En consonancia con Kohli y Jaworski (1990), para quienes la comprensión del mercado y la diseminación de la información tienen un vínculo natural con el diseño e implantación de la respuesta, Narver y Slater (1990) consideran que la diseminación de información proveniente del consumidor y de la competencia provocan una interfuncionalidad y motivación suficientes para la coordinación de esfuerzos de cara a la creación continuada de un valor superior.

La responsabilidad en el desarrollo y puesta en práctica de la respuesta al mercado debe ser, por tanto, asumida por toda la organización en un proceso que, a partir del conocimiento del mercado⁴ y de su diseminación por toda la organización se adecue, de forma rápida, flexible, eficaz y eficiente a las necesidades y preferencias de los consumidores.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

Una de las aportaciones más relevantes a la teoría de orientación al mercado es la realizada por los autores Tuominen y Möller (1996). Estos investigadores sugieren un concepto de orientación al mercado en el que se integran las perspectivas filosófica-cultural y comportamental, construyendo un marco que permite clasificar las diferentes aportaciones, las cuales, a su juicio, son más complementarias que alternativas.

Sobre la base de la Teoría del Aprendizaje Organizativo, consideran que el conocimiento es el recurso básico para competir y que se genera a través del aprendizaje mediante las denominadas rutinas organizativas. Partiendo de la Teoría de Recursos, valoran en el aprendizaje sus dos dimensiones:

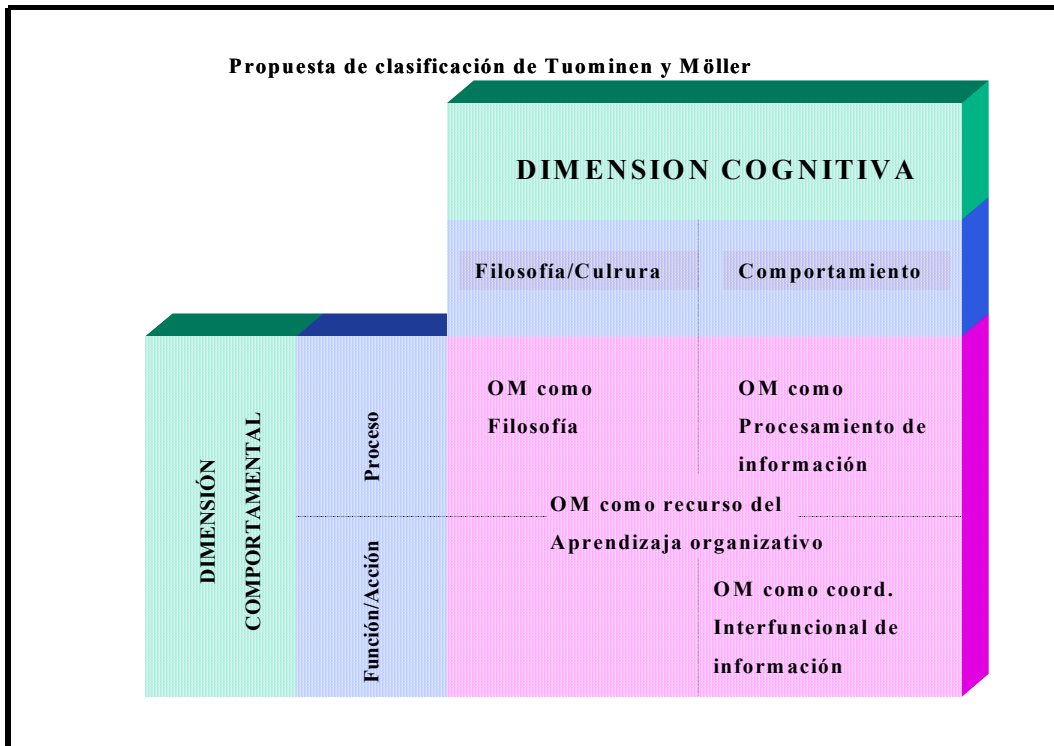
- ➔ **Dimensión cognitiva:** que incluye aspectos que afectan a cómo la organización interpreta los acontecimientos, al desarrollo de unos valores compartidos y al entendimiento entre los miembros de la organización.
- ➔ **Dimensión comportamental:** se refiere a las respuestas o acciones basadas en la interpretación de la información del mercado. La información relevante sobre el mercado debe ser procesada y diseminada por todas las áreas para optimizar su uso, estimulando acciones de respuesta o empleándose formativamente.

⁴ Jaworski y Kohli (1996) hacen una distinción entre “uso del conocimiento del mercado” y “uso de la investigación del mercado” mediante una serie de aspectos que en el segundo caso no se dan; como son: 1) se centra en la consecución de inteligencia del mercado no sólo por métodos formales sino también informales, 2) prima la dinámica intra-organizativa (intercambios horizontales y verticales de información en la organización) frente a la inter-organizativa (entre la empresa y el instituto de investigación), 3) se lleva a cabo en el momento de tiempo que el mercado demanda y 4) tiene en cuenta el entorno como potencial moderador de la relación orientación al mercado-resultados.

En base a lo anterior los autores establecen cuatro categorías en las que pueden encuadrarse las diferentes propuestas de orientación al mercado (Figura 1):

- ➔ Orientación al mercado como concepción filosófica traducida en cultura de negocio (Doyle y Hooley, 1992; Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Lichtenthal y Wilson, 1992; Avlonitis, Kouremenos y Gounaris, 1993; Deshpandé, Farley y Webster, 1993).
- ➔ Orientación al mercado como procesamiento de la información relacionada con el mercado, pudiéndose identificar tres dimensiones básicas: generación de información, disseminación de ésta y respuesta en virtud de dicha información (Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Cadogan y Diamatopoulus, 1995).
- ➔ Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado, donde se detectan igualmente tres dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994; Sigauw, Bronw y Widing, 1994; Greenley, 1995).
- ➔ Orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo (Sinkula, 1994; Day, 1994a, 1994b; Hunt y Morgan, 1995; Moorman, 1995; Slater y Narver, 1995; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997; Varela y Calvo, 1998; Ghingold y Johnson, 1998; Hurley y Hult, 1998; Bisp, 1999; Vorhies, Harken y Rao, 1999; Santos et.al ,2001).

Figura 1



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

Según Bigné et al. (1998), existe un rasgo común en las cuatro categorías descritas que es la identificación de antecedentes internos y externos que pueden favorecer o perjudicar la implantación de la orientación al mercado.

A continuación vamos a sistematizar, siguiendo la formulación de estos autores, la exposición de las propuestas e investigaciones más significativas sobre orientación al mercado. Evidentemente, muchas de ellas son susceptibles de incluirse en más de una categoría, pues no se trata de compartimentos mutuamente excluyentes, pero consideramos esta clasificación como un marco de referencia para mostrar el panorama general de desarrollo de esta materia.

1.3.1 ORIENTACION AL MERCADO COMO FILOSOFÍA DE NEGOCIO

Tal como ya hemos mencionado, el marketing ha sido considerado por muchos autores como una filosofía empresarial que constituye la base de la orientación al mercado. Desde este punto de vista la filosofía de marketing subraya que la supervivencia de la empresa depende de la medida en que ésta sepa satisfacer las

necesidades reales de los clientes (Anderson, 1982). Autores como Keith (1960), Levitt (1960), Kotler (1977), Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) afirman que la orientación al mercado es una filosofía de negocios con al menos dos dimensiones: una orientación al consumidor y una orientación a la competencia.

Para Shapiro (1988), la orientación al mercado representa un grupo de procesos que afectan a todos los aspectos de la empresa, en el cual se incluye un proceso de conocimiento del mercado y de los consumidores, un proceso de comunicación interfuncional e interdivisional y un proceso de toma de decisiones coordinada; todo ello bajo el compromiso de toda la empresa en la implantación de dicha orientación. Según este autor, una empresa estará orientada al mercado sólo si entiende por completo su mercado y a los individuos que toman las decisiones de compra.

Grönroos (1989) siguiendo un enfoque de filosofía de negocios apunta que las empresas tendrían que basar todas sus actividades en las necesidades y deseos de los consumidores, lo cual daría como resultado éxitos y beneficios. Para este autor, así como para la Nordic School of Services, lo fundamental del marketing es establecer, fortalecer y desarrollar relaciones con los consumidores, en las cuales se pueden llevar a cabo intercambios beneficiosos para ambas partes. Nos aporta una visión de la orientación al mercado desde una perspectiva de la orientación al consumidor, y como responsabilidad de toda la organización, y no exclusiva del departamento de marketing.

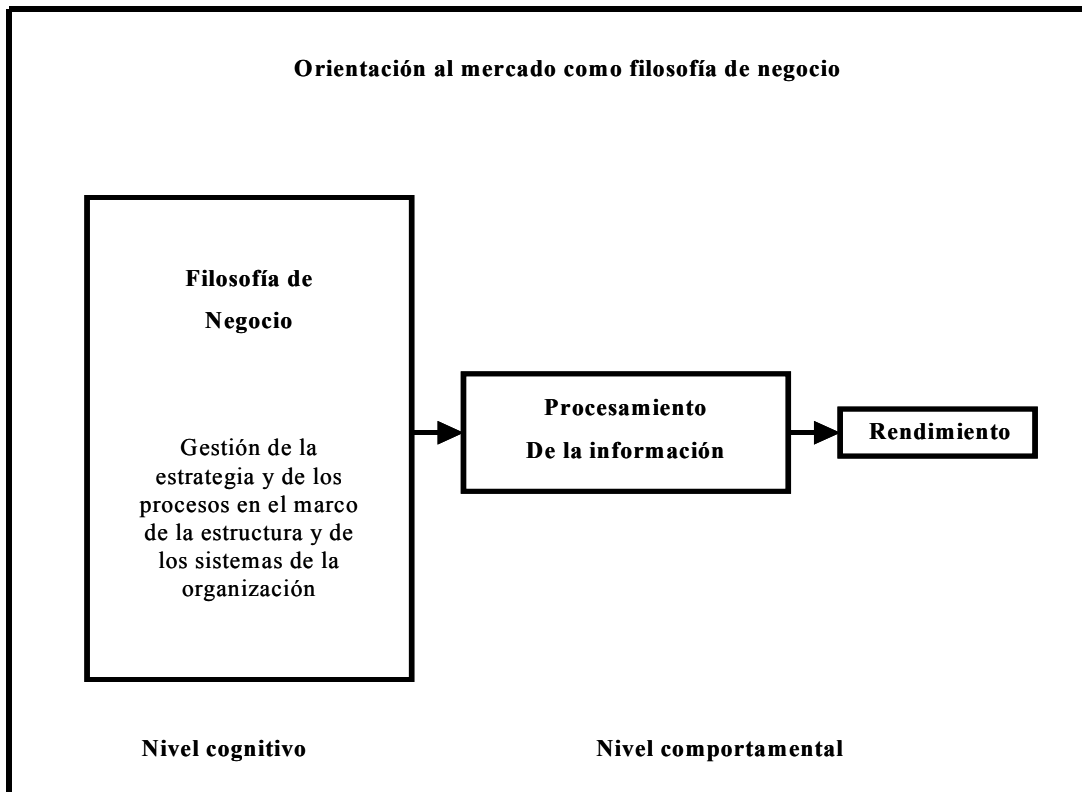
Hooley, Lynch y Sheperd (1990) afirman que la orientación al mercado es *“una cultura empresarial basada en el componente filosófico del concepto de marketing”*. Según estos autores, la filosofía de marketing se debe difundir a través de toda la organización para formar una cultura que permita obtener un óptimo desempeño.

En este sentido, autores como Deshpandé, Farley y Webster (1993) establecen tomando como base el trabajo de Ruekert, Walker y Roering (1985), varias culturas diferentes para estudiar la orientación al mercado y los resultados económicos de las empresas, llegando a la conclusión de que éstos son diferentes dependiendo del tipo de cultura arraigada en la organización.

Siguiendo con este enfoque filosófico, Kohli y Jaworski (1990) sostienen que la orientación al mercado es la implantación del concepto de marketing, pero con un nombre diferente. Para estos autores el concepto de marketing constituye el fundamento filosófico de la orientación al mercado.

La dimensión cognitiva organizacional (perspectiva filosófica) de la orientación al mercado, según Tuominen y Möller (1996), enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura. Bajo este punto de vista, la orientación al mercado tratará de fomentar una cultura que impregne a toda la organización, conduciendo a ésta por medio de unos valores, normas y actitudes compartidos que guiarán sus actividades y comportamientos en aras a obtener un óptimo desempeño. Se entiende así la orientación al mercado como una filosofía de negocio, cuyas consecuencias son el procesamiento de la información y el rendimiento.

Figura 2



Fuente: Tuominen y Möller, 1996

1.3.2 ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO

Kohli y Jaworski⁵ (1990) son los principales investigadores que se adscriben a esta corriente. Plantean la orientación al mercado centrándose en las actividades de la organización y, sobre todo, en el proceso de gestión de la información de mercado.

Utilizan el término orientación al mercado como la implantación del concepto de marketing, entendiendo por tal una filosofía empresarial, un ideal o una declaración de principios. En otras palabras, una empresa orientada al mercado será aquella cuyas acciones y comportamientos estén basados en el concepto de marketing.

Destacan tres pilares básicos sobre los que se establece la filosofía de orientación al mercado:

1) Orientación al consumidor, que implica tomar decisiones basadas en la información del mercado, y no sólo en las opiniones expresadas por los clientes. En dicha información se tendrán en cuenta factores exógenos a la empresa que puedan afectar a las necesidades y preferencias del consumidor, tanto actuales como futuras.

2) Marketing coordinado, donde se enfatiza la importancia de la integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas áreas funcionales de la empresa.

⁵ Son fundamentalmente tres los trabajos en los que estos autores desarrollan su modelo de orientación al mercado:

- **Kohli y Jaworski (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Management Implication”**. En este trabajo realizan un estudio de campo y una revisión de la literatura existente con la finalidad de establecer el constructo de orientación al mercado, sus componentes, los antecedentes, las consecuencias, los factores que favorecen o dificultan su implantación, así como las implicaciones que a nivel de gestión puede tener en una organización.
- **Kohli, Jaworski y Kumar (1993): “MARKOR: A Measure of Market Orientation”**. En el que proponen un modelo de medición de la orientación al mercado y valoran sus propiedades psicométricas, centrándose en el dominio del constructo, la generación de la escala de items y su purificación, para lo cual utilizan dos muestras realizadas a escala nacional, una formada por empresas miembros del Market Science Institute, y la otra por Directores Generales del ranking “Dun And Bradstreet” de las mayores 1000 empresas de los Estados Unidos.
- **Jaworski y Kohli (1993): “Market Orientation: Antecedents and Consequences”**. En el que llevan a cabo una investigación dirigida a resolver tres cuestiones: 1) ¿Por qué unas organizaciones están más orientadas al mercado que otras?; 2) ¿Qué efectos tiene la orientación al mercado sobre los empleados y el desempeño?; 3) ¿Depende la conexión entre la orientación al mercado y el desempeño del entorno?

3) Rentabilidad, aunque en este caso, los entrevistados la consideraron más como una consecuencia de la orientación al mercado, que como una parte de la misma.

En base a los anterior, Kohli y Jaworski (1990) plantean un modelo operativo de la Orientación al Mercado como la interacción de tres tipos de actividades que debe llevar a cabo la organización:

1) La generación de inteligencia de mercado, o puesta en práctica por parte de toda la empresa de un sistema de información de Marketing que permita conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, incluyendo el análisis de cómo éstas pueden verse afectadas por factores exógenos tales como competencia, tecnología, etc.

2) Diseminación de este conocimiento del mercado por todos los departamentos de la empresa, de forma que sea comprendida por todos los individuos que configuran la organización.

3) Diseño y puesta en práctica de acciones de respuesta a la información generada y diseminada, con la implicación de todos los departamentos y con el objetivo de lograr la satisfacción de los consumidores.

Tras estos planteamientos los autores proponen la siguiente definición de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990, p.6): *“La orientación al mercado es la generación por parte de toda la organización de inteligencia de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los consumidores, su diseminación, horizontal y vertical, a través de todos los departamentos de la organización y las acciones de respuesta a la misma puestas en marcha por el conjunto de la organización”*

El modelo se completa con la consideración de: 1) los antecedentes, factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en práctica de la filosofía de negocios representada por el concepto de marketing (factores concernientes a los directivos, dinámicas interdepartamentales y factores referidos al sistema organizativo); 2) las consecuencias que para la organización tiene adoptar esta orientación (consecuencias sobre los resultados, sobre los empleados y sobre las actitudes y comportamiento de los consumidores); y 3) los factores moderadores que fortalecen o debilitan la relación entre

la orientación al mercado y el rendimiento del negocio (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva)⁶.

Autores como Cadogan y Diamantopoulos (1995), que basaron su estudio en las investigaciones de Kohli y Jaworski (1993), resaltan también la influencia de aspectos relacionados con factores de contexto o contingentes sobre las actividades de orientación al mercado, especialmente en la generación de inteligencia de mercado y, concretamente, en las fuerzas que limitan las habilidades de la organización para llevar a cabo estas actividades.

Greenley (1995) coincide con Kohli y Jaworski en que la inteligencia de mercado y su diseminación son importantes, pero sus resultados le llevan a la conclusión de que la diseminación de la inteligencia de mercado de una organización es el factor discriminante en el grado de orientación al mercado de una organización, junto con la fijación de objetivos y estrategias y la dirección y el control. Llega a la conclusión de que la orientación al mercado es un proceso continuo que se refleja tanto en decisiones activas y proactivas de la dirección, como en la obtención de información sobre el desempeño de la organización, así como la inteligencia de mercado.

En la misma línea, McKenna (1991) indica que la orientación al mercado se basa en la educación progresiva, la mejora paulatina y el proceso continuo más que en simples cuotas de mercado o acontecimientos ocasionales.

Ruekert (1992) realiza un estudio empírico para examinar el grado de variación de la orientación al mercado a través de unidades estratégicas de negocio. Su objetivo consiste en analizar la relación entre la orientación al mercado y los sistemas organizativos de dichas unidades; así como estudiar la relación entre la orientación al mercado, las actitudes individuales del trabajo y el rendimiento de la unidad de negocio.

Basándose en las aportaciones de Shapiro (1988), de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990), Ruekert define el nivel de orientación al mercado en una unidad de negocio como el grado en el cual 1) obtiene y utiliza información sobre los

⁶ Para ver la contrastación empírica de los antecedentes, consecuencias y factores moderadores ver Kohli, A. y Jaworski, B. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences"

clientes, 2) desarrolla una estrategia que responda a las necesidades de los consumidores y 3) implementa las estrategias que sean más receptivas a las necesidades y deseos de los consumidores.

Tal como afirma el propio autor, dicha definición es muy similar a las definiciones conceptuales existentes hasta entonces, si bien se añade el centrarse de forma explícita en la planificación estratégica de las unidades estratégicas de negocio. En este sentido, Tuominen y Möller (1996) y Verhees (1998) afirman que el autor toma aspectos de las definiciones propuestas por Kohli y Jaworski y por Narver y Slater, pero se centra en la estrategia como una herramienta para implantar la orientación al mercado. Así el primer y tercer aspecto de la definición propuesta por Ruekert (1992) coinciden con la definición de orientación al mercado propuesta por Narver y Slater (1990) y por Kohli y Jaworski (1990), si bien el autor incluye otro elemento que enfatiza el desarrollo y la ejecución de la estrategia de la empresa como aspecto clave de la orientación al mercado (Tuominen y Möller, 1996). De alguna forma, Ruekert intenta proporcionar una visión integradora de los conceptos establecidos por Shapiro, Kohli y Jaworski y Narver y Slater.

La originalidad de este modelo reside en la consideración de la relación entre variables organizativas, asociadas a las políticas de recursos humanos, y la orientación al mercado, así como en la inclusión de las consecuencias de la orientación al mercado sobre las actitudes hacia el trabajo.

Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999) plantean una novedosa perspectiva respecto a la orientación al mercado, basándose en sistemas organizativos de dirección. Sugieren que las organizaciones deben desarrollar sistemas de dirección que generen su efectiva orientación al mercado. Dichos sistemas se estructuran según las cinco grandes funciones directivas que delimitan el concepto de dirección orientada al mercado:

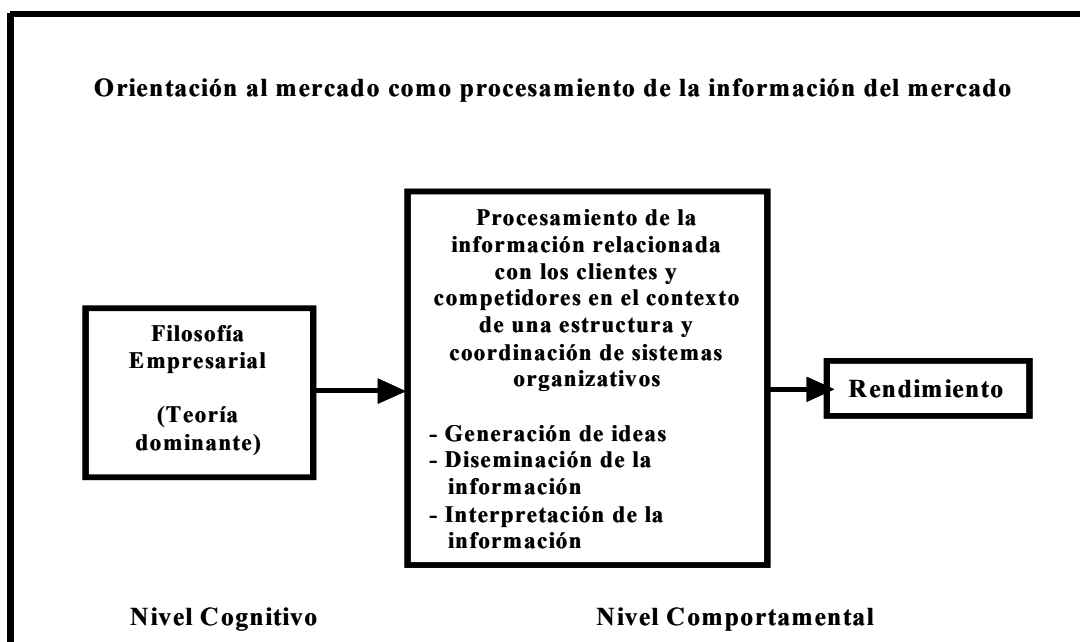
- 1) sistema de organización, que definiría la estructura y los procesos;
- 2) sistema de información, responsable de la generación, diseminación y almacenamiento de la información;

- 3) sistema de planificación, con la misión de definir los objetivos y las personas encargadas de su consecución, de controlar el entorno y de escoger entre las distintas alternativas que se pudieran presentar;
- 4) sistema de control, que se encargará de comparar los objetivos con los resultados y del análisis de las desviaciones; y
- 5) sistema de recursos humanos, que asume la tarea de reclutar, formar, promocionar y recompensar al personal según los principios que guían la orientación al mercado.

Si bien los primeros sistemas hacen referencia al proceso de planificación estratégica, el quinto se refiere al capital humano de la organización, por lo que se reduda en la idea de los procesos de socialización como medida para fomentar la cultura de orientación al mercado.

A modo de conclusión podríamos decir que la concepción de la orientación al mercado como procesamiento de la información del mercado tendría como antecedente la cultura de la empresa, siendo consecuencias de la misma su repercusión sobre el cliente, empleados y desempeño de la organización.

Figura 3



Fuente: Tuominen y Möller, 1996

1.3.3 ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL DE LA INFORMACIÓN RELATIVA AL MERCADO.

Algunos autores plantean el fenómeno de orientación al mercado resaltando la importancia que, para su implantación, tiene la coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado.

Dos de ellos, Narver y Slater (1990), consideran que la orientación al mercado es la filosofía de empresa o cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados para la empresa.

En una primera fase de su investigación (Narver y Slater,1990), en base a la revisión de la literatura existente fundamentalmente sobre creación de ventajas competitivas y orientación al mercado⁷, concluyen en un constructo unidimensional de la orientación al mercado formado por tres componentes de comportamiento:

- 1) Orientación al cliente: Implica el estudio exhaustivo del público objetivo para hacer posible el estar creando una mayor valor de forma continuada.
- 2) Orientación a la competencia: Supone conocer a corto plazo las fortalezas y debilidades, y a largo plazo las capacidades y estrategias, tanto de los competidores actuales como de los potenciales.
- 3) Coordinación interfuncional: Se traduce en la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes.

A estos tres componentes añaden dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (tanto en relación a los beneficios, como a la implantación de los tres componentes de la

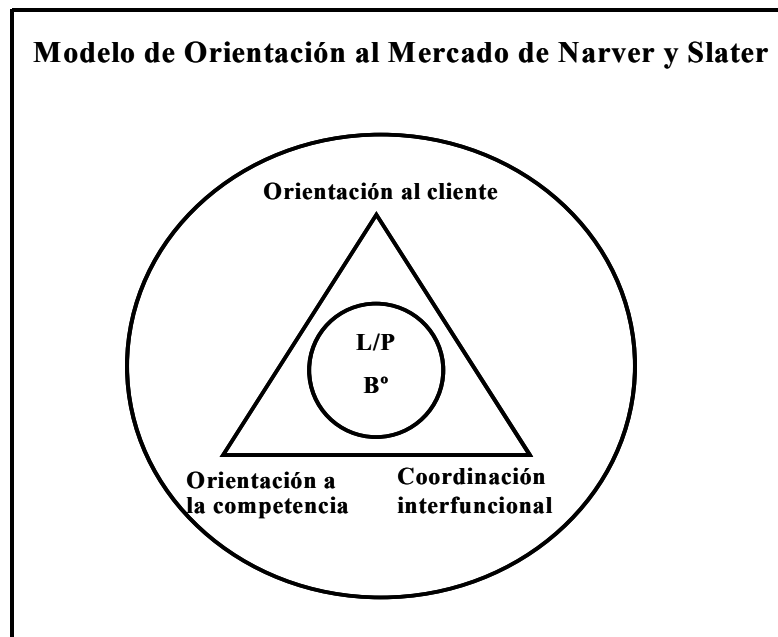
⁷ Concretamente se cita a Aaker (1988), Anderson (1982), Day (1984), Kotler (1977), Levitt (1960), Ohmae (1982), Peters y Waterman (1982), Porter (1980, 1985).

orientación al mercado) y rentabilidad (contemplada como un objetivo de la empresa y no como un componente o una consecuencia de la orientación al mercado).

Los autores añaden que los tres componentes comprenden las actividades de adquisición de información del mercado y su diseminación, y la creación coordinada de un mayor valor para los clientes, por lo que sus inferencias sobre el contenido comportamental de la orientación al mercado están de acuerdo con los resultados de Kohli y Jaworski (1990).

En una segunda fase de su investigación el modelo fue aplicado en una investigación empírica con una muestra de unidades estratégicas de negocio de una misma empresa. El resultado fue la validación y fiabilización del modelo elaborado, pero reducido únicamente a los tres componentes descritos (con igual importancia cada uno de ellos) (Figura 4).

Figura 4

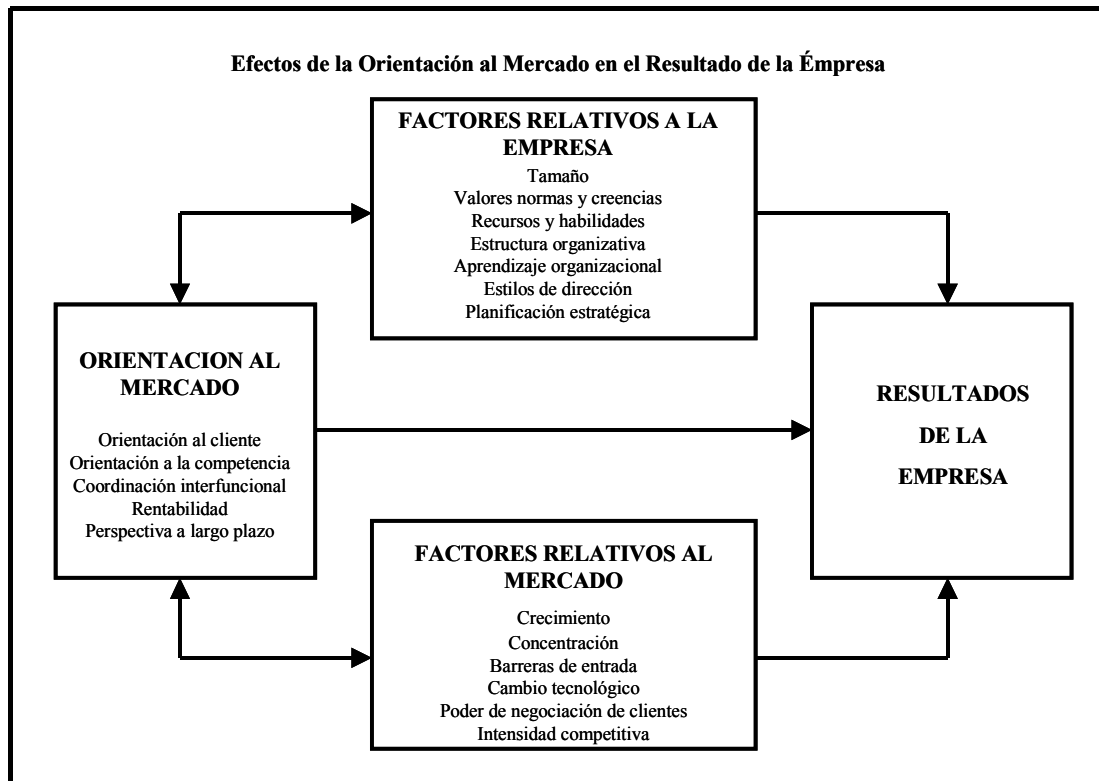


Fuente: Narver y Slater (1990)

El modelo se completa con la inclusión de 1) la relación existente entre el grado de orientación al mercado de una organización y sus resultados empresariales y 2) la repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores moderadores, independientes de la orientación al mercado y relativos tanto a la empresa (valores, normas y creencias, tamaño, recursos y habilidades, estructura organizativa,

aprendizaje organizacional, estilos de dirección, planificación estratégica) como al mercado (crecimiento, concentración, barreras de entrada, cambio tecnológico, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, ritmo de cambio tecnológico) (Figura 5).

Figura 5



Fuente: Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1995).

Los trabajos empíricos de Greenley (1995^a) y Deng y Dart (1994) utilizan el modelo de Narver y Slater (1990), y sus resultados corroboran las hipótesis propuestas, pero además se identifican diferencias en la importancia relativa de las variables que influyen sobre el enfoque hacia los consumidores, competidores, y hacia la coordinación interfuncional.

Tal como ya hemos apuntado, es mucho lo que tienen en común los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), aunque también pueden destacarse algunas diferencias entre ambas concepciones. Concretamente, la diseminación de la inteligencia del mercado y la implementación de una acción de respuesta por parte de la organización para los primeros, son tratadas haciendo una distinción entre sistemas y procesos de diseminación y tipos de respuesta. Por su parte, la coordinación

interfuncional para los segundos se centra en actividades que incrementen la integración inter/intrafuncional y la cooperación, además de la generación de inteligencia de mercado, la diseminación y la respuesta de toda la organización.

Sin embargo ambos trabajos destacan la componente comportamental en la orientación al mercado y, tal como dicen Kumar, Subramanian y Yauger (1997) “*ambas perspectivas operacionalizan el constructo de orientación al mercado como un concepto unidimensional, en el que únicamente la medida de las dimensiones provoca diferentes resultados*”.

Son muchos los investigadores que, a partir de estos trabajos, han definido la orientación al mercado tratando de agrupar ambos modelos, haciendo incapié en uno u otro planteamiento (Ruekert, 1992; Desphandé, Farley y Webster, 1993; Liu, 1993; Söderlund, 1993; entre otros). Según Bigné (1997) la modelización de orientación al mercado de Narver y Slater (1990) comparte una red nomológica con la que plantean Kohli y Jaworski (1990), esta en la razón de que hayan surgido opiniones y propuestas sobre la integración de ambos modelos.

El modelo de Cadogan y Diamantopoulos (1995) responde a estas características. Para estos autores el constructo de orientación al mercado comprende la generación de inteligencia de mercado, su diseminación y las actividades de respuesta, caracterizadas por una orientación al cliente y a la competencia, y todo este proceso es guiado por un componente de coordinación. Llegan a la conclusión de que este mecanismo de coordinación es la fuerza común de las dos teorías, exigiendo tanto una coordinación intrafuncional de los individuos con la estructura, sistemas y procesos organizativos, como interfuncional con respecto al mercado.

Este punto de vista es consistente con los desarrollos teóricos de Shapiro (1988), quien sostiene que la comunicación eficaz y la coordinación a través de las barreras de los departamentos es la forma para llegar a una orientación al consumidor.

Siguiendo con esta línea Barreiro y Calvo (1994) indican que “*el conjunto de actividades destinadas a recopilar información sobre compradores y competidores, así*

como la diseminación de tales conocimientos a lo largo de toda la estructura organizativa se engloba bajo los conceptos de orientación al consumidor y a la competencia, respectivamente”. Partiendo de aquí la organización debe llevar a cabo un conjunto de acciones coordinadas entre los distintos departamentos y áreas funcionales, tendentes a desarrollar una oferta capaz de generar un valor superior para los clientes y, consecuentemente, “una contribución positiva al rendimiento empresarial a largo plazo”.

A través de la integración y coordinación de funciones se tratan de superar los conflictos de intereses que pueden surgir entre los distintos departamentos. Dado que el objetivo fundamental de la empresa orientada al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo es el que debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso de que surjan situaciones de conflicto.

En este mismo sentido se expresa Llonch (1993) cuando argumenta que para conseguir trasladar la responsabilidad de la puesta en práctica de la integración y coordinación de funciones a todas las áreas de la empresa, es necesario desarrollar estructuras organizativas y mecanismos de coordinación que incrementen la circulación del flujo de recursos ente departamentos con fuertes dependencias mutuas.

Los trabajos desarrollador por Lambín (1995), Rivera (1995b) y Lado (1995) puede considerarse que están en esta línea, aunque también podrían haberse incluido en el apartado anterior (1.3.2), o incluso, como propone Hernández (1998), en una quinta categoría que denomina “*Orientación al Mercado como estrategia competitiva*”.

Lambín (1995) afirma que “*la orientación al mercado es una filosofía de negocio que involucra a todos los participantes del mercado en todos los niveles de la organización*”; considera que la creación de valor superior para el comprador con generación de rendimiento es mucho más que la función de marketing, por lo que no puede asignarse a un solo departamento de la empresa. Según este autor las empresas orientadas al mercado deben asignar recursos humanos y materiales para recabar información sobre las expectativas, deseos y comportamientos de todos los agentes externos con los que interactúan. En base a este planteamiento el modelo que propone

se puede visualizar como una estrella de cuatro puntas que se corresponden con la orientación al consumidor final, la orientación al distribuidor-cliente, la orientación a la competencia y el clima socioeconómico; situando en el centro de dicha estrella la coordinación interfuncional.

Para cada uno de los cuatro componentes mencionados considera una dimensión de análisis, que podemos asemejar a la dimensión de generación de inteligencia; y otra de acción estratégica, equiparable a la dimensión de respuesta a dicha inteligencia. Por último, la coordinación interfuncional asegurará el desarrollo de las acciones estratégicas sobre cada una de los componentes a partir de la inteligencia de mercado generada y diseminada por cada área funcional y por cada miembro de la organización.

En sintonía con estos planteamientos, Rivera (1995b) y Lado (1995) consideran la orientación al mercado como una estrategia competitiva que desarrollan las empresas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible y que también permite integrar los principios de otras disciplinas (economía, política de empresa, teoría administrativa), que son necesarios para profundizar en el fenómeno organizativo de la implementación de la orientación al mercado. Ello será posible gracias a la experiencia acumulada en las relaciones con el mercado, que es la esencia de estos enfoques.

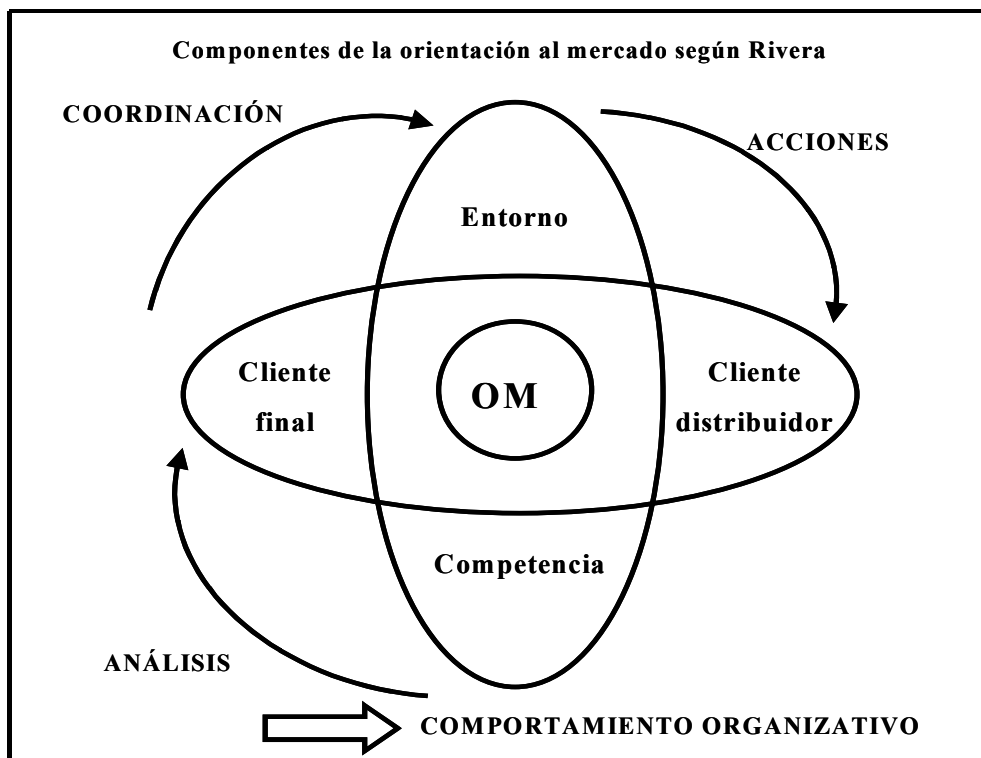
Rivera (1995b) propone un modelo que tiene como base una visión constructivista de la empresa y de la estrategia. Ello significa que son las conductas recurrentes de los trabajadores las que establecen las propiedades estructurales de la organización y la estrategia será la conducta organizativa que la empresa desarrolla para lograr una adaptación a su entorno. Para mantener esta conducta en el tiempo se requiere que la recurrencia de las acciones sean guiadas por una representación o modelo teórico de la misma. Se asume así que, si esta representación se repite en el tiempo, se convierte en una categoría mental que condiciona la percepción de los problemas y orienta la ejecución conjunta de las conductas o rutinas organizativas.

Los componentes de su modelo se plasman en la Figura 6, en ella se destaca el carácter organizacional que prima en su concepción de la orientación al mercado, que se apoya en dos pilares básicos: 1) el uso organizacional de la información y 2) la elección

de los mercados a satisfacer y la identificación de los agentes que puedan interferir con su satisfacción, materializados en el proceso secuencial análisis-coordinación-acción.

En un trabajo posterior Rivera (1998) valida su definición anterior y sostiene que la orientación al mercado es una estrategia que la organización utiliza para obtener una ventaja competitiva sostenible que le permite alcanzar dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables, y controlar los grupos que pueden impedir esta satisfacción (entorno y competidores). Concluye diciendo que el proceso de implantación de la orientación al mercado va a suponer el reto más importante en las investigaciones de los próximos años.

Figura 6



Fuente: Rivera (1995b)

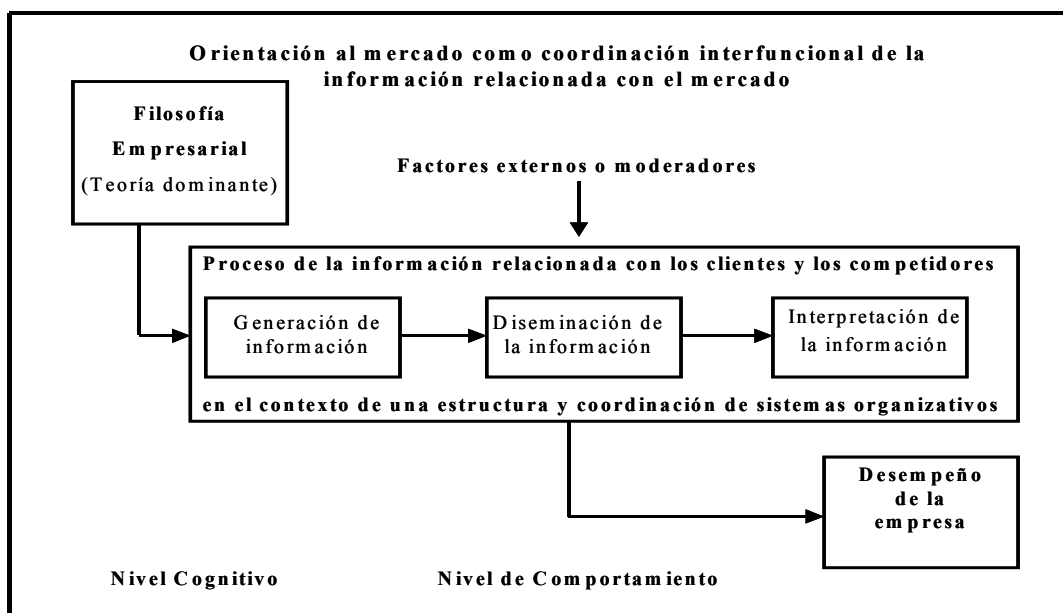
Vázquez y Trespalcios (1997) aportan una visión novedosa al introducir aspectos como la calidad y el servicio en el concepto de orientación al mercado. Para estos autores la orientación al mercado implica la coordinación interfuncional y el desarrollo de una cultura organizativa que tiene como objetivo generar un valor superior para el cliente e intentar alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo. Uno de los

pilares básicos en su concepción es el establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo, que nos conduce al concepto de marketing relacional. Según esta teoría, se trata de lograr que sus dos elementos esenciales (servicio y calidad) permitan la repetición de la compra y la lealtad actual y futura de los compradores, creando un clima de confianza y compromiso para asegurar una posición de ventaja competitiva en el mercado.

Abundando en esta idea, en un trabajo posterior Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez (2000) defienden que la orientación al mercado es un precedente del marketing de relaciones, planteamiento que ha sido ya apuntado por otros autores como Grönroos (1995) y Jackson (1985); pero sostienen que el concepto de orientación al mercado es más amplio que el de marketing de relaciones, pues una empresa orientada al mercado sabrá cuando utilizar el marketing relacional y cuando el de transacciones: los dos tienen cabida dentro del mismo.

Resumiendo todas estas aportaciones podemos decir que, bajo esta perspectiva, la orientación al mercado se asienta fundamentalmente en el proceso de coordinación interfuncional necesario para orientar los recursos de la firma hacia la creación de valor, siendo la cultura empresarial su antecedente, y la mejora de los resultados una consecuencia de la misma (Figura 7).

Figura 7



Fuente: Touminen y Möller (1996)

1.3.4 ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO RECURSO DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Según esta perspectiva la orientación al mercado supone que la organización posee un conocimiento y habilidad superiores respecto a la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Autores como Sinkula (1994), Day (1994), Hunt y Morgan (1995), Touminen y Moller (1996), adoptan esta perspectiva basada en la Teoría del Conocimiento⁸, entendiendo la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado, y apoyándose en la Teoría de los Recursos y Capacidades⁹, así como en la Teoría del Aprendizaje Organizativo.

Consideran que una orientación al mercado es difícil de imitar, y capaz de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de estrategias, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995).

En esta línea Day y Nedungadi (1994) afirman que una filosofía empresarial se configura a través de una serie de procesos, por los cuales una organización aprende de su entorno y de sus capacidades: las empresas generan información a través del análisis del entorno y de sus experiencias y comportamientos pasados, esta información es transmitida, interpretada y acumulada en la memoria de la organización y, finalmente, se traduce en reglas y comportamientos.

Day (1994) establece que las empresas orientadas al mercado poseen una capacidades distintivas que les permiten alcanzar rendimientos superiores frente a otras

⁸ La teoría del conocimiento se centra fundamentalmente en el conocimiento intangible que los miembros de la organización aplican a los procesos de adición de valor, por lo que asume que las empresas son estructuras jerárquicas dominadas, no sólo por los propietarios del capital, sino también por el nivel de conocimiento que tienen algunos de sus miembros (Cepeda, 1998)

⁹ Desde la óptica de la Teoría de los Recursos y Capacidades, “*los activos son el conjunto de recursos acumulados por la actividad de la empresa, y las capacidades o competencias constituyen la unión de esos activos, de modo que pueda alcanzar una ventaja*” (Tuominen y Möller, 1996, p.1179). La ventaja competitiva se apoya en la distinción de la capacidad, de forma que reporte al cliente un valor superior de modo eficiente. La duración de esta ventaja vendrá dada por su escasez, su relativa inmovilidad, así como por la dificultad de su comprensión o imitación por parte de la competencia (Reed y De Fillippi, 1990)

organizaciones que no están orientadas al mercado. El autor destaca la capacidad de respuesta al mercado y la capacidad de unión al cliente como capacidades determinantes y distintivas de esa orientación al mercado. Varela, Gutiérrez y Antón (1998) argumentan que “ *puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas, tales como la generación de información y su diseminación en la empresa, que posibilitan proporcionar un valor superior a los consumidores,... la orientación al mercado representa una capacidad, y su aplicación dinámica permite mejorar las habilidades poseídas en la empresa y acumular nuevos conocimientos*”.

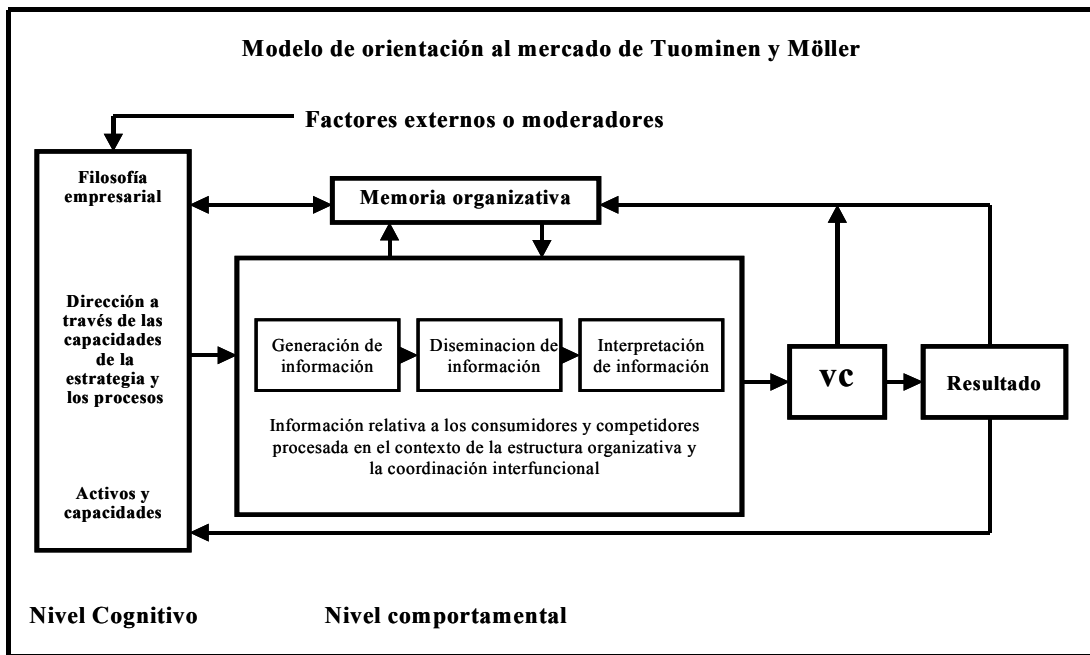
No se defiende únicamente que la orientación al mercado supone una capacidad para la empresa, sino también un recurso de la misma. Así por ejemplo, Langerak y Commandeur (1998) analizan la orientación al mercado como una fuente de ventaja competitiva para la empresa y como un conjunto de habilidades que la misma puede desarrollar para crear y ofrecer un valor superior al cliente. En este sentido, y desde la perspectiva de la innovación, Grunert et al. (1996) definen la orientación al mercado como aquel proceso que emplea las habilidades, recursos y capacidades que la empresa posee con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por tanto, la orientación al mercado se puede concebir como un recurso si se adopta, se implanta y está culturalmente impregnada en la organización (Hunt y Morgan, 1995). La filosofía de negocio se formará a través del mismo proceso mediante el cual la empresa aprende de su entorno y de sus propias habilidades, es decir, mediante la generación de información como consecuencia del análisis del mercado y de sus comportamientos y experiencias pasadas.

El modelo de Tuominen y Möller (Figura 8) se encuadra dentro de esta perspectiva. Proponen estos autores un modelo integrador que combina aspectos cognitivos y aspectos comportamentales, con el núcleo central del concepto de aprendizaje organizacional como proceso de mejora de las acciones de la empresa por medio de la comprensión y del conocimiento.. Así, desde el punto de vista cognitivo, los recursos y capacidades internas de la organización son la base para que ésta pueda competir, y esa base se adquiere y potencia por la aceptación de una filosofía y cultura de negocio orientada al mercado, la cual se convierte en el aspecto fundamental para la delimitación de las ventajas del negocio y para el diseño de las estrategias de gestión

más adecuadas para el entorno en el que compite. Por su parte, la dimensión comportamental se pone de manifiesto con el desarrollo del procesamiento de la información del mercado (generación, diseminación e interpretación de la información) en el contexto de la estructura organizativa y mediante un sistema que implique una coordinación integral. Son precisamente estos procesos los que constituyen activos en materia de conocimiento, y pueden incidir en el logro de una ventaja competitiva y, por ende, de un mayor rendimiento. Localizan la “memoria de la organización” en una posición intermedia entre el conocimiento y el comportamiento, y consideran a las habilidades y a las capacidades distintivas, respectivamente, como antecedentes y consecuencias de una orientación al mercado.

Figura 8



Para Sinkula (1994) la orientación al mercado se entiende como un sistema de valores organizacionales que proporcionan normas claras y concisas para el procesamiento de la información y la asunción de consenso sobre su significado. Según este autor la importancia del tratamiento de la información radica en su conocimiento por todos los individuos de la organización, y no en las decisiones que toma la alta dirección. Sinkula (1994) determina que el aprendizaje organizativo, en el contexto de la información del mercado, es único y diferente de otros tipos de aprendizaje organizativo, dando para ello cinco razones: 1) representa el corazón de las aptitudes

en un enfoque externo, 2) es la base de la ventaja competitiva, 3) es distinto de otros tipos de aprendizaje organizativo, puesto que para él es esencial el observarlos, 4) es más difícil de imitar y 5) es el único para el que la información del mercado es ambigua.

Continuando con este tema, el autor nos dice que las organizaciones deben concebirse como sistemas adaptativos¹⁰, capaces de aprender –acerca del mercado y de cómo procesar la información que surge de éste- por la demostración de comportamientos adaptativos en el transcurso del tiempo.

En un trabajo posterior realizado junto a Baker (Baker y Sinkula, 1999), los autores consideran la orientación al mercado como un continuo, de forma que los procesos dirigidos por el mercado pueden mejorarse. Para ellos, la orientación al mercado es una característica organizacional que dirige las actividades del SIM¹¹, cuyas funciones de interpretación y memoria son consideradas esenciales para implantar una orientación al mercado superior. Por otra parte, el aprendizaje también es una característica organizacional, que afecta a la predisposición hacia el aprendizaje de naturaleza generativa. La combinación de una fuerte orientación al mercado y de una significativa orientación al aprendizaje es la que, con gran probabilidad, llevará a la verdadera fuente de ventaja competitiva. La orientación al mercado vendrá reflejada por los comportamientos de producción del conocimiento, mientras que la orientación al aprendizaje pondrá continuamente en duda el valor de dicho conocimiento, mediante una serie de valores asociados, como son el compromiso con el aprendizaje, una mentalidad abierta y una visión compartida.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, Slater y Narver (1995) en su trabajo “*Market Orientation and the Learning Organization*”, hacen especial énfasis en que los comportamientos fomentados por una orientación al mercado afectan al aprendizaje organizativo. Sostienen que la orientación al mercado es el principal fundamento cultural del aprendizaje organizativo, es decir: una cultura que sitúa la creación de

¹⁰ El aprendizaje organizacional responde a un concepto dinámico, que surge cuando los resultados no coinciden con las expectativas, es decir, cuando la teoría en uno no se confirma. Si las acciones correctivas no implican un cambio en las normas organizacionales, estamos ante un aprendizaje adaptativo, y en caso contrario, se trataría de un aprendizaje generativo. En el primero, el ajuste táctico en la planificación y/o implantación es suficiente, mientras que el segundo exige cambios estratégicos fundamentales. El aprendizaje adaptativo permite a la empresa mejoras continuas en los paradigmas, mientras que el generativo promueve el cambio de paradigma.

¹¹ SIM: Sistema de Información de Marketing

beneficios y el mantenimiento de un valor superior para los clientes como la máxima prioridad; y proporciona normas de comportamiento que tienen en cuenta el desarrollo de la organización y la respuesta a dar a la información procedente del mercado. Por tanto, para estos autores, una orientación al mercado es en sí misma un aprendizaje organizativo aunque *“los valores culturales de la orientación al mercado son necesarios pero no suficientes para la creación del aprendizaje organizativo”*.

Conrad (1999) valida parcialmente esta premisa en un trabajo empírico donde pone de manifiesto la relación entre orientación al mercado, aprendizaje organizacional y cultura innovadora. Uno de los resultados más interesantes de su trabajo es que aquellas empresas con una mayor cultura innovadora, tienen una percepción más relevante acerca de la orientación y del aprendizaje organizacional, que aquellas otras empresas con menor énfasis en la innovación. Consecuentemente, son las primeras las más dotadas para obtener mejores rendimientos económicos.

Para Cravens (1998b), existe también una fuerte relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional. Sostiene que la importancia del proceso de aprendizaje radica en la continuidad del mismo, integrando conceptos, conocimiento y experiencia de múltiples disciplinas.. Sugiere un cambio organizacional que responda a la dirección estratégica basada en el mercado. Basándose en las teorías de Porter (1996), propone dos formas para alcanzar competencias distintivas en las circunstancias mencionadas. La primera consistiría en delegar la dirección de procesos a la estructura funcional de la organización. Si la especialización departamental continúa, todos los individuos deberán responsabilizarse de los procesos de definición, análisis y mejora, de modo que el impacto del cambio sobre la estructura funcional se minimiza, aunque cambien los roles y los compromisos de estos individuos. La segunda hace referencia al diseño de la organización en torno a los principales procesos, eliminando las áreas funcionales en su totalidad. Este último concepto es más apropiado para empresas de nueva creación, aunque con el tiempo, las estructuras pueden evolucionar hacia diseños basados en los procesos.

Por tanto, la orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno de

modo que pueda ser tratada colectivamente por la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores. Desde esta perspectiva puede decirse que una empresa orientada al mercado es, en sí misma, una empresa orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller y Rajala, 1997), fortaleciéndose sus creencias y comportamientos orientados al mercado por los principios del aprendizaje organizativo (Jaworski y Kohli, 1996). Además, ambos tipos de orientaciones permiten obtener una visión anticipada de los recursos que serán necesarios para competir, de forma que constituyan la mejor base posible para obtener ventajas competitivas en cualquier contexto de mercado (Slater, 1996), acuñándose el término de “*aprendizaje organizativo basado en el mercado*” para denominar la combinación de actividades de aprendizaje organizativo y el conjunto de procesos y prácticas de orientación al mercado (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), sin limitarse a la orientación al cliente y al competidor como sugieren Morgan, Turnell y Strong (1999). Esta combinación podría catalogarse de fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas.

Por otra parte, la capacidad para generar beneficios futuros de la orientación al mercado se apoya en su propia perspectiva a largo plazo y en la búsqueda anticipada de oportunidades que generen mayor valor, de forma que la empresa busca una adaptación permanente a su entorno. Esta cualidad se complementa con la dificultad de imitación de la orientación al mercado, la cual se deriva tanto de su carácter intangible, lo que impide su transferencia o compra en el mercado, como de que se apoya en el compromiso de toda la organización en el desarrollo de las actividades de obtención de información, diseminación y respuesta, lo que implica rutinas organizativas complejas así como un sistema de valores compartidos que hacen que la posibilidad de réplica nos sea inmediata. Tenemos pues un recurso que perdura en el tiempo y que no puede imitarse fácilmente, lo que implica la consideración de la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible.

A modo de resumen, podemos decir que la orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo resalta el conocimiento como un recurso que debe ser gestionado, así como una serie de factores ambientales que pueden influir sobre el proceso de aprendizaje organizativo: la cultura corporativa, que puede estimular dicho

aprendizaje; la estrategia, que favorece un mayor o menor grado de flexibilidad; la estructura organizativa, que puede favorecer tanto innovaciones como iniciativas; y la complejidad y dinamismo, tanto del ambiente interno como del externo, que pueden obstaculizar o potenciar el aprendizaje.

1.4 CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Tal como hemos ya apuntado a lo largo del presente trabajo, la adopción de la orientación al mercado por parte de una organización persigue la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible que permita a la empresa obtener un rendimiento superior. Partiendo de esta premisa, vamos a exponer, a continuación, las consecuencias, que según la literatura existente, puede tener para la organización adoptar este enfoque de gestión. Concretamente, analizaremos sus efectos sobre los resultados económicos, la capacidad innovadora, los empleados, los clientes y las relaciones en el canal de distribución.

➔ **Efectos de la orientación al mercado en los resultados.** A lo largo de la literatura de Marketing se ha argumentado que las empresas que dispongan de habilidades y recursos superiores y sean capaces de plasmarlos en ventajas competitivas a través de unos menores costes de transformación y/o un mayor valor percibido por parte de los consumidores, previsiblemente obtendrán un mayor nivel de resultados. Además, estos mayores resultados podrían utilizarse, al menos en parte, para mejorar los índices de satisfacción de los consumidores y lograr una mayor lealtad. Esto incrementaría la cuota de mercado y, en definitiva, permitiría obtener una mayor rentabilidad.

Dado que la orientación al mercado, tal como dicho, persigue la creación de ventajas competitivas sostenibles, ello deberá traducirse en unos mejores resultados para la firma que la adopta.

La relación positiva entre el desempeño de la organización y la orientación al mercado ha sido abordada por un importante número de investigaciones en la materia. Haciendo referencia a los más sobresalientes, destacamos en primer lugar el trabajo de Narver y Slater (1990) en el que prueban la relación positiva entre la

rentabilidad y el grado de orientación al mercado, aunque los resultados alcanzados en su estudio son complejos y pueden necesitar un análisis más detallado. Identifican una relación global positiva, pero no lineal, sino parabólica, entre orientación al mercado y rentabilidad empresarial (ROA), de forma que la orientación al mercado tendría un efecto diferente sobre la rentabilidad según que analicemos bienes especializados/servicios de distribución o productos de consumo. En el primer caso, una baja orientación al mercado se asocia con una elevada rentabilidad; mientras que en el segundo, una elevada orientación al mercado se corresponde con una alta rentabilidad. Esta distinta vinculación entre orientación al mercado y rentabilidad según el tipo de producto da lugar a la relación en forma de U que estos autores obtienen en su investigación.

Por otra parte, desde una perspectiva estratégica, Ruekert (1992), establece también una relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas que evalúan el rendimiento financiero (ROA y ROE) a largo plazo de las unidades de negocio. Asimismo, Chang y Chen (1994) afirman que la orientación al mercado tiene un doble efecto sobre la rentabilidad, uno directo y otro indirecto a través de la calidad total. En la misma línea, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contrastación de esta relación, pero señala que los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente, sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el crecimiento de las ventas, etc. Hemos de destacar también los trabajos de Rivera (1995) y Lado (1995) que prueban la existencia de la relación comentada con estudios empíricos en el sector financiero.

La extensión de la evidencia empírica a diversos mercados y economías permite alcanzar un alto grado de generalización en las conclusiones. No obstante, hemos de señalar la existencia de otros estudios que no encuentran una correlación positiva clara entre las variables consideradas (Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995b; Doyle y Wong, 1996; Varela *et al.* (1996); Gray, Matear y Matheson, 1998; Appiah-Adu, 1998), y que destacan que esta relación puede verse moderada, llegando incluso a ser negativa, por una serie de variables del entorno, afirmándose que la orientación al mercado “*puede que no sea económicamente beneficiosa bajo ciertas condiciones medioambientales*” (Greenley, 1995b).

Conviene mencionar que en todas estas investigaciones el número de indicadores de resultados utilizados en los análisis empíricos presenta una gran diversidad. Así, han sido utilizados indicadores relativamente comunes como el ROA, ROI, ROE, la cuota de mercado, el crecimiento de las ventas, etc. En algunos trabajos también se emplean índices que resultan relativamente ambiguos, como el resultado global (Llonch y Valiño, 1996), el beneficio de la empresa o la rentabilidad global (Deshpandé, Farley y Webster, 1993), incluso, en la mayoría de los trabajos los indicadores de resultados utilizados no son indicadores objetivos de rentabilidad, sino que proceden de juicios subjetivos emitidos por los directivos entrevistados. Estos últimos suelen comparar la rentabilidad de su empresa respecto a la media del sector en el que opera, o bien con su principal competidor.

➔ **Efectos de la orientación al mercado sobre la capacidad innovadora.** Por lo que se refiere a las consecuencias de la orientación al mercado sobre las actividades y las capacidades necesarias para la innovación empresarial, ciertos autores sostienen que la adopción demasiado entusiasta del concepto de marketing puede ir en detrimento de la capacidad para lograr innovaciones de ruptura, favoreciendo únicamente la innovaciones demandadas por el mercado (Bennet y Cooper, 1981). Según ésta postura, una excesiva orientación al mercado pondría el acento en innovaciones menores y resultaría a largo plazo negativa. Sin embargo, Lawton y Parasunaman (1980) estudiaron si la adopción del concepto de marketing tiende a reducir la capacidad innovadora de las empresas, no encontrando ningún efecto significativo al respecto.

Si partimos de que la orientación al mercado de las empresas implica el desarrollo de las actividades relativas a la obtención y análisis de información relevante sobre la evolución de los gustos, necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales, proporcionando inteligencia de mercado sobre las estrategias y tácticas competitivas, así como sobre las características de las ofertas de los competidores, ello nos lleva a considerar que la orientación al mercado es un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de la innovaciones introducidas al mercado.

En esta línea Atuahene-Gima (1995) analiza el impacto de la orientación al mercado sobre el rendimiento de nuevos productos, comprobando que esta orientación,

además de influir en las actividades de desarrollo de nuevos productos, posee una relación positiva con el rendimiento de los mismos.

Siguiendo en el ámbito de las innovaciones, Hurley y Hult (1998) recomiendan y defienden la inclusión de las mismas en el propio concepto de orientación al mercado, ya que, siguiendo los trabajos de Kohli y Jaworski (1993), afirman que la orientación al mercado lleva implícita el llevar a cabo acciones nuevas y diferentes a fin de responder a las condiciones del mercado. Por su parte, Santos y Vázquez (1997) comprueban de forma empírica que las empresas de alta tecnología más orientadas al mercado obtienen de manera significativa mejores resultados en sus innovaciones. Resultados similares aunque con ciertas matizaciones son alcanzados por Han, Kim y Srivastava (1998) y Lado, Maydeu-Olivares y Martínez (1998). Los primeros concluyen que tanto la orientación al mercado global como sus distintos componentes tienen un efecto positivo y significativo sobre la innovaciones tecnológicas y administrativas. Los segundos demuestran de forma empírica que el grado de orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre la innovaciones en el sector financiero analizado, comprobando además que conforme la orientación al mercado de una empresa se incrementa, también lo hace su ratio de nuevos productos en relación a sus competidores.

➔ **Efectos de la orientación al mercado sobre los empleados.** La implantación de la orientación al mercado según Kohli y Jaworski (1990) produce beneficios psicológicos y sociales sobre los empleados, fomentando el espíritu de equipo, incrementando la satisfacción de pertenencia a la organización y la motivación y fortaleciendo el compromiso de los empleados con la misma. Igualmente, plantean que esta orientación va a incrementar la dedicación de los empleados a la empresa, por cuanto esta variable es un instrumento clave en la reducción del gap existente entre las especificaciones de la calidad de servicio y el desarrollo del mismo, lo que permitirá mejorar la percepción en el cliente de la calidad del servicio que se le ofrece (Parasunaman, Berry y Zeithaml, 1983).

Sin embargo, hemos de decir que son pocas las investigaciones realizadas en este campo, aunque añadiremos que las pocas efectuadas gozan de una gran aceptación entre los distintos autores. Podemos destacar en primer lugar el trabajo de Weitz (1990), donde pone de manifiesto que la orientación al cliente se correlaciona positivamente de

forma significativa con el nivel de dedicación de los empleados y con su motivación. Posteriormente, Ruekert (1992) comprueba que el grado de orientación al mercado está positivamente relacionado con las prácticas de reclutamiento, formación y remuneración del personal de una unidad estratégica de negocio y, además, que dicha orientación tiene efectos beneficiosos en la satisfacción con el trabajo experimentada por los empleados, en la confianza hacia los directivos y en el compromiso personal con la organización.

Siguiendo con los trabajos sobre el tema, Jaworski y Kohli (1993) encuentran que la orientación al mercado fomenta el vínculo entre los empleados y la organización (compromiso organizacional), además de promover un sentimiento de pertenencia a una gran familia organizativa dedicada a la búsqueda y a la satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado (espíritu de equipo). Por su parte, Sigauw, Bronw y Widing (1994) y Mengüç (1996) llegan a la conclusión de que la orientación al mercado tiene efectos positivos en la fuerza de ventas, mejorando su grado de orientación al cliente y afectando favorablemente en sus actitudes hacia el trabajo. Más concretamente, estos autores detectan la existencia de dos efectos de la orientación al mercado sobre la fuerza de ventas: 1) un efecto de signo positivo sobre la satisfacción y el comportamiento laboral y 2) un efecto negativo con respecto al grado de conflicto y ambigüedad percibidas por la fuerza de ventas en el desarrollo de sus tareas.

➔ **Efectos de la orientación al mercado sobre los clientes.** Respecto a las consecuencias que la orientación al mercado tiene sobre los clientes, parece claro que, dado que este enfoque trata de obtener más información sobre las necesidades y deseos de aquellos, y sobre su satisfacción, no cabe duda de que su implantación generará unos efectos positivos en ellos. Esto va a suponer para la organización que sus clientes perciban una oferta de mayor valor que la de sus competidores, propiciando su lealtad y haciendo que los propios clientes sean los mejores promotores de los productos y excelencias de la oferta de la empresa. En este sentido se expresa Llonch (1993) cuando dice que *“dado que la orientación al cliente es el componente de la orientación al mercado mejor aceptado en el mundo académico, parece razonable deducir que dicha orientación debe generar efectos muy beneficiosos para los clientes de la empresa”*.

Al igual que ocurría con respecto a las investigaciones empíricas sobre los efectos de la orientación al mercado en los empleados, son también escasas las investigaciones empíricas realizadas sobre los efectos de la orientación al mercado sobre los clientes. Podemos citar a Lash (1990), Goderis (1995) y Gray, Matear y Matheson (1998) como únicos trabajos en los que se confirma el planteamiento descrito.

➔ **Efectos de la orientación al mercado sobre la relaciones en el canal de distribución.** Siguaw, Simpson y Baker (1998) en un trabajo titulado “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Chanel Relationship: The Distributor Perspective”, analizan los efectos de la orientación al mercado de una organización, tanto sobre el grado de orientación al mercado de su distribuidor, como sobre sus percepciones en lo que respecta a distintos factores relativos a sus relaciones en el canal de distribución.

Comprueban que la orientación al mercado de una organización favorece o estimula el grado de orientación al mismo de su distribuidor. Plantean, aunque no constatan empíricamente, que la orientación al mercado de una organización incrementa la confianza que se tiene en el distribuidor. Argumentan que ello es debido a que la mayor orientación al mercado de la organización debería suponer que: 1) se compartiría la información y las ventajas disponibles con los distribuidores, 2) se les motivará y estimulará y 3) se les proporcionaría responsabilidades respecto a la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que redundará en incrementar la credibilidad y fiabilidad de la relación.

Si comprueban empíricamente que cuanto mayor sea la orientación al mercado de una organización mayor será el compromiso de su distribuidor con la relación. La organización orientada al mercado dedicará recursos a la satisfacción de las necesidades del distribuidor, como consecuencia de ello, éste percibirá los esfuerzos de su suministrador por orientarse al mercado y aumentará su compromiso con la relación.

1.5 ANTECEDENTES Y FACTORES MODERADORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Diferentes estudios han tratado de indagar en las causas por las que unas organizaciones presentan mayor grado de orientación al mercado que otras, así como en el hecho de que empresas con grado de orientación al mercado similar, obtengan diferentes resultados. Tales estudios, concretamente, valoran la existencia de un conjunto de variables internas de la organización que pueden afectar a su grado de orientación al mercado, y un conjunto de variables externas a la misma, que pueden moderar la relación existente entre orientación al mercado y resultados.

Posiblemente las propuestas más completas sean los trabajos de Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990.1991) y Jaworski y Kohli (1993). La idea de que exista un efecto moderador aparece ya en el trabajo de Day y Wensley (1988), quienes introducen la posibilidad de que el entorno competitivo posea influencia en la creación de información, a través de un mayor énfasis sobre la orientación hacia el cliente o bien sobre la orientación hacia la competencia.

Nos ocuparemos en el siguiente epígrafe de la descripción de ambos tipos de factores, comenzando por los antecedentes organizativos, variables internas de la empresa, que pueden condicionar el grado de orientación al mercado de la firma, para seguir a continuación haciendo referencia a los factores medioambientales, variables externas a la misma, que pueden moderar la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

1.5.1 ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Kohli y Jaworski (1990, 1993)) propusieron un conjunto de factores, todos ellos de carácter organizativo, que favorecen o dificultan la implantación y el desarrollo de la orientación al mercado. Los factores son clasificados en tres bloques:

- ➔ Relativos a la alta dirección
- ➔ Dinámica interdepartamental
- ➔ Sistemas organizativos

Su propuesta se apoya en una amplia revisión de las publicaciones precedentes, así como en la realización de un trabajo empírico al respecto. Dicho trabajo tiene implicaciones sumamente prácticas para los responsables de cualquier organización, pues les permitirá tener claramente delimitados aquellos factores internos que les facilitará la implantación de los principios estructurales de la orientación al mercado. En este sentido se expresan Varela y Calvo (1998) cuando dicen *“son de especial importancia dado su potencial para orientar un programa de cambio organizativo tendente a incrementar el comportamiento de orientación al mercado”*

En el primer grupo se integran, entre otros: la importancia que los directivos conceden a las necesidades de los consumidores; y la aversión de los mismos al riesgo, que opera como un inhibidor de la orientación al mercado ante una decisión que conlleva cambio o innovación. La dinámica interdepartamental incluye componentes relacionados con el grado de conflicto y de conexión entre los diferentes departamentos de la organización, cuya repercusión en la orientación al mercado, al menos en dos de sus dimensiones (diseminación de la información y diseño e implantación de la respuesta) sería negativa y positiva, respectivamente. El tercer grupo de factores que proponen como antecedentes de la orientación al mercado hace referencia a las características del sistema organizativo, concretamente a la centralización, departamentalización y formalización. Estos parámetros no son independientes de ciertas características contextuales de las empresas, tales como su tamaño y su tecnología. En particular, el tamaño se ha mostrado en diferentes estudios (Neira, 1987) determinante de los tres componentes analizados de la estructura organizativa. En base a estos resultados, se puede relacionar la orientación al mercado con el tamaño de las empresas, variable de fácil acceso y cuantificación. Así Narver y Slater (1990) recomiendan el uso del tamaño de la organización por su estrecha vinculación con los factores mencionados.

Siguiendo a Ruekert (1992), a los tres grupos mencionados podemos añadir un cuarto denominado antecedentes relativos a los procesos organizativos. En el se incluyen los procesos de reclutamiento y selección del personal, formación y recompensa.

1.5.1.1 ANTECEDENTES RELATIVOS A LA ALTA DIRECCIÓN

La alta dirección de una organización, como determinante de sus valores y orientación, es un factor sugerido por varios autores (Felton, 1959; Hambrick y Mason, 1984; Webster, 1988; Homburg y Becker, 1998). La idea es que a menos que la alta dirección de una organización conceda importancia a las necesidades de los consumidores, es improbable que dicha organización esté orientada al mercado (Levitt, 1969; Webster, 1988).

De todos los aspectos señalados en la literatura destacamos: 1) el compromiso del equipo directivo con el concepto de orientación al mercado, 2) su grado de aversión al riesgo, 3) su formación y procedencia, 4) la actitud hacia el cambio que manifiestan, 5) su estilo de dirección y 6) la posición que el responsable de marketing ocupa en la jerarquía organizativa.

➔ **Compromiso del equipo directivo con el concepto de orientación al mercado.** La implicación y el compromiso de la dirección de una organización es vital para el establecimiento de éste o de cualquier otro enfoque de gestión. Los resultados de las investigaciones de Jaworski y Kohli (1993) así lo sugieren y también podemos encontrar esta premisa en otros trabajos anteriores (Webster, 1988), aunque en el caso concreto de la orientación al mercado, su valoración sobre la importancia de las necesidades de los clientes y su consiguiente satisfacción, se antojan imprescindibles para promover e irradiar una cultura organizacional que se oriente a tales metas. Por ello, el papel que desempeñan los directivos en la predisposición de la empresa para recibir y aceptar los valores inherentes a la orientación al mercado resulta fundamental.

De esta forma, cuanto mayor sea el compromiso del equipo directivo de una organización con lo que representa el concepto de orientación al mercado, mayor será la adopción de ésta.

Como hemos mencionado, esta relación ha sido contrastada positivamente por Jaworski y Kohli (1993) tanto en relación a los tres componentes de la orientación al mercado, como de forma global. También los trabajos de Hulland (1995), Selnes, Jaworki y Kohli (1996), Varela y Calvo (1998) confirman la mencionada relación,

aunque en el último caso sólo en la valoración global del concepto, y no para los componentes de generación y diseminación de inteligencia. En fechas posteriores Cadogan y Paul (1999) vuelven a confirmar la relación, aunque esta vez sin demasiada fortaleza.

➔ **Grado de aversión al riesgo del equipo directivo.** La importancia que se concede a la satisfacción de las necesidades de los consumidores va unida, con mucha frecuencia, al lanzamiento de nuevos productos que respondan a los cambios en estas necesidades. Para aquellos gerentes poco dados a la asunción de riesgos este hecho puede representar un serio inconveniente, pues el lanzamiento de nuevos productos suele suponer mayores riesgos que la venta de productos ya establecidos. Por tanto podemos decir que, entre el grado de aversión al riesgo del equipo directivo de una organización y su orientación al mercado existe una relación inversa, puesto que cuanto mayor sea esa aversión, menos posibilidades habrá de que se desarrolle una oferta generadora de valor a una clientela cambiante en cuanto a necesidades y composición.

Esta propuesta teórica fue contrastada empíricamente por Jaworski y Kohli (1993), que encontraron una relación negativa entre la aversión al riesgo y la implantación de una respuesta a las necesidades del mercado, pero no con la generación de información sobre el mismo, ni con la diseminación de esta información

Otros autores en trabajos posteriores si confirman plenamente la relación negativa entre la aversión al riesgo y los tres componentes de la orientación al mercado (Hulland, 1995; Gounaris y Avlonitis, 1997; Avlonitis y Gounaris, 1999).

➔ **Formación y procedencia del equipo directivo.** Hambrick y Mason (1984) sugieren que la organización encabezada por una alta dirección que sea joven y tenga una amplia formación, de un origen socioeconómico bajo, es decir que hayan experimentado un ascenso social, está probablemente más dispuesta para actuar con riesgo y estrategias innovadoras. En base a estas ideas Kohli y Jaworski (1990) establecen que la orientación al mercado de una empresa puede estar en función de la formación de sus directivos y el alcance de su ascenso social, de forma que *“cuanto mayor sea la formación de los directivos y su ascenso social, mayor será la orientación al mercado de la organización”*.

➔ **Actitud hacia el cambio del equipo directivo.** Una actitud positiva hacia el cambio ha sido vinculada de forma consistente con el deseo individual de innovación (Rogers, 1983). La voluntad para adaptar y cambiar los programas de marketing es la base del análisis de las tendencias de los consumidores y el mercado. Por tanto, la apertura de la alta dirección a nuevas ideas, y el aceptar la perspectiva de que el cambio es un componente crítico para el éxito de la organización, facilitan probablemente la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990).

➔ **Estilos de dirección.** Es un hecho contrastado que la existencia de un directivo que ejerza el liderazgo de la organización facilita tanto la tarea de establecer la misión de la misma, como la de estimular a los restantes miembros de la empresa para que lleven a cabo las actuaciones necesarias para su consecución (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999). Si nos trasladamos al ámbito de la orientación al mercado, de forma similar, un directivo “líder” va a transmitir al resto de la organización más fácilmente los principios de este enfoque de gestión.

➔ **Posición jerárquica del responsable de marketing.** Con este antecedente se plantea la necesidad de que el responsable de marketing esté jerárquicamente representado en los escalones superiores de la organización, como requisito para alcanzar un mayor grado de orientación al mercado. Esta relación positiva está contrastada empíricamente en un trabajo realizado por Fritz (1996), aunque hemos de añadir que la relación identificada es bastante débil e imprecisa, siendo necesarias nuevas validaciones.

1.5.1.2 ANTECEDENTES ASOCIADOS A LA DINÁMICA INTERDEPARTAMENTAL

La dinámica interdepartamental se refiere a las interacciones formales e informales, y a las relaciones entre los departamentos de una organización. Kohli y Jaworski (1990) subrayan que estas relaciones pueden favorecer el desarrollo de la orientación al mercado si posibilitan superar el aislamiento de la función de marketing en su propio departamento y la hacen presente en toda la organización. Vamos a

referirnos concretamente a dos aspectos: 1) conflicto interdepartamental y 2) conectabilidad interdepartamental.

➔ **Conflicto interdepartamental.** Felton (1959), Levitt (1969), y Llush, Udel y Laczniak (1975), sugieren que los conflictos entre los departamentos pueden ir en detrimento de la implantación del concepto de marketing. Estos conflictos pueden provenir de los deseos de algunos individuos en los departamentos para alcanzar una mayor importancia, poder o notoriedad, pudiendo incluso ser inherentes a los cuadros de varios departamentos.

Los conflictos interdepartamentales aparecen entonces como inhibidores de la comunicación entre departamentos, lo que implica una menor diseminación de la información del mercado, componente integral de la orientación al mercado; además, las tensiones entre los departamentos inhiben la respuesta concertada de estos a las necesidades del mercado, otro de los componentes de la orientación al mercado. En cuanto a la generación de información, la existencia de conflictos interdepartamentales no tiene porqué tener efectos sobre los procesos de adquisición de información en un departamento dado.

Jaworski y Kohli (1993) contrastan esta hipótesis en sus dos términos. Aunque Hulland (1995), Selnes, Jaworski y Kohli (1996) y Harris y Piercy (1997a) consideran esta variable como antecedente de la orientación al mercado considerada globalmente en sus tres componentes.

➔ **Conectabilidad interdepartamental.** Esta dinámica interdepartamental se refiere al grado en que los empleados de los distintos departamentos contactan directamente, ya sea formal o informalmente, facilitando así la interacción y el intercambio de información, así como la utilización de la misma.

La importancia de esta variable es que facilita la diseminación de la información y la capacidad de respuesta, dos de los tres componentes de la orientación al mercado según Kohli y Jaworski. Se cree, por tanto, que cuanto mejor sea la relación entre los departamentos de una organización más efectiva será la integración y coordinación de

sus actuaciones, lo que redundará en una mayor diseminación de la información del mercado y en un mejor desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta.

Jaworski y Kohli (1993) contrastan de forma empírica la relación positiva entre este antecedente y la orientación al mercado, aunque en lo que se refiere a los componentes de la misma, tan sólo se cumple esta relación positiva para el caso de la diseminación de la inteligencia de mercado.

Otros autores que han corroborado esta relación son Hlland (1995), Fritz (1996), Selnes, Jaworski y Kohli (1996), Harris y Percy (1997a) y Cadogan y Paul (1999), aunque Fritz (1996) sólo trata la conectabilidad entre los departamentos de marketing e I + D.

Finalmente, hemos de añadir que algunos autores consideran la dinámica interdepartamental en las dos vertientes analizadas, no como un antecedente, sino como componentes del propio concepto de orientación al mercado. En este sentido, Morgan, Kalera y Katsikeas (1998) destacan que en las organizaciones en las que los conflictos disfuncionales son mínimos y las metas de las distintas unidades organizativas se alinean en esta dirección, se alcanzan importantes sinergias entre las funciones e individuos, incrementando la eficiencia y eficacia de las actividades inherentes a la propia orientación al mercado. En la misma línea, Cadogan y Siguaw (1998) afirman que en aquellas empresas en las que la comunicación intra-organizativa es elevada existen más posibilidades de conseguir una mayor aceptación y concienciación de los comportamientos propios de la orientación al mercado. También se muestran de acuerdo con esta posición Varela, Río y Benito (1994); Calvo, Río y Cerrato (1996) y Álvarez (2000).

1.5.1.3 ANTECEDENTES ASOCIADOS A LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS

Este grupo de antecedentes es el relativo a las características de la organización, estructura o sistemas organizativos, un conjunto de barreras a la orientación al mercado sugeridas en la literatura de marketing y relacionada con la estructura formal de las organizaciones. Concretamente, siguiendo el trabajo de Kohli y Jawoski (1990) nos

vamos a centrar en el grado de formalización, centralización y departamentalización¹² existentes en la organización.

Levitt (1969) y Lundstrom (1976) tratan la **departamentalización** o especialización como barreras a la comunicación, y por lo tanto, a la diseminación de la información. Tradicionalmente **formalización** y **centralización** se han considerado inversamente relacionadas con la utilización de información sobre el mercado. En este sentido se han expresado autores como Hage y Aiken (1970) y Deshpandé y Zaltman (1982). Stamp (1978) añade que una mayor formalización y centralización hacen a las organizaciones menos adaptables a los cambios del mercado y del entorno.

En base a lo anterior se deduce que cuanto mayor sea la departamentalización, centralización y/o formalización de la organización, menor será la generación de información, su diseminación y el diseño y puesta en práctica de una respuesta.

Sin embargo, el trabajo empírico de Kohli y Jawroski (1993) sólo constata la existencia de esta relación inversa en el caso de la centralización y aún así, los resultados son algo confusos. Aunque en fechas posteriores, Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999), demuestran que aquellas compañías que mantienen una estructura organizativa informal y descentralizada disponen de una mayor y mejor actitud hacia la orientación al mercado y ponen un mayor énfasis en su puesta en práctica. Por su parte, Varela y Calvo (1998) concluyen que la centralización incide negativamente en todos los componentes de la orientación al mercado, excepto en la recogida de información.

Hemos de añadir que también existen opiniones divergentes con respecto a estos planteamientos. Así, Cadogan y Paul (1999) plantean que se necesita un cierto grado de formalización y centralización para que se den efectivamente los comportamientos inherentes a la orientación al mercado, aunque el nivel que deben alcanzar ambas variables va a depender del dinamismo del entorno. En entornos turbulentos la

¹² **Formalización** en una organización es el grado en que existen en la misma reglas que definen los roles, las relaciones de autoridad, la comunicación, normas y sanciones, y procedimientos (Hall, Haas y Johnson, 1967). **Centralización** representa el proceso inverso a la delegación de autoridad para la toma de decisiones a través de una organización, y el alcance de la participación por parte de sus miembros en la toma de decisiones (Aiken y Hage, 1968). La **Departamentalización** se refiere al número de departamentos a través de los cuales las actividades de la organización son segregadas y compartimentalizadas (Jaworski y Kohli, 1990).

formalización y centralización se relacionan negativamente con la orientación al mercado, pero en entornos estables, ambas características pueden mejorar la eficiencia y eficacia de dicho enfoque. Y Pelham y Wilson (1996) constatan que en empresas de pequeño tamaño, un incremento del nivel de formalización mejora el grado de eficiencia en la puesta en práctica del concepto de marketing, con lo que la disposición para proporcionar al cliente un mayor valor también se ve favorecida.

Este último planteamiento nos lleva a la idea que planteábamos al comienzo del epígrafe de que las variables mencionadas como antecedentes asociados a los sistemas organizativos están estrechamente vinculadas al tamaño de la organización (Neira, 1987; Narver y Slater, 1990).

Kohli y Jaworski (1990) incluyen en su trabajo como antecedente afecto al sistema organizativo la **política de funcionamiento**, entendiéndolo por tal la tentativas de los individuos para promover sus propios intereses, y amenazar los de otros. Si la orientación al mercado trata de establecer una respuesta concertada por varios departamentos a la información del mercado, un sistema altamente politizado –en el sentido que hemos descrito- tiene capacidad potencial para generar conflictos interdepartamentales y, por tanto, inhibir el comportamiento orientado al mercado.

1.5.1.4 ANTECEDENTES ASOCIADOS A LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

Siguiendo los razonamientos de Ruekert (1992), desarrollar un mayor grado de orientación al mercado a largo plazo es difícil, puesto que la existencia de procesos organizativos a nivel de las unidades de negocio puede dificultar el mantenimiento de dicho enfoque. Estas barreras organizativas tendrían una influencia significativa en la habilidad de las unidades de negocio para llegar a estar más orientadas al mercado. De la misma forma, tales procesos, apropiadamente alineados con una orientación al mercado, pueden servir para fomentarla y mantenerla en el tiempo.

Vamos a referirnos concretamente a los procesos de 1) reclutamiento y selección del personal, 2) formación y 3) recompensa.

➔ **Reclutamiento y selección del personal.** Los procesos de reclutamiento y selección proporcionan la materia prima para la consecución de las metas y objetivos de la organización. Ciertos tipos de individuos pueden estar más o menos preparados para llevar a cabo sus responsabilidades con un fuerte sentido de la orientación al mercado. Tal como afirma Ruekert (1992) y comparte Schuler (1996), “ *el grado en que se reclute y seleccione al personal de acuerdo a su compromiso con el servicio al cliente... estará relacionado con el nivel de orientación al mercado que alcance el negocio*”.

➔ **Formación del personal.** De forma similar, los procesos de formación pueden servir para mantener una estrategia de orientación al mercado. El deseo de mejorar el servicio a los consumidores, a menudo requiere aumentar la sensibilidad de los empleados hacia las necesidades de los clientes, y esto puede conseguirse a través de programas formación. En este sentido, Mohr-Jackson (1991) afirma que “*el entrenamiento o formación señala el escenario, la dirección y el fundamento de la orientación al mercado y facilita la claridad de su enfoque y visión*”.

➔ **Recompensa del personal.** Tradicionalmente se asume que los sistemas de remuneración y recompensa producen un fuerte impacto en las actitudes y conductas de los empleados. En el desarrollo de una orientación al mercado, este proceso puede servir para reforzar la importancia de la satisfacción de las necesidades de los consumidores y dirigir las conductas individuales hacia esta meta. (Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Harris, 1996a ; Bhuian, 1998).

Jaworski y Kohli (1993), han contrastado empíricamente la relación positiva entre los sistemas de recompensa basados en el mercado y los tres componentes de la orientación al mercado.

Por su parte, Ruekert (1992) ha verificado de forma empírica el hecho de que el personal de una organización sea reclutado y seleccionado, formado y recompensado de acuerdo a los principios subyacentes a la orientación al mercado, hace que el grado de adopción de esta orientación sea mayor.

Finalmente, hemos de mencionar un antecedente que de forma novedosa incorporan Varela y Calvo (1998), se trata de la consideración de la actividad

exportadora como factor que mejorar el comportamiento orientado al mercado. Según estos autores, se presume un efecto positivo de la actuación en mercados exteriores, por cuanto la empresa tendrá que recoger más información, establecer procesos mejores y más rápidos para diseminarla y tenerla en cuenta para diseñar actuaciones de marketing dirigidas a segmentos de consumidores no directamente conocidos. Los autores proponen y contrastan de forma empírica que en el comportamiento global orientados al mercado, y en sus dimensiones influye de forma positiva el hecho de que la empresa se haya internacionalizado.

1.5.2 FACTORES MODERADORES DE LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO-RESULTADOS

Kohli y Jaworski (1990, 1993) establecen que las condiciones del entorno pueden incidir sobre la relación orientación al mercado-resultados, de tal manera que ciertos rasgos de aquél pueden afectarla positiva o negativamente. De forma similar Narver y Slater (1990), a partir del estudio de Day y Wensley (1988), nos hablan de unas *“variables situacionales que deberán ser tenidas en cuenta en el análisis del efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales”*.

Resulta evidente pues, la importancia del estudio de todo un conjunto de variables que afectan a la relación mencionada, para explicar la realidad del entorno que nos envuelve con el fin de hacer propuestas que mejoren el resultado y la competitividad de las empresas. Y es que, aunque generalmente se cree que la orientación al mercado conlleva para la organización que la adopta una mejora significativa en sus resultados, hay autores que opinan que bajo determinadas condiciones medioambientales, puede que la orientación al mercado no sea económicamente beneficiosa (Greenley, 1995b).

Para proceder al estudio de los distintos factores medioambientales, hemos optado por seguir la clasificación propuesta por Álvarez (2000) que recoge de forma muy clara, a nuestro parecer, el amplio conjunto de variables moderadoras presentes en la literatura. Hemos de añadir que no todos los factores que vamos a analizar han recibido en mismo tratamiento. En algunos casos se ha destacado tanto el aspecto moderador como su relación con el grado de orientación al mercado de las empresas estudiadas. En otras ocasiones ha sido éste último el aspecto analizado, mientras que en

algunos estudios las condiciones del entorno se han considerado como variables de control en la relación orientación al mercado-resultados. Consideraremos pues tres grupo de factores moderadores medioambientales: 1) factores relativos al mercado, 2) factores relativos a la competencia y 3) factores relativos al entorno genérico.

1.5.2.1 FACTORES RELATIVOS AL MERCADO

➔ **Turbulencia del mercado.** Un mercado se denomina turbulento cuando, por una parte, se producen en él variaciones en su composición física, que no tienen que asociarse necesariamente con incrementos o disminuciones de su tamaño, en las preferencias de quienes lo integran, en las actuaciones de quienes lo intentan satisfacer o en las características de los restantes factores que lo condicionan. Esta primera fuente de turbulencia se denomina *dinamismo del mercado*. Por otra parte, también denominamos mercado turbulento a aquél que se encuentra rodeado de incógnitas en lo que respecta a su futuro más o menos inmediato, estaríamos ante una segunda fuente de turbulencia denominada *incertidumbre del mercado*.

Una revisión de la literatura existente sobre el tema nos pone de manifiesto la existencia de cierta confusión, a saber: algunos trabajos asocian la turbulencia al dinamismo del mercado, sin especificar a qué se debe tal dinamismo, mientras que otros trabajos identifican la turbulencia del mercado únicamente con el crecimiento del mismo. Además, no existe prácticamente ningún estudio que haya analizado conjuntamente las dos fuentes de turbulencia del mercado.

Dada la noción que hemos expuesto de dinamismo del mercado, creemos necesario que, ante una situación que lo refleje, la organización adopte un papel proactivo, con una orientación externa al mercado para poder enfrentar una situación cambiante que puede producir modificaciones en las preferencias del público objetivo. Por lo que se refiere a la incertidumbre, un mercado caracterizado como tal debería hacer más valiosa la orientación al mercado como herramienta para anticipar una realidad futura marcada por las dudas actuales y orientar correctamente los esfuerzos de la organización en aras a cumplir con sus objetivos.

No obstante lo anterior, no existe evidencia empírica lo suficientemente sólida que confirmen la relación positiva entre dinamismo e incertidumbre del mercado y orientación al mismo.

Kohli y Jaworski (1990, 1993) señalaron que en aquellos escenarios estable o fácilmente predecibles se reduce el vínculo entre orientación al mercado y desempeño organizacional, pues el conocimiento del mercado y de las preferencias de los consumidores no supone una ventaja competitiva para la empresa que opera bajo esta óptica. Sin embargo, Narver y Slater (1994) demuestran que el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados, medidos en función de la rentabilidad económica, es significativamente mayor en mercados con bajo nivel de turbulencia, evidencia ratificada posteriormente por Greenley (1995b), Doyle y Wong (1996), Gray, Matear y Matheson (1998) y Appiah-Adu (1998), quienes constataron que la orientación al mercado puede llegar incluso a ser negativa en mercados altamente turbulentos.

➔ **Crecimiento del mercado.** Kohli y Jaworski (1990) se han referido al crecimiento del mercado como factor moderador de la relación que estamos analizando. Bajo su punto de vista, a medida que la demanda global de un sector aumente considerablemente, las empresas tendrán más facilidad para nutrirse de dicho crecimiento – pues disminuirá la intensidad competitiva-, de modo que el nexo orientación al mercado-resultados quedará mitigado.

En el mismo sentido se expresan Slater y Narver (1994a) cuando dicen que un fuerte crecimiento de la demanda puede llevar a que ésta exceda a la oferta, con lo que los consumidores se verán en la necesidad de aceptar lo que se les ofrece. Sin embargo, no parece probable, dada la realidad económica actual, que se manifiesten excesos de la demanda sobre la oferta.

Sin embargo, en mercados con bajos niveles de crecimiento la organización deberá tener perfectamente claro el camino para satisfacer las necesidades de los consumidores, generando mayor valor que los competidores. La orientación al mercado es más valiosa para alcanzar resultados positivos y la intensidad de la relación orientación al mercado-resultados es mucho más fuerte en este segundo caso (Slater y

Narver, 1994a), proposición que es contrastada empíricamente por los autores utilizando como medida de los resultados el incremento de las ventas.

➔ **Poder del comprador.** Entendemos por poder del comprador el grado en el cual un comprador puede negociar precios más bajos, o un valor recibido mayor, con el vendedor (Narver y Slater, 1990). Cuanto mayor es el poder de negociación de los compradores, mayor es su posibilidad de ejercer presión sobre los precios o de exigir mayores niveles de calidad o servicio. Ante esta situación, la empresa se ve obligada a generar una oferta que satisfaga plenamente las exigencias de valor de sus compradores, por tanto, se puede decir que, cuanto mayor sea el poder del comprador, más valiosa será la orientación al mercado de la empresa, aspecto que ha sido corroborado empíricamente por Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999).

En cuanto al papel moderador del poder comprador, Greenley (1995b) llega a la conclusión de que, con niveles medios o altos de dicho poder, la orientación al mercado ejerce una influencia positiva sobre los resultados (medidos en función del crecimiento de las ventas), siendo la influencia negativa en el caso del que el poder sea relativamente bajo. Posteriormente, estas conclusiones han sido contrastadas empíricamente por Doyle y Wong (1996) y Gray, Matear y Matheson (1998).

➔ **Poder del proveedor.** Es el grado en el cual un proveedor puede negociar precios más altos, o un menor valor entregado (Narver y Slater, 1990). Evidentemente, la actitud de los proveedores va a condicionar de forma fundamental la oferta de la empresa, incluso pueden llegar a suponer una amenaza para la misma si se producen subidas de precios o disminuciones de calidad (Porter, 1980). Parece claro, entonces, que una organización orientada al mercado debe estarlo también a sus proveedores y, por lo tanto, entre el poder del proveedor y la orientación al mercado debería existir una relación positiva, con el fin de evitar un menoscabo en la posición competitiva de la empresa. Hemos de añadir, no obstante, que esta relación se encuentra aún pendiente de validación.

➔ **Tipo de cliente: Sector de actividad.** Aunque existe un amplio consenso sobre la bonanza del enfoque de orientación al mercado y la posibilidad de su aplicación en todos los sectores de la actividad económica, tanto lucrativos como no lucrativos,

distintos trabajos destacan que dicho enfoque haya adquirido mayor solidez en unos ámbitos que en otros.

En este sentido, según McNamara (1972), las empresas de bienes industriales adoptan una menor orientación al mercado que las empresas de bienes de consumo. Este resultado lo justifica en base a tres características de las empresas de bienes industriales: 1) tienen un menor número de clientes en comparación con las empresas de bienes de consumo para volúmenes de venta similares, 2) los problemas relacionados con sus clientes suelen ser de naturaleza más técnica y 3) el precio relativo y la calidad son los principales aspectos a tener en cuenta por parte de los clientes al elegir un determinado proveedor u otro.

Avlonitis y Gounaris (1997) justifican la menor orientación al mercado de las empresas industriales en la que se ha denominado “*arrogancia tecnológica*” de las mismas, de forma que algunas de ellas han alcanzado un gran éxito basándose en sus capacidades técnicas y recursos tecnológicos, además de tomar sus decisiones estratégicas tomando como guía esos valores técnicos y no el mercado.

Sin embargo, la evolución tanto en las necesidades y preferencias del comprador industrial, como en su entorno competitivo, así como la rapidez con que las tecnologías maduran y llegan a la obsolescencia, han hecho que la orientación al mercado se configure como un enfoque cada vez más necesario en este sector (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998). En esta línea se expresa Day (1999) cuando dice que las empresas de alta tecnología aciertan más frecuentemente cuando optan por un método equilibrado que rechace la dicotomía entre la orientación inspirada por el mercado frente a la inspirada por la tecnología, añadiendo que “*el liderazgo tecnológico es un requisito necesario para el éxito en algunos sectores, pero debe ir acompañado de una orientación al mercado para que la oportunidad se materialice completamente*”.

1.5.2.2 FACTORES RELATIVOS A LA COMPETENCIA

➔ **Hostilidad competitiva.** Un mercado se dice que es hostil cuando están presentes en él competidores que se atacan agresivamente en numerosas dimensiones estratégicas (Slater y Narver, 1994a).

Según Day y Wensley (1988), “*en mercados dinámicos con barreras a la movilidad inestables, con muchos competidores y usuarios altamente segmentados, es obligada la orientación al consumidor*”. En los mercados actuales, los clientes se pueden permitir variar constantemente sus selecciones, con lo que las empresas se verán en la necesidad de adoptar una postura agresiva a fin de descubrir sus necesidades y deseos y poder desarrollar una oferta que genere un mayor valor para el cliente y resultados superiores para la organización. Por tanto, cuanto mayor sea la hostilidad competitiva en un mercado, mayor será la necesidad de estar orientado al mismo (Pelhan y Wilson, 1995 y 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997).

Kohli y Jaworski (1993) demuestran que la intensidad competitiva modera la relación orientación al mercado-rendimiento. Por su parte, Diamantopoulos y Hart (1993) y Slater y Narver (1994a), confirman que ante un incremento en la hostilidad, existirá un impacto positivo de la orientación al mercado sobre los resultados, cuantificados éstos a través de la rentabilidad económica y el crecimiento de las ventas, si bien no se observa que la fuerza de este impacto difiera significativamente en función de que la hostilidad competitiva del entorno sea alta o baja. A conclusiones similares llega Appiah-Adu (1998), si bien este autor aplica su estudio a Gana, un país en vías de desarrollo y matiza que esa relación positiva entre la orientación al mercado y las ventas se produce en mercados caracterizados por un nivel de intensidad competitiva media-alta, siendo negativa la relación para mercados con escasa intensidad competitiva.

➔ **Concentración de la competencia.** En mercados muy concentrados el número de competidores poderosos es relativamente pequeño, de modo que cualquier movimiento de cada empresa es identificado rápidamente por sus rivales. Si la competencia está menos concentrada, sus movimientos, que responden a las necesidades del mercado, son menos visibles. Por ello la organización debe conocer las preferencias de sus clientes para adelantarse a sus competidores.

Siguiendo este razonamiento, Dobscha, Mentzer y Littlefield (1994) argumentan, aunque no demuestran empíricamente, que en industrias caracterizadas por un elevado nivel de concentración, se requerirá prestar menos atención a los cambios en las necesidades del cliente o a las estrategias del competidor, y con ello el nivel de orientación al mercado será menor que en industrias fragmentadas.

➔ **Barreras de entrada al mercado.** Hacen referencia al grado de dificultad que tienen los competidores para entrar en un mercado. Cuanto menores sean estas barreras, mayor podrá ser el número de organizaciones que se introduzcan en ese mercado, con lo que se incrementará la presión competitiva en el mismo y, por lo tanto, mayor será la necesidad de orientarse al mercado como vía para alcanzar y mantener una posición ventajosa. Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999) estudian y validan empíricamente esta relación.

➔ **Estructura de costes.** Otro factor relacionado con la competencia que puede dar lugar a diferencias en la orientación al mercado es la estructura de costes de la empresa en relación a la competencia, siendo determinante la elección de una estrategia competitiva. En este sentido, si los costes de la empresa son bajos en relación con los de la competencia, se abre la posibilidad de utilizar una estrategia de liderazgo en costes, sin necesidad de recurrir a la diferenciación. Por tanto, lo habitual será la competencia vía precio.

Pero cuando el coste relativo de la empresa con respecto a sus competidores es elevado, la selección de una estrategia de diferenciación, que requiere un mayor conocimiento de las necesidades de los consumidores, será la más adecuada, adquiriendo, en este segundo caso, una mayor relevancia la necesidad de orientarse al mercado.

1.5.2.3 FACTORES RELATIVOS AL ENTORNO GENÉRICO

➔ **Turbulencia tecnológica.** Según Kohli y Jaworski (1990), la tecnología se refiere al proceso completo de transformación de inputs en outputs y al suministro de estos outputs al consumidor. Estos autores sostienen que en las industrias caracterizadas por un rápido cambio tecnológico, la orientación al mercado puede no ser tan importante como en las tecnológicamente estables, en las que el conocimiento de las necesidades de los consumidores puede ser la mejor alternativa de la organización.

En el mismo sentido se expresan Narver y Slater (1990) y Varela, Río y Benito (1994). Por tanto, podríamos decir que cuanto mayor sea la turbulencia tecnológica en el sector en el que se mueve la organización, menos valioso será su grado de orientación

al mercado y con ello su repercusión sobre los resultados. Sin embargo, las investigaciones empíricas al respecto realizadas hasta ahora, resultan bastante contradictorias.

Así, Varela, Benito y Calvo (1996) y posteriormente Varela y Calvo (1998) contrastan que efectivamente, la turbulencia tecnológica tiene un efecto negativo sobre la puesta en práctica del concepto de orientación al mercado. Sin embargo, Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999) demuestran que aquellas compañías que se mueven en sectores marcados por el rápido cambio tecnológico, presentan una actitud más favorable hacia el concepto de orientación al mercado. Y Slater y Narver (1994a), Greenley (1995b) y Gray, Matear y Matheson (1998) validan empíricamente el planteamiento de que cuanto menor sea la turbulencia tecnológica significativamente mayor será el impacto de la orientación al mercado sobre los resultados, utilizando como estimador de los mismos el éxito de los nuevos productos.

Una corriente de pensamiento, a la que nos sumamos, aporta como explicación de esta aparente contradicción el que en sectores donde la turbulencia tecnológica es muy alta, con elevada velocidad de obsolescencia, uno de los principales problemas para garantizar la supervivencia de las empresas a largo plazo es determinar correctamente qué solución del amplio abanico de posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías será más valorada por el mercado. Por ello, creemos que la importancia de la orientación al mercado será mayor en situaciones de alta turbulencia tecnológica y, en consecuencia, los resultados empresariales serán mejores para las empresas orientadas al mercado (Day, 1999); Santos Vijande, 1996; Santos y Vazquez, 1997).

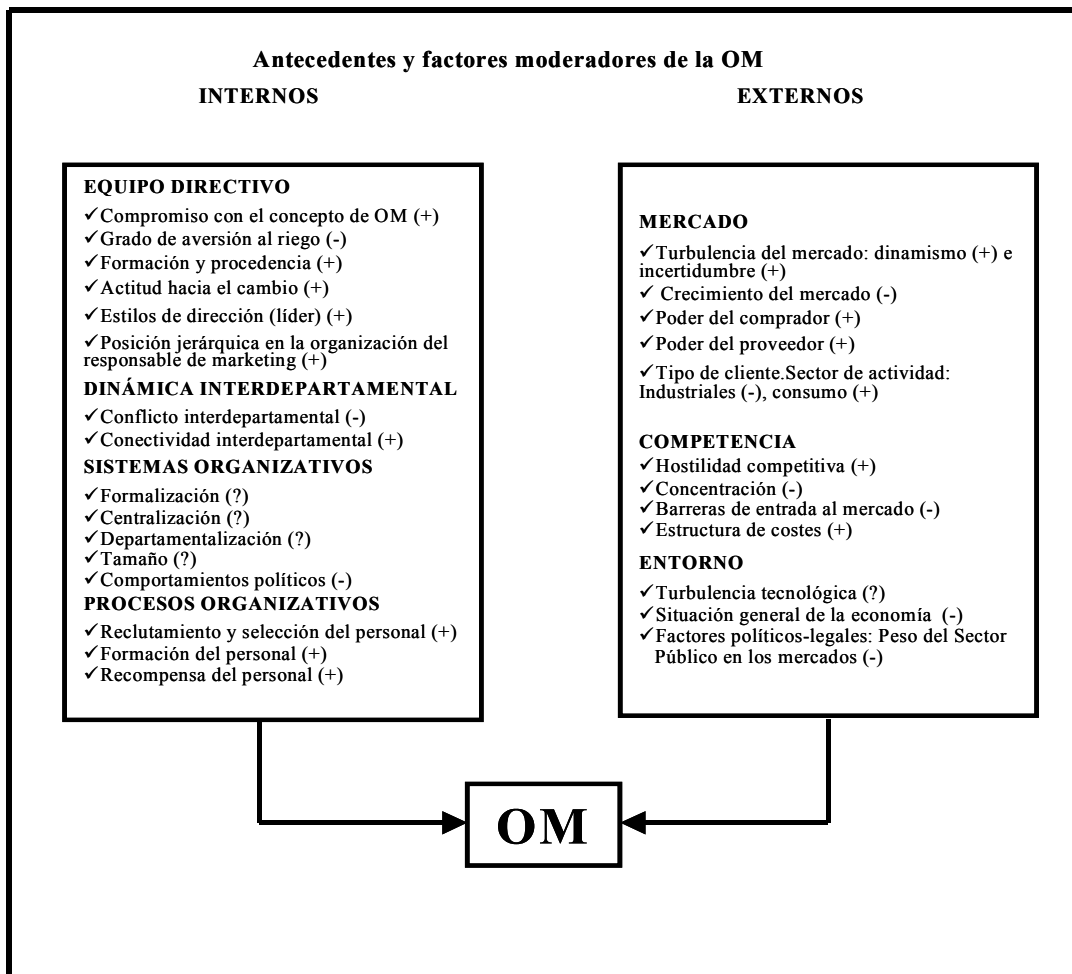
➔ **Situación general de la economía.** Kohli y Jaworski (1990) proponen, aunque no validan empíricamente el hecho de que en una situación económica expansiva, caracterizada por una demanda fuerte, una organización puede ser capaz de alzarse con el mercado con una mínima orientación al mercado. Sin embargo, en la situación inversa, los consumidores son conscientes de su valor, y las organizaciones deben estar en sintonía con la respuesta a las necesidades de los mismos, ofreciendo un mayor valor, por lo que la orientación al mercado alcanza una mayor relevancia.

➔ **Factores político-legales: Peso del Sector Público en los mercados.** La regulación del mercado por parte del Sector Público tiene como consecuencia la disminución de la intensidad competitiva. La centralización en manos de la autoridad pública de la toma de decisiones en cuanto a producción y comercialización hace que carezca de sentido referirse a orientación al mercado.

Numerosos trabajos han puesto de manifiesto la veracidad de este argumento. Así, Cox, Hooley, Greenley, Fahy, Beracs, Fonfara y Snoj (1998) estudian el grado de orientación al mercado de empresas de Hungría, Polonia y Eslovaquia, tres países en plena transición económica, constatando que éste es mayor cuando se avanza más en los procesos de desregularización de la economía y de privatización de empresas. De forma análoga, Deng y Dart (1999) ponen de manifiesto que en el mercado chino la orientación al mercado es mayor en aquellas empresas de propiedad privada y en sectores no controlados por el Estado.

Hemos de señalar, sin embargo, que en países en los que impera plenamente la economía de mercado, no existe evidencia empírica que se sume a estos argumentos. Destacamos al respecto el trabajo de Selnes, Jaworski y Kohli (1996) en el que se compara Escandinavia (con un peso del sector público superior al 50%, con EE.UU., con un peso del 30%), sin que lleguen a identificarse diferencias significativas en su grado de orientación al mercado.

Figura 9



Fuente. Elaboración propia

1.6 DESARROLLO DE ESCALAS DE MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Son varias las propuestas que en los últimos años se han hecho para cuantificar el mayor o menor grado en que las empresas se encuentran orientadas al mercado. No obstante, al igual que ocurría con la conceptualización del enfoque, se consideran los instrumentos de medición propuestos por Narver y Slater (1990) y por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) como los más idóneos, los cuáles, aún no estando exentos de críticas, se han utilizado como referencia en numerosos trabajos.

A continuación, vamos a comentar brevemente las características y comentarios suscitados sobre estos dos instrumentos, así como, sin ser exhaustivos, aquellas otras escalas que nos parecen de especial relevancia.

➔ **Escala de Narver y Slater (1990).** Estos autores desarrollan una escala, conocida por el nombre MKTOR (tabla 5). La escala recoge los tres componentes que los autores apuntan en su desarrollo teórico: 1) orientación al cliente, 2) orientación a la competencia y 3) coordinación interfuncional. Cada uno de estos componentes está formado por una serie de items que hacen un total de 15, los cuales deben ser valorados a través de una escala de Likert de 1 a 7 puntos. Dicha escala la aplicaron a 140 unidades estratégicas de negocio de una única corporación. Las valoraciones obtenidas permitieron la validación y fiabilización de la misma.

Esta escala ha gozado de una notable aceptación en la literatura posterior y ha sido utilizada en numerosas ocasiones como punto de referencia (Greenley, 1995; Llonch, 1996; Bigné, Moliner, Sánchez y Vallet, 1998; Chan, Hung, Ngai y Ellis, 1998; Han, Kim y Srivastava, 1998; Chang y Chen, 1998; Vila y Kuster, 1998; Harris, 1999; entre otros).

Entre sus defensores, Pelham (1993) opina que es necesaria una escala que incluya medidas acerca de la comprensión de los clientes y de cómo la empresa puede proporcionar mayor valor a los mismos, defendiendo por tanto el uso de la escala MKTOR ya que la misma tiene en cuenta estas cuestiones. Bigné, Moliner, Sánchez y Vallet (1998) concluyen que la propuesta de medición de Narver y Slater (1990) posee mayor fiabilidad y validez frente a otras escalas como la MARKOR o la de Deng y Dart (1994). Greenley (1995) ofrece el argumento de que dicho instrumento nos permite conocer dos tipos de resultados: el grado de orientación al mercado de una empresa y el tipo de orientación al mercado de la misma.

Ockowski y Farrel (1998) han evaluado el comportamiento matemático y estadístico de la escala propuesta por Narver y Slater (1990) frente a la escala MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). En su trabajo estos autores llegan a la conclusión de que la propuesta de Narver y Slater presenta algunas ventajas sobre la MARKOR a la hora de explicar las diversas facetas de la orientación al mercado, así

como del rendimiento empresarial. Esta conclusión hay que considerarla con cautela debido a que cada una de las escalas ha sido desarrollada en industrias diferentes y partiendo de conceptos distintos, sería, por lo tanto, recomendable contrastar ambas propuestas en distintos sectores e industrias para tratar de concluir cuál es más válida y fiable (Greenley, 1995; Pelham y Wilson, 1996; Siguaw y Baker, 1998).

Entre las críticas a la propuesta de medición de Narver y Slater (1990), Kohli , Jaworski y Kumar (1993) opinan que la misma se centra en consumidores y competidores, dejando de lado otros componentes del mercado. Además no contempla la velocidad con la cual la información de mercado es generada y diseminada dentro de la organización e incluye una serie de items que no tienen en cuenta las actividades y comportamientos específicos propios de una orientación al mercado. En esta misma línea, autores como Rivera, 1995; Lado, Maydeu y Rivera, 1998; y Langerak, Nootenboom y Van del Knaap, 1999 opinan que la escala adolece de items que permitan estimar el grado de orientación externa a otros factores del entorno, específico o genérico, distintos del cliente o de la competencia.

Otra de la críticas que se hace a esta propuesta es que, si bien Narver y Slater consideran la orientación al mercado desde una perspectiva cultural, el análisis de los items revela un enfoque comportamental (Desphandé y Farley, 1996 y 1998a). Esta crítica es refutada por los propios autores (Narver y Slater, 1998) afirmando que *“uno mide la orientación al mercado mediante la medición de determinadas actividades específicas, pero haciendo esto estamos midiendo las manifestaciones de un sistema de creencias subyacentes”*.

Tabla 5
Test de Narver y Slater par la medición de a orientación al mercado

Por favor, utilice la siguiente escala de respuesta y señale explícitamente el número más apropiado para cada afirmación realizada. Trate de responder a todas las cuestiones planteadas en su unidad estratégica de negocio						
En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
1. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes. 2. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes. 3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes. 4. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes. 5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente. 6. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.						
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA						
7. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación a la estrategia de los competidores. 8. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa. 9. La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores. 10. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.						
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL						
11. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan a nuestros clientes actuales y potenciales. 12. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales. 13. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo. 14. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente. 15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.						

Fuente: Narver y Slater (1990)

➔ **Escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993).** Por su parte, estos autores desarrollan una escala de medición de la orientación al mercado comportamental denominada MARKOR compuesta por 20 ítems, valorados en una escala de Likert de 1 a 5 puntos (Tabla 6). El modelo teórico que subyace en dicha escala es el elaborado por los autores, recogiendo los tres componentes del mismo. Así, la escala está formada por 6 ítems para la generación de información de mercado, 5 ítems para la diseminación de dicha información y 9 ítems para la respuesta de la organización a la misma. La escala es testada con una muestra de empresas obtenidas de entre la población de empresas miembro del Marketing Science Institute y de las 1000 primeras empresas listadas en un directorio americano. Los autores llevan a cabo diferentes análisis factoriales

confirmatorios con la finalidad de eliminar items críticos. Aún no evaluando la fiabilidad de la escala, efectúan un análisis de algunas de sus propiedades psicométricas, como la validez convergente y predictiva.

Al igual que la anterior, esta escala ha sido utilizada por otros autores en numerosas investigaciones (Pelham, 1993; Desphandé, Farley y Webster, 1993; Pitt, Caruana y Berthon, 1996; Bisp, Harmsen y Grunert, 1996; Balabanis, Stables y Phillips, 1997, Bhuian, 1997; Doyle y Wong, 1998; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Harris, 2000; entre otros).

Entre los defensores de esta propuesta, Pitt, Caruana y Berthon (1996) ponen de manifiesto que la escala MARKOR parece incluir correctamente lo que implica una orientación al mercado, siendo además aplicable a diversos países. Sin embargo, añaden que es necesario trabajar sobre aspectos específicos de su validez.

La escala MARKOR se muestra más consistente que MKTOR tanto en lo que se refiere a su contenido (Gauzente, 1999) como en su caracterización psicométrica (Farrel y Oczkowski, 1997). No obstante, diversos autores (Hullan, 1995; Caruana, Pitt y Money, 1996; Bhuian, 1997; Farrel y Oczkowski, 1997; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Caruana, 1999) han constatado que los índices de bondad de ajuste de este modelo no son excesivamente buenos, siendo preciso, en todos los casos, la eliminación de algún item adicional para mejorarlos.

Entre las críticas que se hacen a este instrumento de medición, varios autores destacan que éste se decanta en forma excesiva hacia el cliente (en 13 de los 20 items), cuando el modelo teórico, sobre el que se sustenta, implica un desarrollo más integrador (Van Bruggen y Smidts, 1995; Caruana, Pitt y Money, 1996; Farrel y Oczkowski, 1997; Lado, Maydeu y Rivera, 1998 y Langerak, Nootenboom y Van Der Knaap, 1999).

Por otra parte, Gabel (1995) señala que la especificación del dominio de la orientación al mercado está basada en definiciones del concepto de marketing ambiguas e inconsistentes y acordes con realidades socio-económicas distintas a las actuales, opinión que es compartida por Lado, Maydeu y Rivera (1998). El autor destaca además fallos a la hora de incluir las percepciones de los clientes y de los participantes del canal

de distribución lo que, por otra parte, es una carencia común en casi la totalidad de escalas elaboradas. En este sentido, Munuera y Rodríguez (1998) indican que dicha escala “no refleja la atención que se ha de dispensar al canal de marketing y a las capacidades internas”.

Se observa, por consiguiente, que existen defensores y detractores tanto de la escala de MKTOR como de la escala MARKOR, encontrándose también trabajos que realizan una comparación entre ambos instrumentos de medida. Este es el caso del estudio realizado por Pelham (1993), el cual comprueba que en ninguna de las dos escalas se realiza un análisis factorial para verificar las dimensiones del término orientación al mercado ni se proporciona el nivel de validez convergente. El autor indica también que en ambas escalas las variables dependientes e independientes son proporcionadas por los mismos individuos, pudiendo ocasionar efectos “halo”. No obstante, hemos de señalar que otros trabajos posteriores se han preocupado por dichos aspectos obteniendo resultados satisfactorios.

Bisp, Harmsen y Grunert (1996) realizan también un estudio comparativo de las dos escalas. Estos autores señalan que, si bien los dos instrumentos tienen una serie de aspectos útiles para realizar determinados estudios, ambas escalas no proporcionan una comprensión más profunda de la orientación al mercado de una empresa y de las posibilidades de mejorar dicha orientación. Ello es debido a que ambos instrumentos están basados en enfoques de un único informante y en aspectos comportamentales y no de actitud.

Tabla 6

Test de Kohli, Jaworski y Kumar para la medición de la orientación al mercado

Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones para cada una de las unidades de negocio de su empresa. Si alguna cuestión no es aplicable a la unidad de negocio deje la respuesta en blanco y pase al siguiente atributo.				
Total desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
1	2	3	4	5
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO				
1. Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer que productos y servicios necesitarán en el futuro. 2. Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones de mercado. 3. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. 4. Conectamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios. 5. En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria. 6. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno de los clientes.				
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA				
7. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. 8. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales. 9. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. 10. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular. 11. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.				
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA				
12. Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia. 13. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes. 14. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. 15. Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa. 16. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata. 17. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales. 18. Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio. 19. Aunque hubiéramos propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica del modo oportuno. 20. Cuando los clientes desean modificar un producto o servicio los departamentos implicados procuran satisfacerles.				

Fuente: Kohli, Jawroski y Kumar (1993).

➔ **Otras escalas de medición de la orientación al mercado.** Deng y Dart (1994) proponen una escala de medición que recoge las aportaciones de los modelos existentes en este ámbito. Está formada por 25 ítems, valorados mediante una escala Likert de 1 a 5 puntos, recogiendo cuatro dimensiones básicas: 1) orientación al cliente (8 ítems), 2) orientación a la competencia (6 ítems), 3) coordinación interfuncional (6 ítems) y 4) énfasis en el beneficio (5 ítems).

Esta escala ha sido de gran utilidad en trabajos posteriores, como por ejemplo los realizados por Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998) y Deng y Dart (1999), siendo destacable el valor y significación de los parámetros de fiabilidad, validez de concepto y criterio obtenidos siguiendo los procedimientos propuestos por Churchill (1979). En el apartado de las críticas, una de las que se hace a esta propuesta es la consideración del beneficio como un componente de la orientación al mercado y no como una consecuencia de la misma, cuando ni siquiera los autores que se toman como referencia para esta dimensión (Narver y Slater, 1990) han conseguido validar correctamente una escala que la integre. También se señala, respecto a esta escala, una crítica ya común a otras propuestas, como es la de no incluir aspectos asociados a las actuaciones que se efectúen sobre el entorno genérico.

Destacamos el trabajo realizado por Deshpandé y Farley (1996, 1998a). Ambos autores realizan un meta-análisis que considera la opinión de 82 directivos de distintas unidades estratégicas correspondientes a 27 empresas americanas y europeas para comparar las propuestas de Narver y Slater (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Deshpandé, Farley y Webster (1993). Los autores comprueban que las tres escalas gozan fiabilidad inter e intra-empresas, de validez predictiva y discriminante y que obtienen, además, resultados similares, no existiendo diferencias significativas entre las medias de las empresas americanas y europeas, ni entre las industrias y sectores considerados.

A partir de sus resultados, proponen una escala abreviada de 10 ítems que, tal como mencionan sus propios autores, conlleva la pérdida de cierta información, y tiene un contenido eminentemente operativo. No obstante, añadiremos que, a pesar de lo mencionado por sus autores, 4 de sus ítems tienen un contenido claramente cultural (1, 4, 7 y 8). Sin embargo, Narver y Slater (1998) señalan que se debe reflexionar sobre si dicha escala abreviada mide de forma adecuada la orientación hacia el valor del consumidor de la empresa.

Por último, hemos de mencionar la escala que, desde una perspectiva estratégica, propone Rivera (1995). El autor identifica en cada uno de los componentes de la orientación al mercado, y a partir de la literatura sobre estrategias competitivas, un conjunto de conductas o tácticas. Su escala, compuesta por 62 ítems, fue sometida a un

análisis de sus características psicométricas dentro del sector de servicios financieros tanto en Perú como en Bélgica, y posteriormente, en empresas españolas pertenecientes a distintos sectores (Rivera, 1998). Según el propio autor, la escala permite a los directivos la identificación de *“las acciones concretas de análisis, coordinación y tácticas competitivas que deben desarrollar par conseguir alta performance en sus empresas”*.

Finalmente, concluiremos este epígrafe señalando la opinión de Bello, Polo y Vázquez (1999), los cuales indican que *“... no parece existir una escala única y generalmente aceptada para medir la orientación al mercado, incluso ... cabría plantearse la posibilidad de que, dependiendo del sector en el que se estuviera midiendo, las dimensiones de la orientación al mercado y sus atributos presentaran particularidades específicas”*.

**CAPÍTULO II: LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA EMPRESA**

2.1 INTRODUCCIÓN

La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. Muchas son las razones por las que se adopta: algunas firmas lo hacen para superar la saturación de sus mercados locales, otras lo hacen siguiendo a unos clientes que ya se han internacionalizado (Ohmae, 1990), incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso (Pelmutter, 1995). Existe también evidencia de que la creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa (Gerlinger, Beamish y Da Costa, 1989).

Por otra parte, en muchos sectores la competitividad se define en función de parámetros globales, lo cual es un poderoso elemento de inducción de las inversiones en el exterior como forma de mejorar la posición competitiva de la empresa, ya que permite acceder a tecnologías e información valiosas, proteger posiciones de mercado, incrementar el valor agregado de sus exportaciones, mejorar la calificación de sus recursos humanos, etc. Asimismo, la internacionalización permite que las firmas exploten mejor las economías de escala que pueden surgir de sus respectivos activos estratégicos en los sectores en que son más competitivas (Chudnovsky y López, 1999).

Pero a pesar de estos beneficios, la internacionalización supone un gran reto para la empresa. Las estrategias de internacionalización son complejas, costosas y arriesgadas (McKieman, 1992). Esto lleva a una búsqueda incesante de información sobre las condiciones ambientales, sobre la demanda del mercado, sobre el grado de competencia, etc., que minore la incertidumbre y permita llevar a cabo una correcta formulación estratégica.

Si tenemos en cuenta además, fenómenos como la internacionalización de la economía mundial, los procesos de integración económica, la globalización de los mercados o la acelerada transmisión de tecnología a través de las fronteras, todo ello justifica el interés despertado en muchos investigadores a cerca de estos temas.

Refiriéndonos concretamente al ámbito de estudio del marketing es posible delimitar ocho líneas de investigación en el campo internacional (Li y Cavusgil, 1995):

- ➔ Estudios del entorno del Marketing Internacional. Línea que investiga el impacto de variables económicas, culturales, políticas y legales en las actividades de marketing internacional.
- ➔ Estudios comparativos de los sistemas de marketing, que analizan las similitudes y diferencias en las prácticas de marketing en diferentes países y regiones.
- ➔ La Gestión en Marketing Internacional. Línea que se centra en temas como segmentación de mercados internacionales, política de producto, precio, comunicación y distribución, estrategias de entrada, estrategias de expansión, decisiones de inversión, relación matriz-subsidiarias, etc.
- ➔ Perspectivas del proceso de internacionalización. Estudios que exploran el comportamiento y los cambios de postura experimentados por las empresas en su proceso de internacionalización.
- ➔ Investigaciones de Marketing Internacional. Contribuciones a la metodología de investigación en el contexto internacional.
- ➔ Estudios del comportamiento comprador. Analizan el comportamiento de compra en mercados internacionales.
- ➔ Estudio de las interacciones. Originalmente esta línea de investigación se ocupaba del análisis de la interacción entre proveedores y compradores. Posteriormente extiende su ámbito de aplicación al estudio de las relaciones de cooperación y las alianzas entre las firmas en los mercados internacionales.
- ➔ Perspectivas acerca de la globalización de los mercados. Reúne estudios en los que se analiza cómo el rápido desarrollo de las telecomunicaciones y del transporte y la creciente convergencia en las necesidades y los gustos de los consumidores afectan a las estrategias diseñadas por las firmas internacionales.

Hemos de destacar cómo cada línea presta su atención a una de las dimensiones del marketing identificadas por Bartels (1988) y Sheth et al (1988). Presentamos en la página siguiente algunas de las contribuciones más relevantes en cada una de las líneas de investigación mencionadas (Tabla 7).

Tabla 7

Contribuciones a las principales líneas de investigación de Marketing Internacional

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	CONTRIBUCIONES
Estudios del entorno	Cavusgil y Nevin (1981a); Gronhaug y Lorentzen (1983); Nielsen (1983); Kotabe (1985);Graham (1985); Kelley et al (1987); Tse et al (1988);
Estudios comparativos	Boddewyn (1981);Douglas y Craig (1983); Naor (1983); Holzman (1983); Campbell (1985); Lazer et al.(1985); Holton (1985); Doyle et al.(1986); Jacobs (1986); Craig et al (1987); Kotabe (1989); Collins (1990); Kotabe (1991); Lee, Roehl y Choe (2000);
La Gestión en Marketing Internacional	Millman (1983); Dawson (1987);Serिंगhaus y Mayer (1988);Douglas y Craig (1989); Hamel y Prahalad (1989); Madu (1989); Erramilli y Rao (1993); Hofstede et al. (1999); Burgel y Murray (2000); Birkinshaw, Hood y Fonfara (2000)
Proceso de internacionalización	Pelmutter (1969); Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Cavusgil y Nevil (1981b); Cavusgil (1984);Green y Allaway (1985); Juul y Waalters (1987); Reichel (1988); Diamantipoulos (1988); Kau y Tan (1989); Perry (1990); Millington y Bayliss (1990); Sullivan y Bauersechmidt (1990); Lam y White (1999);
La investigación en Marketing Internacional	Douglas, Craig y Keegan (1982); Green y Allaway (1985); Ehrman y Hamburg (1986);Parameswaran y Yaprak (1987); Johansson (1987); Wheeler (1988); Kobayashi y Draper (1990); Kazuaki (1990); Cadogan, Diamantopoulos y Mortanges(1999)
Comportamiento comprador	Kaynak y Wikstrom (1985); Samli et al.(1988); Brown et al.(1987); Hooley et al.(1988); Malhotra (1988); Ho y Sin (1988); Johansson (1989); Hong y Wyer (1989); Terpstra (1993);
Estudio de las interacciones	Kobayashi (1988); Haamel et al.(1989); Lei (1989); Hallen et at.(1989); Contractor (1990);
Globalización de los mercados	Hout et al.(1982); Levitt (1983); Kreutzer (1988); Ohmae (1986, 1989); Yip (1996);Kedia y Mukherji (1999); Bartlett y Ghoshal (2000); Esser (2001)

Fuente: Elaboración propia

El presente trabajo, que investiga la relación entre el grado de orientación al mercado de la empresa y su desarrollo e implicación en los mercados internacionales se puede encuadrar en la línea que estudia distintas perspectivas acerca del proceso de internacionalización.

Desarrollaremos, por tanto, este capítulo haciendo una revisión de las distintas teorías que se han propuesto para explicar la internacionalización de la empresa, aunque antes dedicaremos un breve apartado para concretar, ante la confusión de términos que aparecen en las distintas publicaciones, el concepto de empresa internacional que adoptaremos a lo largo del presente trabajo.

2.2 LA EMPRESA INTERNACIONAL

¿Qué entendemos por empresa internacional? , ¿en qué se diferencian la empresa nacional e internacional?. Existen dos enfoques que establecen los límites entre ambos tipos de empresas. El primero considera como empresa internacional exclusivamente aquélla que dispone de filiales en países diferentes al de la empresa matriz y centra la línea de investigación fundamentalmente en la inversión directa en el extranjero (IDE) (Hymer, 1976; Caves,1971; Dunning, 1993) . Según esto, una empresa multinacional es aquélla que realiza inversión directa en el extranjero¹³ y que posee o controla actividades de valor añadido en más de un país (Dunning, 1993).

El segundo enfoque acerca de la delimitación de empresa internacional concede al término un sentido más amplio, al incorporar la posibilidad de que la empresa sea considerada internacional por realizar cualquier tipo de transacción o acuerdo que implique una relación con mercados nacionales distintos al suyo. Hablamos, entonces, de la inclusión de la actividad exportadora, las licencias o las franquicias, como formas de internacionalización. Este enfoque es seguido por dos grupo de autores; de una parte aquellos como Johanson y Weidersheim-Paul (1975) y Johanson y Valhne (1977, 1990), que ven la internacionalización como un proceso secuencial, en el que las primeras etapas se corresponden con exportaciones de productos de la empresa desde el país de origen; y, de otra parte, por los académicos centrados en el estudio de los distintos modos de entrada que utilizan las empresas para penetrar en los mercados extranjeros (Anderson y Gatignon, 1986; Kim y Hwang, 1992, entre otros).

¹³ La inversión directa en el extranjero es definida por el Fondo Monetario Internacional como una inversión que implica una relación a largo plazo que refleja un interés duradero de una entidad residente en una economía en otra entidad residente en una economía distinta a la del inversor. El objetivo del inversor directo es ejercer un grado significativo de influencia en la dirección de la empresa residente en la otra economía (FMI, 1993).

Este último enfoque, sobre todo la vertiente que aboga por la existencia de un proceso secuencial de internacionalización, introduce un concepto relevante: el grado de compromiso con las actividades internacionales como reflejo del grado de internacionalización de la empresa (Welch y Luostarinen, 1988). Si tenemos en cuenta que el grado de compromiso de la empresa es diferente en función de la estrategia de penetración de mercados escogida, ésta última, es decir, el modo de entrada estará indicando el grado de internacionalización de la empresa (Johanson y Weidersheim-Paul, 1975; Root, 1987, 1994).

Siguiendo este razonamiento, la exportación estaría en el extremo de menor compromiso, en la medida en que es el modo de entrada que requiere una menor inversión y, por tanto, un menor riesgo, situándose en el extremo opuesto la creación de una subsidiaria propia (Root, 1994). Desde este punto de vista, consideraremos en la presente investigación que una empresa internacional es aquella que desarrolla alguna de las actividades de su cadena de valor en más de un país, incluida la comercialización a través de agentes independientes (exportación), y llamaremos empresas multinacionales, a aquellas que hayan realizado IDE.

2.3 TEORÍAS ACERCA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La internacionalización es definida por Welch y Luostarinen (1988) como un proceso de implicación creciente en operaciones internacionales. En el presente apartado trataremos el fenómeno de internacionalización de la empresa haciendo una revisión de los distintos enfoques desde los que se ha abordado el fenómeno. Young et al. (1991) los clasifican en tres grandes bloques: el enfoque económico o racional, el enfoque de las fases de desarrollo o secuencial y el enfoque estratégico, los cuales pasamos a describir en primer lugar, para, a continuación, introducir otros planteamientos no contemplados en la clasificación mencionada.

2.3.1 ENFOQUE ECONÓMICO

En este apartado analizaremos las principales conclusiones de una serie de modelos que analizan el proceso de internacionalización de las empresas partiendo de los principales planteamientos económicos surgidos en la década de los setenta y de los ochenta para explicar la existencia de la empresa multinacional. La característica común de estos planteamientos consiste en considerar la toma de decisiones y el comportamiento empresarial como procesos totalmente racionales. Este conjunto de trabajos constituyen la denominada literatura sobre modos de entrada, cuyo objetivo explícito es analizar la elección apropiada del modo de entrada de un empresa en un mercado extranjero determinado. Conforman la **teoría de la internalización** que, a su vez, se asienta en dos pilares básicos: la teoría de los **costes de transacción** y el **paradigma ecléctico**.

En relación con la teoría de la internalización, la publicación del libro de Buckley y Casson (1976) la convirtió en el enfoque dominante de aquellos años para el estudio de la empresa multinacional. Su hipótesis básica es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero (IDE) tienen que darse dos condiciones: 1) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y 2) que organizar esas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

La esencia del argumento de la teoría de la internalización es la siguiente: los beneficios de la internalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados exteriores (Buckley y Casson, 1979). Es decir, la existencia de estas imperfecciones del mercado permiten beneficiarse a la empresa de ser multinacional, al existir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor coste.

En un trabajo posterior, Buckley y Casson (1981) proponen un modelo en el que establecen que empresa optará por uno de los tres modos de entrada básicos

(exportación, licencia o inversión directa) en función de la estructura de costes en relación con el tamaño del mercado objetivo. Así, por ejemplo, un mercado muy amplio puede conllevar que la empresa realice directamente inversión directa en el país objetivo, mientras que un mercado muy reducido no puede absorber los costes fijos asociados a la fabricación en el país de destino, por lo que puede que la empresa opte por la exportación. Sin embargo, la única predicción firme que establece el modelo es que, en un mercado en crecimiento, la inversión directa nunca precederá a las licencias, estas últimas nunca precederán a las exportaciones y, por consiguiente, la inversión directa nunca precederá tampoco a las exportaciones.

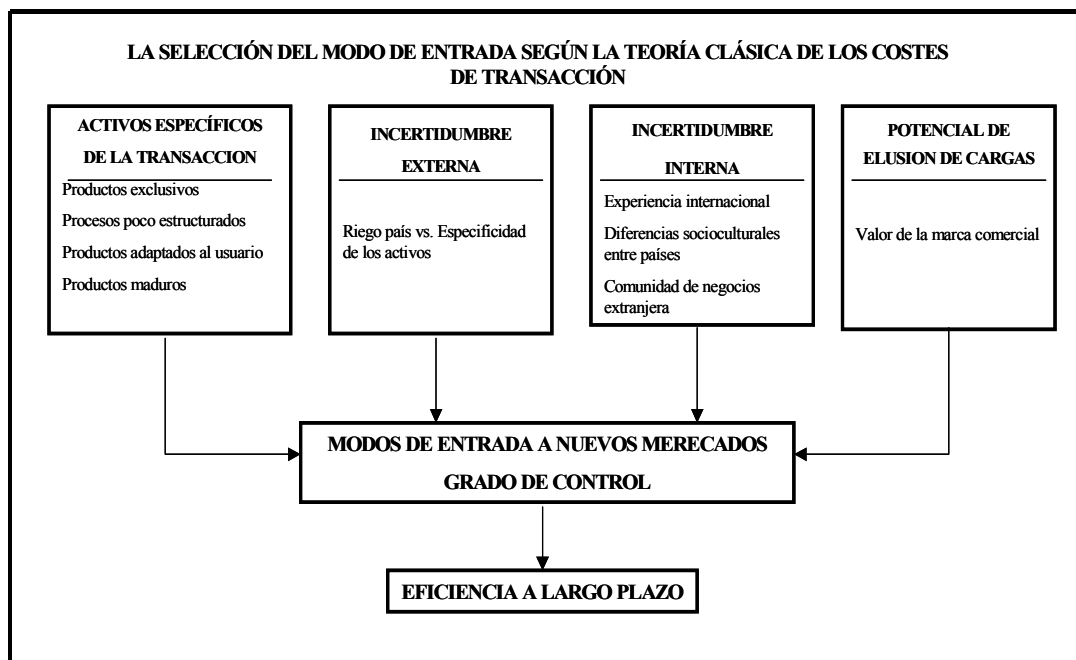
Por otra parte, basándose en los costes de transacción, Anderson y Gatignon (1986) proponen un modelo que relaciona las decisiones de penetración en los mercados exteriores con la maximización de la eficiencia a largo plazo, medida como la rentabilidad sobre la inversión ajustada al riesgo. Para dichos autores, la principal variable que afecta tanto a la rentabilidad como al riesgo es el control. En este sentido, aquellos métodos que permiten alcanzar unos elevados rendimientos implican necesariamente unos niveles también altos de riesgo. Dichas alternativas conllevan un mayor control de las operaciones exteriores (creación de filiales totalmente propias, empresas conjuntas con el dominio de la mayoría del capital, etc.). Frente a estos casos, las opciones con bajo control de dichas operaciones (licencias, franquicias y otros acuerdos) si bien reducen el volumen de recursos comprometidos por la organización, aminorando, por tanto, el riesgo asumido, también reducen los rendimientos que puede obtener además de significar una pérdida de parte de su autonomía. En definitiva, el modelo predice que las empresas optarán por aquel modo de entrada que les ofrezca la combinación óptima de rendimiento y riesgo.

En su trabajo Anderson y Gatignon (1986) proponen también que el grado de control que debe mantener la empresa en la selección del modo de entrada en un mercado determinado depende de cuatro factores:

- ➔ La especificidad de los activos, planteándose la necesidad de utilizar métodos que ofrezcan un mayor control cuanto más específicos, menos estructurados y extendidos, más adaptados al usuario y más maduros sean los productos y/o procesos a explotar en el país extranjero.

- ➔ La incertidumbre externa, que recoge la imprevisibilidad del entorno externo de la organización, derivada de aspectos políticos, económicos, sociales, etc. y que unida a un alta especificidad de activos conlleva la necesidad de mecanismos de alto control, implicando en el supuesto contrario la utilización de métodos de bajo compromiso-menor inversión, menor control y menor riesgo.
- ➔ La incertidumbre interna, asociada a la incapacidad de la organización para determinar la actuación de sus agentes, distribuidores, etc., y que se encuentra relacionada con su nivel de experiencia internacional y con las diferencias socioculturales existentes entre el mercado doméstico y el exterior.
- ➔ Potencial de elusión de cargas o capacidad que tiene el agente para beneficiarse de ciertos activos de la empresa, como el nombre o la marca, manteniendo una relación a corto plazo sin tener que soportar excesivos costes, lo que influirá en la necesidad de utilizar métodos de mayor control que permitan eludir las posibilidades de una mala utilización de dicha marca.

Figura 10



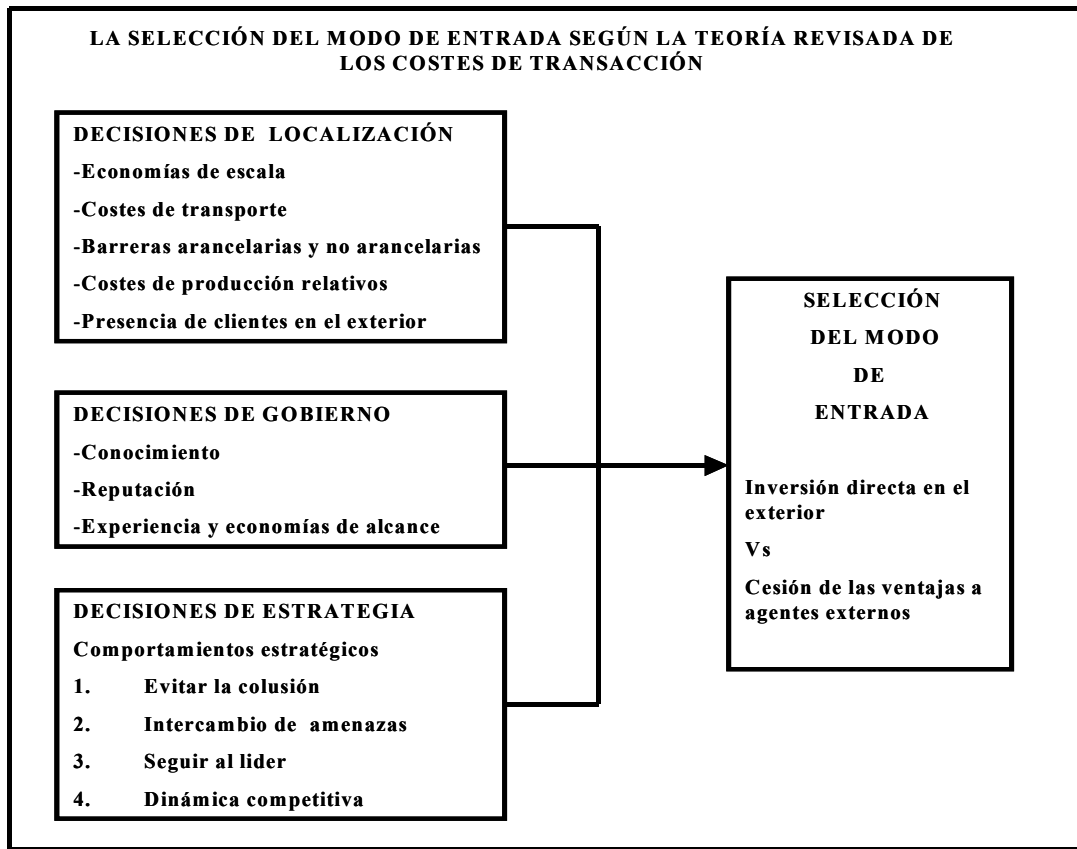
Fuente: Anderson y Gatignon, 1986

Siguiendo con el enfoque de los costes de transacción, resultan muy interesantes una serie de trabajos realizados sobre la base de inversión directa en el exterior desarrolladas por una amplia muestra de multinacionales japonesas (680 compañías) en los Estados Unidos (Hennart, 1991; Hennart y Park, 1993, 1994; Hennart y Reddy, 1997). En estos trabajos, las IDE son el resultado de una doble decisión secuencial. En primer lugar la empresa ha de elegir entre exportar o producir en mercados exteriores (decisión de localización). Una vez seleccionada esta segunda opción, ha de optar por ceder sus ventajas específicas a una organización local (licencia, patente, franquicia, etc.), o bien por mantener ella misma el control de dichas actividades productivas (decisión de gobierno).

Además de las variables de localización y gobierno, Hennart y Park (1994) incorporan una tercera que implica los comportamientos estratégicos de la empresa. Así, según dichos autores, las decisiones sobre IDE están fuertemente influidas por la dinámica competitiva, e identifican cuatro tipos de comportamientos:

- 1) Evitar la colusión, entrando en sectores o negocios altamente concentrados, sin implicar un aumento de la capacidad total
- 2) Intercambio de amenazas, posibilitando los subsidios cruzados
- 3) Seguir al líder, que supone la reacción de las empresas de un sector ante determinados comportamientos del líder que amenazan sus respectivas posiciones competitivas, y
- 4) Dinámica competitiva, que recoge las conductas derivadas por la posición de la empresa en su mercado doméstico.

Figura 11



Fuente: Hennart y Park, 1994

La incorporación de la estrategia en el modelo supone una importante modificación en cuanto que reconoce las aportaciones desarrolladas desde principio de los ochenta en el campo de la Estrategia Internacional, apareciendo de este modo nuevas perspectivas con un carácter más interdisciplinar.

Una de las aportaciones más relevantes a los estudios sobre los negocios internacionales desde el enfoque económico o racional es la **teoría ecléctica**, expuesta por Dunning por primera vez en 1976 y revisada por el mismo autor doce años más tarde (Dunning, 1988a). Según esta teoría, la decisión de abordar los mercados internacionales, así como la elección del modo de entrada a los mismos, depende de la influencia de tres variables:

- 1) **La propiedad (O):** Ventajas derivadas de la propiedad de la empresa de una nacionalidad respecto a las de otra, las cuales deben compensar los costes adicionales que implica operar en un entorno diferente.
- 2) **La localización (L):** Ventajas derivadas de fabricar sus productos en el extranjero, frente a la opción de abastecer a los mercados exteriores a través de exportaciones. Estas ventajas favorecerían a unos países más que a otros.
- 3) **La interiorización (I):** Ventajas que se derivan de las imperfecciones de los mercados y que promueven la opción de interiorizar actividades. A la empresa le resulta más rentable salir al extranjero mediante IDE, lo que le permite aprovechar mejor sus activos específicos, que cederlos a otras empresas del exterior, mediante licencias o acuerdos de colaboración.

Si bien no se puede dudar de que la obra de Dunning supuso un paso importante en la comprensión de la naturaleza de la competencia internacional, no por ello está exentas de críticas. Entre ellas cabe destacar dos aspectos fundamentales (Casillas, 1998): 1) No se ofrece ninguna explicación de porqué algunas empresas internacionales son más eficientes que otras, así como qué influencia ejerce el entorno sobre la dimensión internacional. 2) Es una teoría esencialmente estática. No se da una visión de cómo cambian en el tiempo las variables O,L, I, ni de qué pasos debe seguir la empresa en el proceso de internacionalización, así como qué transformaciones ha de sufrir en dicho proceso.

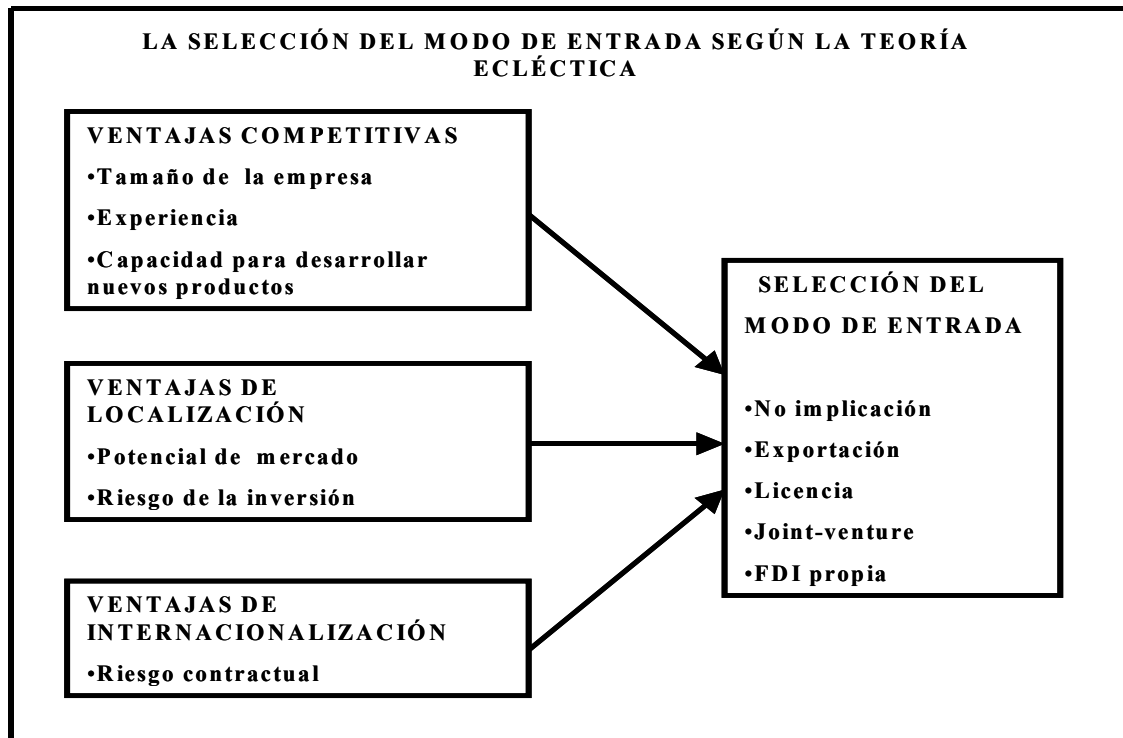
De la misma forma que los últimos trabajos basados en la teoría de los costes de transacción incorporan aspectos estratégicos, también el modelo ecléctico incorpora la variable estratégica en la descripción del comportamiento de las empresas en cuanto a la selección de los modos de entrada en los mercados exteriores (Dunning, 1993). Esto se muestra claramente en dos artículos aparecidos simultáneamente, cada uno de los cuales adopta una visión del enfoque ecléctico aplicado a las formas de entrada a los mercados internacionales. En uno de ellos Agarwal y Ramaswani (1992), partiendo de los tres pilares desarrollados por Dunning (1988a), establecen que los diferentes modos de penetrar en mercados exteriores (exportación, licencia, empresa conjunta e inversión directa) muestran distintos niveles de control, rendimiento, riesgo y recursos, variables

que se ven afectadas por las ventajas competitivas de la empresa (tamaño, experiencia organizativa o capacidad para desarrollar productos diferenciados), las de localización (potencial del mercado y riesgo que supone invertir en el mismo) y las de internacionalización (riesgo asociado a la cesión de ventajas competitivas) (Figura 12). Este modelo ha sido criticado por autores que consideran que las tres dimensiones contempladas son demasiado ambiguas al mismo tiempo que difícilmente pueden separarse unas de otras (Itaki, 1991).

Por otra parte, Kim y Hwang (1992) proponen un modelo que incorpora variables de índole puramente estratégica: la concentración global, la existencia de sinergias globales o los objetivos estratégicos de la organización (Figura 13). No obstante, hemos de señalar que este trabajo trata el proceso de entrada en nuevos mercados en empresas que ya poseen un cierto nivel de experiencia internacional.

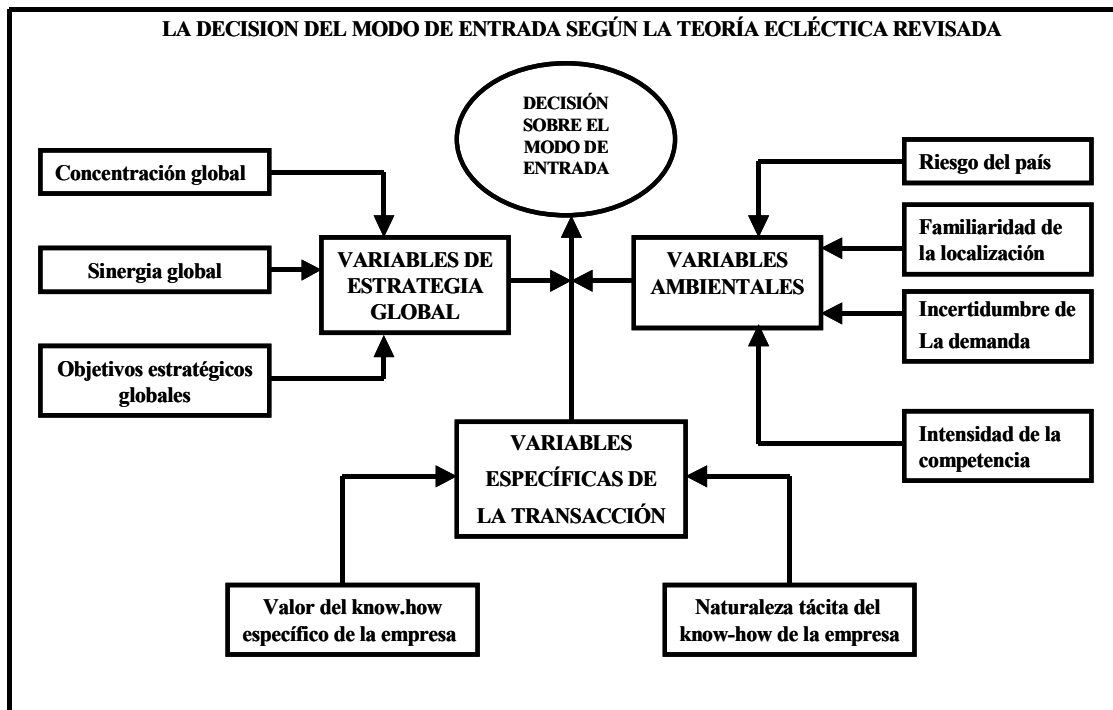
Tal como hemos ido señalando, el enfoque racional ha ido evolucionando desde los primeros planteamientos, tanto en el caso del enfoque de los costes de transacción como en la teoría ecléctica, para incorporar de forma paralela la variable estratégica como un determinante de la selección del modo de entrada a los mercados en el proceso de internacionalización de la empresa.

Figura 12



Fuente: Agarwal y Ramaswani, 1992

Figura 13



Fuente: Kim y Hwang, 1992.

2.3.2 EL ENFOQUE SECUENCIAL

Bajo este enfoque se engloban una serie de modelos basados en la hipótesis común de que la internacionalización de la empresa evoluciona de forma secuencial y consistente a lo largo de un continuo organizativo (Turnbull, 1987), atravesando una serie de etapas, variando su número y naturaleza de un modelo a otro.

En esta línea, el **modelo del Ciclo del Vida** (Vernon, 1966), uno de los trabajos pioneros en el estudio de la internacionalización de la empresa, establece una relación entre el ciclo de vida del producto y las fases de su proceso de internacionalización, tal como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Etapas del modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización
1. Introducción	1. Orientación hacia el país de origen
2. Crecimiento	2. Orientación hacia los principales países industrializados
3. Madurez	3. Relocalización de la inversión directa
4. Declive	4. Abandono del país de origen

Fuente: Elaboración propia

Hemos de añadir, sin embargo, que este modelo asume implícitamente que las empresas promoverán de forma agresiva cualquier ventaja competitiva que tengan en los mercados internacionales, premisa alejada del resto de modelos que siguen el enfoque secuencial (MacGuinness y Little, 1981). Los críticos de esta teoría argumentan que, más que tratarse de un modelo basado en la firma, se trata de una teoría del comercio internacional (Melin, 1992)

Por su parte, Tookey (1964) establece que son tres las fases que atraviesa una empresa en su proceso de internacionalización, en función de los objetivos que ésta se haya establecido: la exportación, el marketing internacional y los negocios internacionales. En la primera etapa las empresas centran su atención en la venta de la sobreproducción o de los inventarios obsoletos a los mercados exteriores; en la segunda

el objetivo es maximizar la rentabilidad de las ventas y responder a las necesidades del mercado mundial, por último, cuando se alcanza la etapa de los negocios internacionales, las empresas están más centradas en la gestión de operaciones globales.

Wind, Douglas y Perlmutter (1973) desarrollan el **modelo ERPG**, cuya denominación proviene de las iniciales de los cuatro tipos de orientación que identifica: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. Estas cuatro actitudes están relacionadas con los sucesivos estadios evolutivos de las operaciones internacionales que atraviesan las empresas.

La orientación etnocéntrica considera el desarrollo internacional como algo secundario respecto a la expansión nacional y el mercado exterior se percibe como el lugar en el que desembarazarse del excedente de producción. Las decisiones de marketing están totalmente centralizadas en el país de origen, utilizando las mismas políticas y procedimientos en los mercados exteriores que las empleadas en el mercado doméstico. No se realiza una investigación sistemática de los mercados exteriores no modificaciones en los productos, por lo que no hay una atención real de las necesidades de los consumidores extranjeros.

En la orientación policéntrica se reconoce la importancia de las diferencias que afectan al ejercicio de la actividad internacional y también la importancia de estas actividades en la cifra de negocios y rentabilidad. Para garantizar la mejor expresión de estas diferencias se plantea un grado de autonomía elevado e incluso independiente de las decisiones de marketing, a fin de que cada país se beneficie de una política adaptada. El marketing se organiza así sobre una base territorial y el acento se pone sobre las diferencias entre los mercados, más que en las posibles similitudes actuales o futuras.

Las fases regiocéntrica y geocéntrica marcan un cierto grado de madurez en la percepción que tiene la empresa de su actividad internacional. El regiocentrismo concibe el mundo como un conjunto de mercados que presentan un cierto número de características comunes. El geocentrismo integra un mundo como un mercado único. Según Keegan (1996), la orientación geocéntrica capta la realidad del mercado de forma más acertada, pero requiere una estructura y estrategia mundial integrada. Para implantar esta orientación se requiere una gran experiencia en gestión internacional, así

como un fuerte compromiso. En este sentido, es aconsejable para las empresas con una experiencia internacional limitada adoptar una estrategia bien centralizada o bien descentralizada, y esperar hasta acumular la experiencia necesaria, antes de intentar implantar un programa de marketing integrado (Keegan, 1996).

Teniendo como base este modelo, Bartlett y Ghoshal (1991)¹⁴ tras una amplia investigación empírica, establecieron cuatro tipos diferentes de empresas en función de su orientación estratégica hacia los mercados exteriores:

- 1) Empresas multinacionales: Son aquellas que han desarrollado una postura estratégica y una capacidad organizativa que les permite ser muy sensibles a las diferencias nacionales de todo el mundo. Estas compañías gestionan carteras de múltiples entidades nacionales.
- 2) Empresas globales clásicas: Se trata de empresas que están condicionadas por la necesidad de eficiencia global, y mucho más centralizadas desde el punto de vista estratégico y operacional. Tratan el mercado mundial como un conjunto integrado, de forma que el entorno de operación global y la demanda mundial son las unidades de análisis dominante.
- 3) Empresas internacionales: La estrategia de este tercer grupo de empresas está basada, principalmente, en transferir y adaptar el conocimiento y experiencia de la compañía matriz a los mercados extranjeros.
- 4) Empresa transnacional: Son compañías que desarrollan simultáneamente competitividad global, flexibilidad multinacional y aprendizaje a nivel mundial. No se trata de un postura estratégica específica, ni una forma de organización particular, sino, según los autores, de una mentalidad de gestión, siendo la tarea crucial para los directivos de una compañía transnacional alentar una visión compartida y un compromiso personal para integrar la organización al nivel fundamental del individuo.

¹⁴ Desarrollaron su estudio durante dos años y medio, durante los cuales entrevistaron a más de 236 directivos de las operaciones en todo el mundo de 9 grandes empresas ubicadas en tres sectores muy diferenciados: productos de consumo electrónico, productos envasados e industria de telecomunicaciones.

A mediados de los años setenta surgen, paralelamente, los dos modelos que podemos considerar más relevantes dentro del enfoque secuencial: el modelo de Uppsala (M-U) y el modelo de Innovación (M-I), que describiremos a continuación.

2.3.2.1 El modelo de Uppsala: la teoría de las fases de desarrollo

El modelo debe su nombre a la publicación de sendos trabajos fruto del esfuerzo desarrollado por una serie de investigadores nórdicos localizados principalmente en la escuela de Uppsala, que constituyen la base de la mayor parte de las aportaciones posteriores de la que se conoce como escuela nórdica.

Nos referimos a los estudios de Johanson y Weidersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977). Dichos trabajos recogen las principales conclusiones extraídas en una investigación del comportamiento exterior de una muestra de empresas suecas, en un doble sentido: 1) identificaron cómo se desarrolla el proceso en un país extranjero concreto y 2) explicaron las pautas seguidas en sucesivas entradas en otros mercados.

El modelo tiene su base teórica en la teoría del comportamiento de la firma (Cyert y March, 1963; Ahroni, 1966) y en la teoría del crecimiento (Penrose, 1959).

La idea esencial consiste en que las empresas se desarrollan, en primer lugar, en su mercado doméstico, siendo la internacionalización consecuencia de una serie de decisiones incrementales (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Dichas decisiones se encuentran limitadas por dos factores: la información y los recursos. Es decir, los principales obstáculos para abordar los mercados exteriores proceden de la carencia de información (lo que genera incertidumbre) y de la escasez de recursos para afrontar el proceso.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) establecen que la empresa pasa por cuatro etapas diferentes en la penetración de un mercado extranjero determinado, que constituyen lo que los autores denominan la **cadena de establecimiento**:

Etapa 1: Exportaciones esporádicas o no regulares, la empresa no compromete recursos en sus actividades exteriores y no existe un canal regular de información entre la empresa y los mercados.

Etapa 2: Exportaciones a través de representantes independientes, la empresa ya dispone de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, siendo el compromiso de recursos mayor que en el caso anterior.

Etapa 3: Establecimiento de una sucursal comercial en el exterior, supone tener un canal de información controlado que permite a la empresa obtener experiencia propia de su actuación exterior. El compromiso sigue creciendo y con él la irreversibilidad de las decisiones.

Etapa 4: Establecimiento de unidades de producción en el exterior, que implica el más alto nivel de compromiso internacional, y con él la posibilidad de adquirir experiencia en la realización de actividades en el mercado de destino correspondiente.

Como hemos mencionado, cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional, tanto en lo referente a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior.

Así mismo, de acuerdo con Durán Herrera (1994) cada etapa suele tener su reflejo en la estructura organizativa formal de la empresa. El proceso conduce a formas organizativas que incorporan un mayor control de las operaciones exteriores de la empresa. En las primeras etapas, la organización confía la venta de sus productos a agentes externos, mientras que en las últimas se interiorizan las actividades de venta y de producción, incrementando sus posibilidades de control.

Las carencias de información y recursos generan incertidumbre, la cual impulsa a las empresas a dosificar el riesgo que soportan en cada decisión. En consecuencia, las empresas tenderán, en sus primeras salidas al exterior, a escoger aquellos mercados que supongan una menor dosis de incertidumbre, o lo que es lo mismo, aquellos sobre los que disponga de un mayor volumen de información. Se trata de excluir del proceso de

entrada en un nuevo mercado, ya de por sí complejo, todo elemento que pueda suponer una fuente de ambigüedad, desconocimiento, de riesgo, en definitiva. Las empresas con escasa experiencia internacional preferirán salir a países que perciban más parecidos a su propio mercado local.

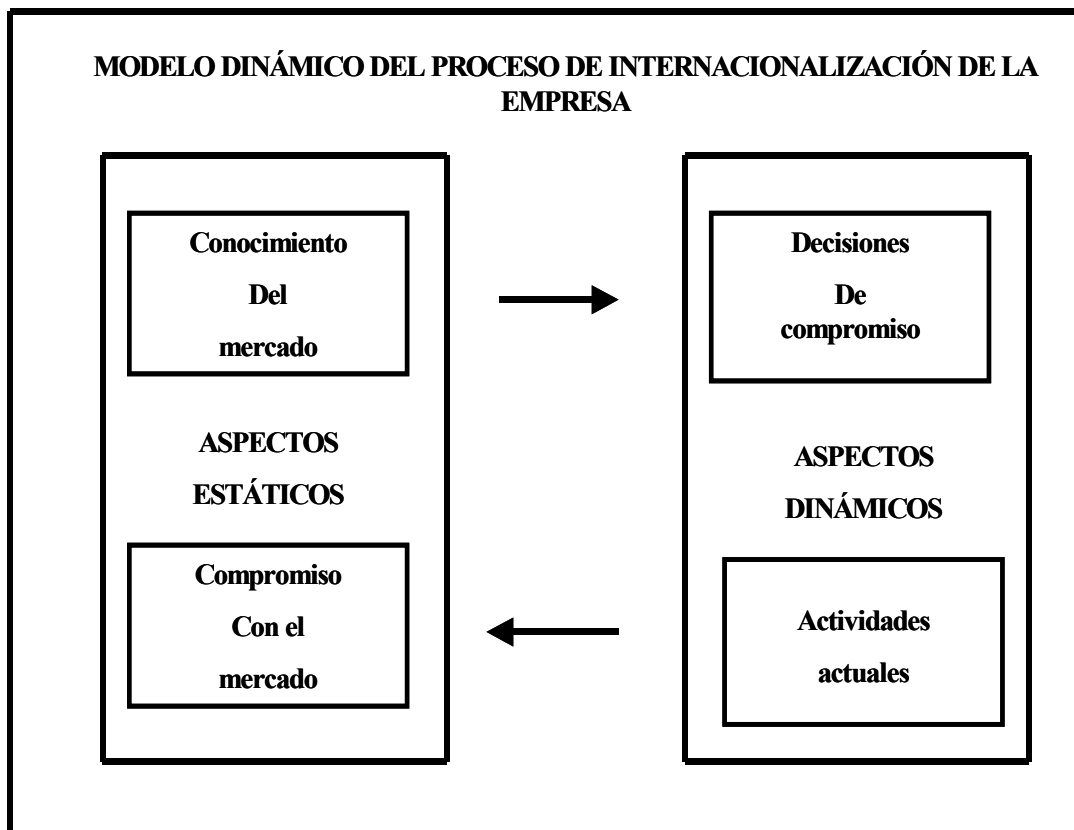
Es en este sentido en el que los autores introducen el concepto de **distancia psicológica**, definida por el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado (diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial). Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de qué mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Una vez adquirida experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y, en general, las oportunidades económicas globales (Davidson, 1980).

El trabajo inicial de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fue posteriormente refinado por Johanson y Vahlne(1997,1990). Estos autores desarrollan un modelo dinámico del proceso de internacionalización de la empresa, esto es, un modelo en el que el resultado de un ciclo de eventos constituye el input del siguiente. Se asume como hipótesis básica de este planteamiento que la falta de conocimiento sobre los mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional será mayor. La estructura principal de modelo está basada en la distinción entre aspectos estáticos y dinámicos de las variables de internacionalización, tal como se recoge en la figura 14.

Entre los factores estáticos, el compromiso con el mercado no sólo hace referencia a la cantidad de recursos comprometidos en el país de destino, sino también al grado de compromiso, que será mayor cuanto más dificultad exista para encontrar un uso alternativo a dichos recursos, que a su vez aumentará en la medida en que los recursos en cuestión se encuentren integrados con otras partes de la empresa y su valor para ésta se derive de la integración de dichas actividades. En este sentido, una IDE que

implique una integración vertical conlleva un mayor grado de compromiso que otra de carácter horizontal (Johanson y Vahlme, 1977). Por otra parte, el conocimiento del mercado es un elemento básico para los autores del modelo, en la medida en que las decisiones relacionadas con el compromiso de nuevos recursos están basadas en diferentes tipos de conocimiento: conocimiento genérico y conocimiento específico. Este último se adquiere mediante el funcionamiento de la empresa en el mercado, esto es, mediante la experiencia directa, mientras que el primero es un conocimiento transferible de unos mercados a otros sin excesiva dificultad.

Figura 14



Fuente: Johanson y Vahlne, 1990

Compromiso y conocimiento parecen estar claramente relacionados; mientras mayor sea el conocimiento de que se dispone sobre un mercado, más fácil es valorar los recursos y mayor será, por tanto, el compromiso de la organización.

Por otra parte, con relación a los elementos dinámicos del modelo, las actividades actuales, que reflejan el desarrollo de la operativa empresarial en el mercado

exterior, son la principal fuente de experiencia para la empresa, mientras que las decisiones de compromiso de nuevos recursos en ese mercado son respuesta a los problemas y/o a las oportunidades que en él se perciben como consecuencia de la experiencia adquirida y del desarrollo de operaciones en dicho mercado (Johanson y Vahlme, 1977).

El modelo predice que, en un país concreto, la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el mismo a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que realiza en dicho mercado, contemplándose tres situaciones que justifican la excepción a dicho fenómeno (Johanson y Vahlme, 1990):

- 1) Cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos, ya que en este caso las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores, por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances significativos en sus procesos de internacionalización.
- 2) Cuando las condiciones en el mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados puede adquirirse por otras vías distintas a la experiencia.
- 3) Cuando la empresa ha adquirido una experiencia considerable en mercados similares, la cual puede ser generalizada en un nuevo mercado

Otras investigaciones han proporcionado apoyo empírico al modelo de las fases de desarrollo. Así, Luostarinen (1980), Larimo (1991) y Korhonen, Luostarinen y Welch (1996) realizan diversos trabajos para empresas de Finlandia. El estudio del primero de ellos, realizado sobre tres cuartas partes de las compañías finlandesas con operaciones internacionales, apoyaba claramente el modelo evolucionista propuesto por los autores suecos, tanto en el modo como en los productos lanzados al exterior. Por su parte, Larimo (1991) apoyó las conclusiones anteriores, si bien con una intensidad menos acusada. A similares resultados han llegado otros trabajos realizados para muestras de diferentes países nórdicos, como el caso del realizado por Juul y Walters (1987) sobre empresas noruegas con operaciones en el Reino Unido o el trabajo de Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma (1997) a cerca papel del conocimiento experimental y los costes en el proceso de internacionalización, utilizando una muestra de empresas suizas.

Fuera de los países nórdicos otros trabajos han seguido apoyando el modelo de Uppsala, como el realizado por Wiedersheim-Paul. Olson y Welch (1978) sobre empresas australianas, el trabajo de Crick(1995) en empresas británicas, o el de Bilkey y Tesar (1977), Weinstein (1977), o Erramilli y Rao (1993) para empresas norteamericanas.

2.3.2.2 El modelo de innovación

De forma paralela a las aportaciones de la escuela nórdica se desarrolla, en Estados Unidos, una corriente de investigación sobre la internacionalización de la empresa, cuyos planteamientos se caracterizan por dos cuestiones básicas: 1) la visión de la internacionalización de la empresa como un proceso de innovación empresarial¹⁵ y 2) por centrarse en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas.

Los trabajos pioneros de este enfoque particular dentro del secuencial, se basaron en el modelo de adopción de una innovación propuesto por Rogers (1962). Todos coinciden en proponer un modelo secuencial por etapas, cada una de las cuales representa un nivel de implicación exportadora de la empresa, de tal forma que pasar de una etapa a otra supone un mayor compromiso de la empresa con la internacionalización (Véase Tabla 9). Las principales diferencias radican en el número de fases definidas por cada autor, así como en la visión que ofrecen respecto al comienzo del proceso. Así, mientras que Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982) sugieren que debe existir algún tipo de mecanismo de empuje o agente externo que motive la decisión de exportar, no mostrando la empresa en las primeras etapas interés por exportar; en los modelos de Cavusgil (1990) y Reid (1981) se desprende que es la propia organización la que impulsa el arranque del proceso expansivo hacia el exterior.

Sin embargo, el modelo de innovación ha sido revisado para incluir planteamientos dotados de una mayor flexibilidad. Muestra de ello, es la introducción del concepto de **trayectoria o senda de internacionalización** (Alonso, 1993). Se sigue

¹⁵ Según Fernández y Fernández (1988), la innovación puede ser considerada en dos sentidos, uno amplio (innovación) y otro restringido (innovación tecnológica). En este sentido, estaríamos considerando la innovación en su sentido más amplio, por conllevar un cambio en uno o más factores empresariales.

considerando válida la idea de un proceso secuencial, sin embargo se renuncia en parte a la aspiración rígida y prescriptiva del modelo, prefiriendo su utilización con fines descriptivos. Además, se acepta la posibilidad de que las empresas puedan seguir procesos de internacionalización distintos, manteniendo, eso sí, determinados patrones en cuanto a un incremento gradual de su compromiso internacional, información sobre los mercados, necesidad de control y aceptación del riesgo. La idea básica de concebir la internacionalización como un proceso de aprendizaje sigue intacta. (Barkema, Bell y Penning, 1996).

En este sentido, el modelo propuesto por Root (1987), sigue considerando el compromiso de recursos, el riesgo, y el nivel de control que implica cada una de las formas posibles de entrada, como variables esenciales. A modo de ejemplo, podemos apreciar en la figura 15 tres diferentes trayectorias de internacionalización, tomadas del análisis efectuado por Root (1987).

Tabla 9
Primeros estudios del Modelo de Innovación

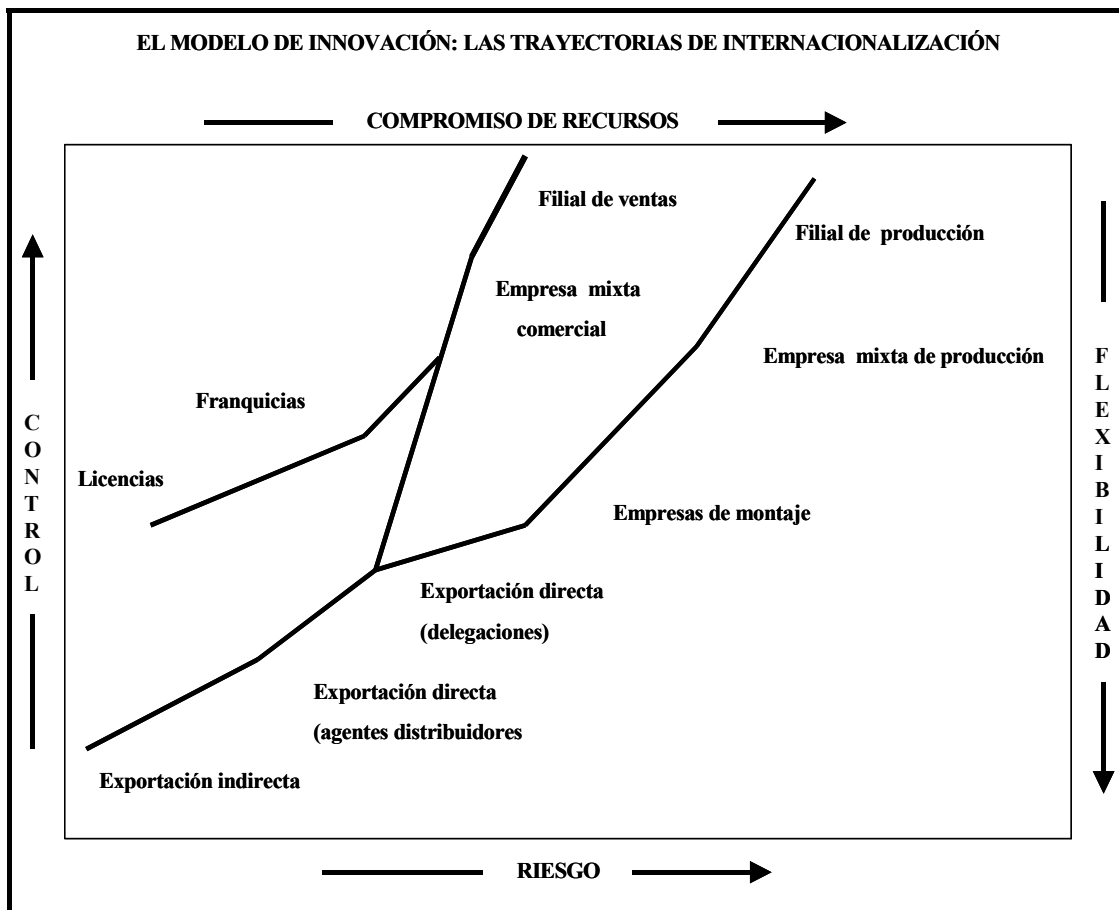
Etapa	Bilkey y Tesar (1997)	Cavulgil (1990)	Czincota (1982)	Reid (1981)
1	La dirección no está interesada en exportar.	Marketing nacional: la empresa vende sólo en su mercado nacional.	La empresa completamente desinteresada	Conciencia: Reconocimiento de un problema o una necesidad, surgimiento de la necesidad de exportar
2	La dirección responde a pedidos del extranjero, pero no explora la posibilidad de exportar activamente.	Etapla preexportadora: la empresa busca información y evalúa la posibilidad de comenzar a exportar.	La empresa parcialmente interesada.	Intención: motivación, actitud, creencias y expectativas sobre la contribución de la exportación.
3	La dirección explora la posibilidad de exportar activamente.	Implicación experimental: la empresa comienza a exportar de forma limitada a países psicológicamente cercanos.	La empresa exportadora.	Prueba: experiencia personal a través de exportar de forma limitada.
4	La empresa exporta de forma experimental a algún país cercano psicológicamente.	Implicación Activa: se exporta a nuevos mercados y aumenta el volumen de las exportaciones.		Aceptación: adopción/rechazo de la actividad exportadora.
5	La empresa es un exportador experimentado.	Gran compromiso: la dirección se plantea constantemente cómo repartir los recursos limitados entre el mercado nacional y los extranjeros.		
6	La empresa explora la posibilidad de exportar a países más distantes psicológicamente			

Fuente: Andersen (1993)

Según hemos venido diciendo, esta corriente entiende la internacionalización como un proceso de carácter innovador, por cuanto supone la toma de decisiones sobre nuevos objetivos, estrategias, actividades, etc. por parte de la organización. Desde el punto de vista teórico, Alonso y Donoso (1998) resumen en tres las razones por las que es posible asimilar la internacionalización a una innovación.

- ➔ En primer lugar, en ambos casos se trata de **decisiones creativas y deliberadas** que se adoptan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas. Estas **condiciones de incertidumbre** suponen que no existe pleno conocimiento de los resultados que se derivan de la opción elegida. Por ello, a los directivos encargados de adoptar esas decisiones les cabe un papel central en la promoción del proceso.

Figura 15



Fuente: Root, 1987

- ➔ En segundo lugar, y aún cuando no se admita un planteamiento determinista, es preciso reconocer que en ambos procesos intervienen factores que están gobernados por un **secuencia manifiestamente acumulativa**. Ya que los dos se benefician de la dinámica temporal que caracteriza aquellas decisiones fundamentadas en los procesos de aprendizaje. De modo que será más fácil para la empresa alcanzar niveles crecientes de compromiso internacional a medida que parta de estados superiores de internacionalización. Esta afirmación de Alonso y Donoso (1998) destaca la idea de que la propia experiencia acumulada por la empresa a través de un proceso de aprendizaje continuo se configura como elemento clave en la adquisición de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Li, 1994; Chang, 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996).
- ➔ En tercer lugar, y dado el carácter acumulativo, cualquier decisión del proceso, ya sea de innovación tecnológica como de internacionalización, se encuentra condicionada por las que han sido tomadas previamente, al tiempo que condicionan las que se tomarán en el futuro. En este sentido, Alonso y Donoso (1998) destacan la idea de que ambos procesos están tan lejos de seguir una ruta determinista como de seguir una plenamente aleatoria. Entre estos extremos surge la idea de la existencia de distintas **trayectorias de internacionalización** por las que pueda transitar la empresa. Así, estos autores plantean una visión más voluntarista del proceso de internacionalización, que se configura como un constante esfuerzo de aprendizaje por parte de la empresa, pero sin olvidar el análisis de las condiciones del entorno, las capacidades organizativas y las experiencias pasadas.

2.3.2.3 Análisis comparativo de los dos modelos secuenciales

Realizando una comparación de las propuestas hechas por los dos modelos secuenciales descritos comprobamos que son mucho más numerosas las coincidencias que las divergencias entre ambos. Ello ha llevado a considerar en la literatura actual los dos citados modelos como una única teoría, esto es, la teoría secuencial del proceso de internacionalización.

Vamos pues a señalar cuales son las diferencias y las semejanzas entre ambas propuestas:

Respecto a las **diferencias**, cabe destacar en primer lugar que, mientras que el modelo nórdico no ofrece una explicación sobre el punto de partida del proceso de internacionalización, éste si es abordado por el de innovación, si bien con escaso éxito en los primeros trabajos. Tal como vimos, según dicho enfoque existen dos posibles arranques del proceso, uno exógeno (la aparición de pedidos por parte de clientes extranjeros), y otro endógeno (derivado de la propensión innovadora de la empresa, implicando una actuación consciente y activa por su parte). En segundo lugar, el enfoque de innovación ha pretendido, más insistentemente que el de Uppsala, identificar las fases concretas por las que ha de transcurrir la empresa en su proceso de internacionalización. Esta búsqueda, rígida en los primeros momentos, ha permitido desarrollar el concepto de senda de internacionalización citado anteriormente. Los investigadores nórdicos han considerado el proceso como una evolución de naturaleza fundamentalmente continua, mientras que los de innovación, lo consideran esencialmente discontinuo. Por último, el concepto clave para el modelo de Uppsala es el de compromiso internacional, mientras que para el de innovación lo es el de aprendizaje, conceptos que, por otra parte, ambos enfoques consideran estrechamente relacionados.

En cuanto a las similitudes entre ambos modelos hemos de mencionar las siguientes:

- ➔ La internacionalización de la empresa es un proceso gradual que se desarrolla por medio de un conjunto de decisiones y actuaciones acumulativas. Dicho proceso tiene lugar a través de una serie de fases crecientemente complejas.
- ➔ Operar en mercados exteriores significa que la organización ha de enfrentarse a un entorno nuevo y, puede que en gran medida desconocido. Por lo tanto la incertidumbre es un factor que va a afectar a todas las actuaciones de la empresa en el ámbito internacional.

- ➔ Los recursos comprometidos por la empresa van aumentando a medida que la misma avanza en su trayectoria de internacionalización, presentando, además, este creciente compromiso de recursos un fuerte carácter irreversible. Por ello, el compromiso incremental con las actividades exteriores es simultáneamente una causa y una consecuencia de la profundización en la senda elegida.
- ➔ Como consecuencia de lo anterior y con el fin de reducir el riesgo, la organización tenderá a operar lentamente, procurando ejercer cada vez un mayor control sobre dichas actividades. Existe, por tanto, una relación entre ambas variables, de forma que un mayor compromiso de recursos se corresponde con una mayor necesidad de controlar el proceso.
- ➔ Un mayor control implica el desarrollo interno de un mayor número de actividades de la cadena de valor internacional de la organización. Así, mientras que en las primeras etapas, tan sólo se trasladan parte de las mismas, generalmente las más cercanas a los clientes extranjeros (Porter, 1986a), en fases posteriores se transfieren mayor número de actividades. Igualmente, en los primeros pasos, la empresa cede buena parte de las funciones a agentes externos (licencias, compañías importadoras, franquicias, etc.). A medida que aumenta la importancia de las operaciones internacionales, la organización tiende a interiorizar mayor número de actividades. Es un proceso que supone la aceptación de mayores cuotas de complejidad organizativa.
- ➔ La empresa tenderá a elegir en primer lugar aquellos mercados sobre los que cuenta con un mayor volumen de información, tanto genérica como específica, con el propósito de reducir la incertidumbre. La organización preferirá comenzar por aquellas naciones más próximas a la propia, no sólo en distancia física, sino también en distancia psicológica.
- ➔ La internacionalización es, por tanto, un proceso de aprendizaje continuo sobre las formas de competir en el ámbito internacional, el cual requiere tiempo e implica riesgos. Este aprendizaje queda en la organización en forma de experiencia acumulada, factor clave para el desarrollo gradual de la internacionalización de la empresa. Se trata, en definitiva, de una cadena acción-

experiencia-acción, en la que el resultado de cada iteración es un incremento de la implicación de la empresa en sus actividades internacionales.

La exposición de estas semejanzas puede considerarse, a modo de resumen, como una síntesis de las proposiciones del enfoque secuencial.

2.3.2.4 Críticas al enfoque secuencial

A pesar de la amplia aceptación del enfoque secuencial del proceso de internacionalización, los modelos mencionados han suscitado también numerosas críticas. Tales críticas atañen a dos aspectos claramente diferenciados, por una parte las derivadas del momento histórico en que los modelos fueron enunciados, y por otra las que señalan las deficiencias en los mismos desde una perspectiva científica.

Por lo que se refiere a las primeras, hemos de tener en cuenta que han pasado casi treinta años desde que ambos modelos salieron a la luz. Ellos supone limitaciones derivadas de los cambios en los modelos de competencia a lo largo de estos años. Concretamente podemos citar:

- 1) La extensión de fenómenos tales como la cooperación, la creación de redes de empresas, la proliferación de joint-ventures, las participaciones cruzadas en los capitales, etc., hacen que no sea necesaria la experiencia propia como un factor esencial para impulsar el proceso de internacionalización (Chang, 1995). Es posible transferir experiencias desde otras organizaciones, a través de los vínculos más o menos formales, creados alrededor de la propia empresa. Ésta no es, en muchas ocasiones, un ente aislado, sino un nodo integrado en una red compleja de carácter interorganizativo (Bueno y Morcillo, 1995).
- 2) En los primeros trabajos realizados bajo el prisma del enfoque secuencial, se propugnaba la existencia de un proceso lento, donde el paso de una fase a otra requería un intervalo de tiempo generalmente elevado. De ahí la conveniencia, puesta de manifiesto por muchos autores, de realizar estudios longitudinales de carácter histórico (Melin, 1992) que tuvieran en cuenta intervalos amplios de tiempo. No obstante, el proceso gradual de homogeneización de los patrones

culturales internacionales (Levitt, 1983) que en gran medida se ha venido desarrollando en los últimos tiempos, ha incidido en una reducción de las distancias psicológicas entre países, permitiendo una aceleración del proceso de internacionalización de las organizaciones (Welch y Luostarinen, 1988).

En cuanto a las deficiencias del modelo secuencial desde una perspectiva teórica, Andersen (1993) realizó una revisión del modelo de Uppsala y del de innovación basándose en dos criterios, el tipo de explicación del modelo evaluado y el criterio de falsabilidad de Popper (Tablas 10 y 11). Vamos a describir dichas deficiencias según el autor mencionado, incluyendo también las críticas hechas por otros autores.

Por lo que se refiere al tipo de explicación las críticas son:

- 1) El modelo propuesto por la escuela de Uppsala explica el proceso de internacionalización, pero una vez que éste ya ha comenzado, no tratando cual es el punto de partida de dicho proceso.
- 2) No se establece de forma clara como ha de medirse el compromiso o implicación internacional de la empresa. Tal como indica el profesor Alonso (1993), no resulta fácil determinar el nivel exacto de compromiso que implica cada una de las etapas existentes en el proceso de internacionalización. Tradicionalmente se ha venido considerando que un mayor nivel de control de las actividades por parte de la empresa lleva consigo una mayor implicación de la misma. Sin embargo, tal como dice el profesor Casillas (1998): *“... consideramos que es muy arriesgado realizar dicha afirmación. Creemos que es perfectamente posible que las empresas que desarrollan una amplia red de interrelaciones cooperativas internacionales manifiesten un compromiso con sus actividades internacionales mayor que otras que operan siempre a través de filiales totalmente propias”*.
- 3) Relacionada con la crítica anterior, la propuesta de la escuela nórdica se aproxima a una tautología. El modelo defiende que un conocimiento creciente del mercado conduce a un compromiso también creciente, sin embargo, dado el modo en que se define el compromiso (por la cantidad de recursos comprometidos), y el

hecho de que el conocimiento del mercado podría ser considerado como un recurso intangible, la explicación es en realidad tautológica (Andersen, 1993).

- 4) El modelo secuencial no explica por qué algunas empresas, las denominadas “new ventures”, comienzan a exportar desde su creación, y pueden generar mayores ventas procedentes del exterior que desde su propio mercado. Se reconoce que dichas empresas tienen un desarrollo exterior no lineal, incluso caótico (Stevenson y Harmeling, 1990; Bell, 1995).

En cuanto a la aplicación del criterio de falsabilidad, todo modelo teórico ha de ser susceptible de comprobación empírica, es decir, toda teoría científica puede ser rebatida o desmentida por la observación. En función de este criterio surgen dos debilidades en el enfoque secuencial:

- 1) Referente a la metodología : la mayoría de la investigaciones realizadas han utilizado una metodología transversal, a pesar de tratarse de un modelo dinámico, genético y principalmente discontinuo, que debería utilizar una metodología longitudinal (Calof y Beamish, 1995; Andersen, 1993; Doz y Prahalad, 1991).
- 2) No todos los trabajos empíricos han demostrado la validez del modelo secuencial. Así, diversos trabajos han puesto en tela de juicio la relación entre la distancia psicológica y la prelación de mercados a los que se orienta la acción exterior de la empresa (Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Benito y Gripsrud, 1992; Engwall y Wallenstal, 1988).

A pesar de las críticas, el modelo secuencial continúa siendo válido para muchos autores, aportando explicaciones de la internacionalización de la empresa desde diversos puntos de vista y utilizándose en numerosas investigaciones empíricas (Dichtl et al., 1990; Gripsrud, 1990; Czincota y Ursic, 1991; Lim et al., 1991; Yang et al., 1992). Ofrece una perspectiva alternativa al paradigma ecléctico, el cual contempla la internacionalización como una mera elección basada en la eficiencia económica (Melin, 1992; Buckley, 1988; Rugman, 1980). En segundo lugar, el modelo secuencial ve la internacionalización como un proceso de evolución y aprendizaje en el que las empresas se adaptan lentamente antes de comprometerse en más actividades internacionales

(Mckiernan, 1992; Fina y Rugman, 1996). Aunque este modelo no describe con precisión las elecciones y adaptaciones a los cambios que deben llevar a cabo los directivos durante el proceso de internacionalización (Mckiernan, 1992).

Tabla 10

EVALUACIÓN SEGÚN SU CAPACIDAD EXPLICATIVA		
ASPECTOS EVALUADOS	MODELO DE UPPSALA	MODELO DE INNOVACIÓN
Tipo de explicación científica	Genética (histórica)	Genética (histórica)
Ámbito de aplicación		
- Espacio	Sin restricción específica	Empresa pequeñas y medianas
- Tiempo	Ilimitado	Limitado
Causalidad		
- Tipo de modelo	Ciclo causal	Cadena explicativa
- Variables explicativas	Una variable: conocimiento de la empresa	Diferentes, la mayor parte características organizativas
Utilidad científica		
- Asunciones sobre el comportamiento de las variables	Basada en las teoría del comportamiento, de la toma de decisiones incremental, con escasa influencia de factores externos	Basada en las teorías del comportamiento, de la toma de decisiones incremental, con escasa influencia de factores externos
- Variables definidas	Ejemplos de indicadores, no definiciones operativas	Procedimientos confusos de clasificación y de operacionalización de las variables explicativas
- Explicación precisa de las relaciones entre etapas	Vagamente considerada	Argumentos básicamente intuitivos
Utilidad intuitiva	Lógica axiomática: Utilidad acentuada para gobernantes y directivos	

Fuente: Andersen, 1993

Tabla 11

EVALUACIÓN SEGÚN EL CRITERIO DE FALSABILIDAD		
ASPECTOS EVALUADOS	MODELO DE UPPSALA	MODELO DE INNOVACIÓN
Congruencia entre: - el modelo teórico y operativo - definiciones conceptuales y operativas	No clara	Algunas discrepancias en el trabajo de Cavusgil No testado de forma válida
Especificación de las variables que se asume que afectan al proceso de desarrollo	No se definen variables más allá del modelo cíclico causal	No aporta argumentos sobre cómo y por qué las variables discriminan entre las fases
Estudios empíricos	Estudio de casos Medición de la distancia psicológica como variable independiente	Estudios transversales. La dirección de las propuestas causales entre las fases exportadoras y las variables propuestas no está clara
Tautologías	Algunas dificultades para delimitar teóricamente los conceptos	A veces, las variables dependientes e independientes son casi idénticas
Comprobación de variables explicativas alternativas	No	No

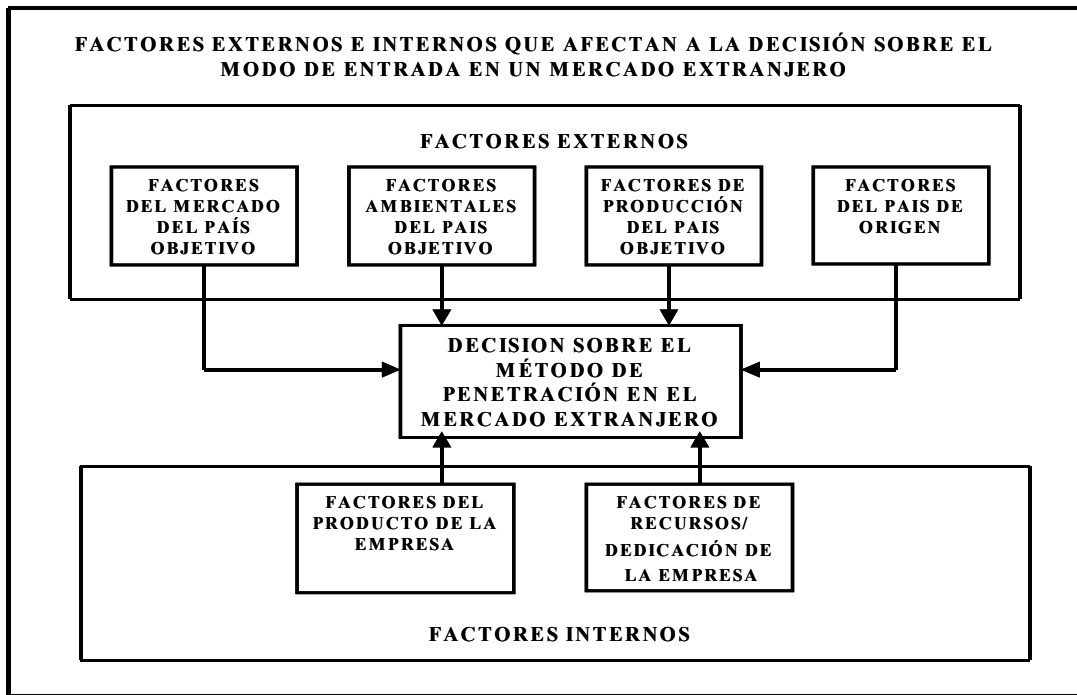
Fuente: Andersen, 1993.

2.3.3 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

La premisa básica de este enfoque es mantener un equilibrio entre los factores externos e internos a la organización, dejando atrás una concepción determinista y admitiendo la existencia de una continua conexión entre la empresa y su entorno (Alonso, 1993). Se trata, en definitiva, de confrontar las oportunidades y amenazas que el proceso de internacionalización implica con las fortalezas y debilidades que la empresa posee para llevar a cabo el mismo.

Un modelo de este tipo es el que propone Root (1987), en el que utiliza seis elementos clave, cuatro de carácter externo (factores del país objetivo, factores ambientales del país objetivo, factores de producción del país objetivo y factores del país de origen) y dos incluidos en el ámbito interno (factores de producto y de recursos/dedicación de la empresa), los cuales se encuentra esquematizados en la figura 16.

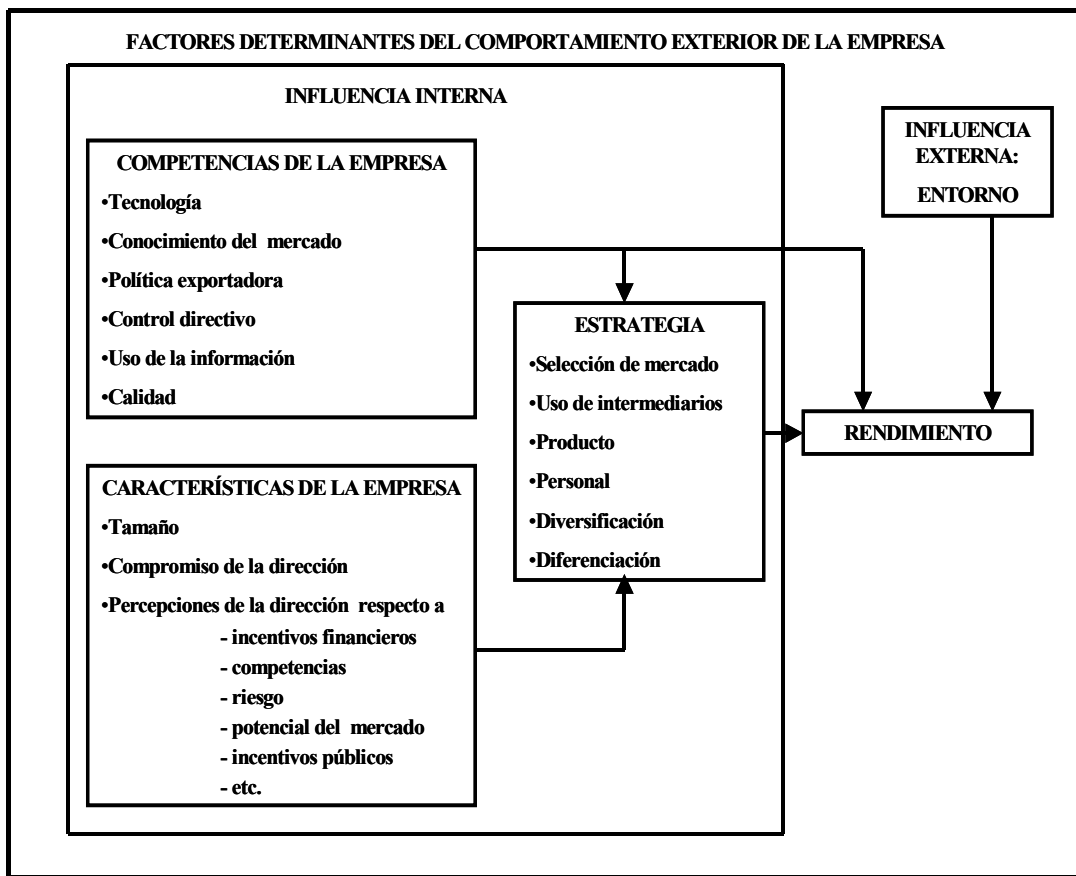
Figura 16



Fuente: Root, 1987.

Pero el modelo que más difusión ha tenido bajo este enfoque es el desarrollado por Aaby y Slater (1989). En él se distingue entre variables ambientales, características de la empresa, competencias, estrategia y rendimiento (figura 17). El modelo ha sido corroborado empíricamente por otros autores (Chetty y Hamilton, 1993; Domínguez y Sequeira, 1993).

Figura 17



Fuente: Aaby y Slater, 1989.

2.3.4 EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LA GLOBALIZACIÓN

Esta teoría parte de la idea de que cualquier sector de actividad se encuentra en alguna posición en el continuo definido por dos tipos extremos de sectores: los sectores globales y los sectores multidomésticos (Porter, 1982.1986). En este sentido, se puede hablar de que existen diferentes niveles de globalización de los sectores, caracterizándose, los más globales¹⁶ por plantear a las empresas que operan en ellos una serie de condiciones que las llevan a competir de una manera integrada en un panorama geográfico creciente, hasta alcanzar competencia global, mientras que en los sectores más multidomésticos las empresas internacionales compiten en un panorama geográfico estrictamente nacional.

¹⁶ Un sector global es aquel en el que la posición competitiva de una empresa es un país está en gran medida afectada por su posición competitiva en otros países y viceversa, por lo que sus empresas integrantes compiten entre ellas sobre una base mundial (Porter, 1986)

Bajo este punto de vista, en lo que respecta a la internacionalización, para las empresas que compiten en sectores globales los mercados de los países industrializados son básicamente similares, lo cual implica que deja de tener sentido el retrasar la entrada en los mercados exteriores a la espera de que los primeros pasos reduzcan la incertidumbre (Casson, 1993). Por el contrario, para este tipo de sectores cada vez más abundantes, la forma de conseguir una ventaja competitiva pasa por cubrir una amplia parte del mercado de la forma más rápida posible, independientemente del enfoque estratégico seguido por la empresa. Asimismo, este enfoque plantea que los objetivos que conducen a la entrada en un determinado mercado van más allá del rendimiento esperado (Kim y Hwang, 1992), ya que en múltiples ocasiones existen motivos de índole estratégica global que trascienden de lo que constituye una decisión particular (Porter, 1986).

Según Porter (1986), el ámbito de aplicación de la teoría de la globalización puede encontrarse circunscrito a un determinado tipo de sectores. Para Buckley (1995), este enfoque ofrece una visión idealizada de la organización de las empresas que se encuentran en el extremo opuesto a las que se hallan en una fase de iniciación como inversoras en el exterior. Además, añade que la teoría de la globalización no contempla que la existencia de nichos en el mercado hace que estas grandes empresas globales sean vulnerables a la competencia de productos diferenciados.

Por su parte, Casson (1993), partiendo de la premisa opuesta de considerar que todos los mercados son diferentes entre sí, llega a la misma idea de que algunas empresas se internacionalizan de forma rápida a través de lo que el autor denomina “*internacionalización simultánea*”. Su argumento es que en la medida en que los mercados son diferentes entre sí, la ventaja de internacionalizarse de forma secuencial, esto es, las economías de alcance derivadas de la experiencia en otros mercados, dejan de ser relevantes, lo que unido al hecho de que la mayoría de las empresas poseen un determinado conocimiento específico (normalmente asociado a una patente) que les confiere una ventaja monopolística momentánea, les conduce a explotar dicha ventaja con la mayor rapidez y en el mayor número de mercados posible.

2.3.5 EL ENFOQUE DE RED

Según este enfoque, los mercados se configuran como redes de relaciones entre organizaciones (Johanson y Mattson, 1988), de tal manera que el grado de internacionalización de la red en la que la empresa está inmersa tiene fuertes implicaciones en el proceso de internacionalización de la misma.

Desde esta perspectiva se explica el proceso de internacionalización partiendo de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquellas correspondientes a la red, en la medida en que la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, que variarán en función de su grado de internacionalización y del grado de internacionalización de la red a la que pertenezca. De esta forma, Johanson y Mattson (1988) plantean cuatro posibles situaciones (figura 18):

- ➔ La empresa iniciadora
- ➔ La empresa rezagada
- ➔ La empresa internacional solitaria
- ➔ La empresa internacional junto con otras

Es interesante analizar las dos primeras situaciones correspondientes a empresas con bajo nivel de internacionalización, ya que cada una de ellas representa un proceso de internacionalización diferente. Así, la empresa iniciadora está inmersa en una red de empresas que no tiene establecidas relaciones con otras en el exterior, por lo que su proceso de internacionalización estará caracterizado por el modelo secuencial de Uppsala (Madsen y Servais, 1997). Ello se debe a que la empresa posee un escaso nivel de conocimiento sobre los mercados exteriores que no puede adquirir de los otros miembros de la red, por lo que la empresa intentará minimizar su riesgo penetrando en mercados cercanos mediante métodos de entrada que impliquen un bajo nivel de compromiso.

Figura 18



Fuente: Johanson y Mattson, 1988.

En cuanto a la empresa rezagada, con unos proveedores, clientes y competidores altamente internacionalizados, la situación es distinta. Esta empresa no necesita acudir primero a los mercados más cercanos, ya que el modelo de internacionalización vendrá guiado por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada en mercados exteriores (Johanson y Mattson, 1988). Desde esta perspectiva, las relaciones indirectas con redes foráneas puede, de alguna forma, actuar como impulsoras del proceso de internacionalización de una empresa estrictamente nacional. Esta teoría ha encontrado apoyo empírico en el trabajo realizado por Holmlund y Kock (1998) sobre muestra de 122 pymes finlandesas.

Estamos de acuerdo con Madsen y Servais (1997) cuando dicen que el enfoque de red no es contrario al enfoque secuencial, sino que ofrece una explicación al incumplimiento del mismo a través de la existencia de la empresa rezagada. En el mismo sentido, Coviello y Munro (1997) sostienen que la explicación del proceso de internacionalización de las pequeñas empresas para por la integración de los dos enfoques, el de Uppsala y el de red.

2.3.6 EL ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN

Bajo este epígrafe revisaremos una serie de trabajos de distinta naturaleza que comparten la idea de que la alta dirección de la empresa es el principal factor explicativo del proceso de internacionalización.

En primer lugar expondremos las conclusiones alcanzadas por Calof y Beamish (1995) acerca del papel que juega la actitud de los directivos en el proceso de internacionalización, obteniendo un modelo de adaptación internacional que, como veremos, ofrece un apoyo parcial al enfoque secuencial. Seguidamente, revisaremos los trabajos centrados en el fenómeno de empresas que son internacionales desde su creación (Madsen y Servais, 1997; Ripollés, Menguzzato e Iborra, 1998), en la medida en que la explicación central que justifica su existencia se encuentra básicamente en las características del empresario que las ha creado. No obstante, debemos reconocer que estos últimos trabajos no suponen en sí un nuevo enfoque o perspectiva teórica desde la que abordar la internacionalización; su fundamento teórico lo constituyen teorías ya existentes, como las desarrolladas en el campo del entrepreneurship, por una parte, y el enfoque de redes por otra (Madsen y Servais, 1997).

2.3.6.1 El modelo de adaptación internacional

En su modelo, Calof y Beamish (1995) intentan responder a dos cuestiones básicas dentro del campo de la internacionalización:

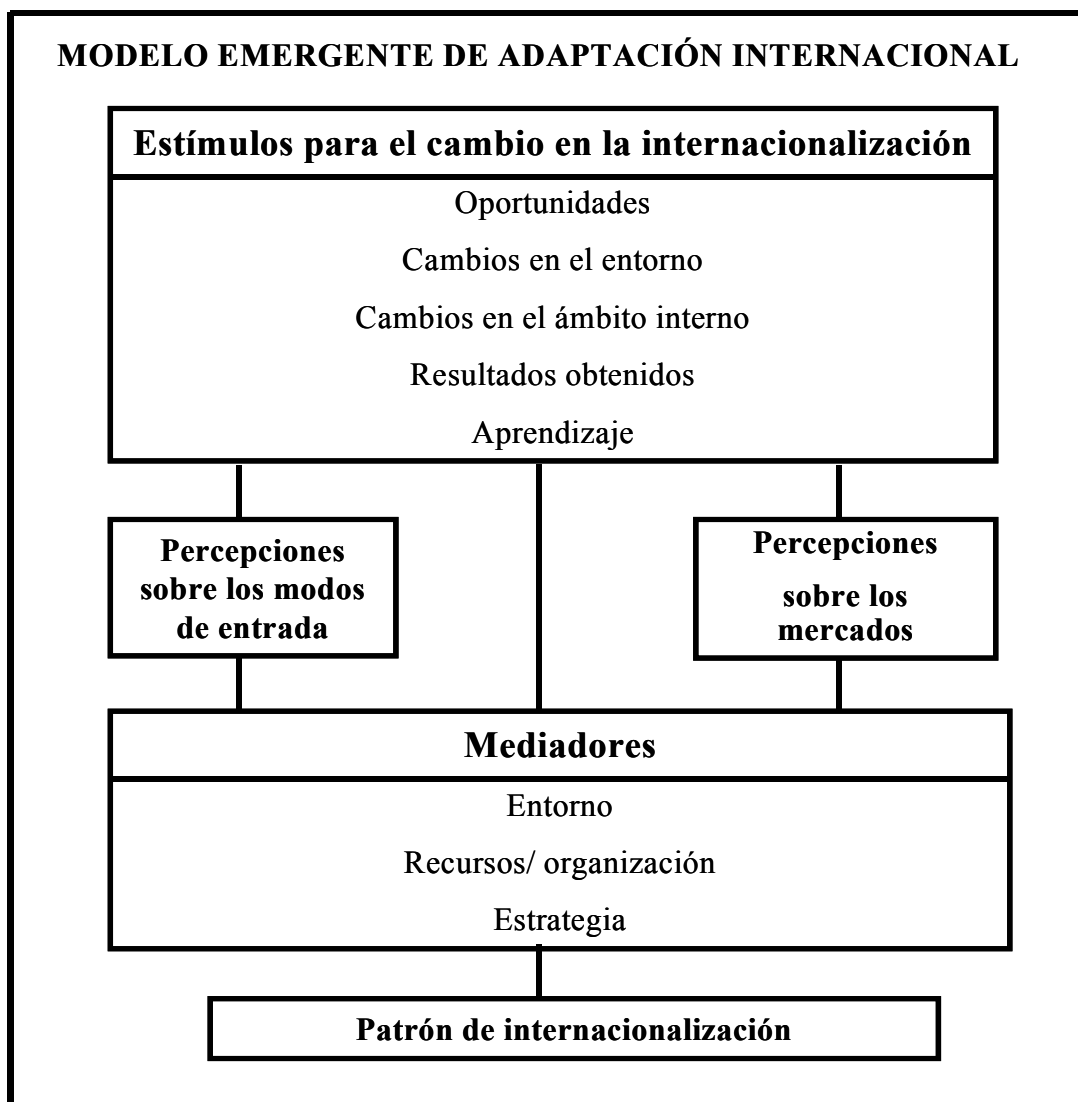
- ➔ ¿por qué se internacionalizan las empresas?
- ➔ ¿cómo lo hacen?

Para ello analizan el patrón seguido por 38 empresas ante la elección del modo de entrada. El resultado, tal como vemos en la figura 19, es el modelo emergente de adaptación internacional.

Según este modelo, el patrón de internacionalización de una empresa viene explicado por dos grupos de **variables explicativas**:

- 1) las percepciones sobre los modos de entrada, que son las creencias o expectativas de los directivos sobre el volumen de ventas, los riesgos y los costes asociados a cada modo de entrada, y
- 2) las percepciones sobre los mercados, que son las creencias o expectativas de los directivos sobre el volumen de ventas, los riesgos y los costes asociados a cada mercado extranjero.

Figura 19



Fuente: Calof y Beamish, 1995.

A estas percepciones se une un tercer grupo de variables, que los autores denominan **mediadores**, que realizan una labor de intermediación entre las variables explicativas y el patrón de internacionalización seguido. Distinguieron tres tipos de mediadores:

- 1) los recursos y capacidades de la organización, o percepciones de los directivos sobre la capacidad de la empresa en términos de habilidades y recursos financieros para gestionar un modo de entrada en particular,
- 2) la estrategia, o consideraciones estratégicas de la empresa y
- 3) el entorno, o restricciones del entorno, como el que un gobierno extranjero no permita en su país el establecimiento de una empresa totalmente foránea.

Para los autores del modelo la internacionalización es dinámica, sucediéndose cambios en el tiempo. En este sentido incluyen un último grupo de variables influyentes en el proceso que denominan **estímulos para el cambio en la internacionalización** entre las que se incluyen:

- 1) las oportunidades
- 2) los cambios en el entorno
- 3) los cambios en el ámbito interno
- 4) los resultados obtenidos
- 5) el aprendizaje

En definitiva, Calof y Beamish (1995), plantean un modelo de internacionalización basado en las razones en que se apoya la empresa para cambiar de modo de entrada. Éste se materializa en un patrón de internacionalización que puede ser muy diverso. La empresa puede proceder siguiendo un proceso secuencial, saltarse etapas o, incluso, optar por la desinversión, dependiendo de la naturaleza de los estímulos, de las actitudes y de otras variables mediadoras asociadas con el ámbito interno y el entorno. Sin embargo, según los autores, son primordialmente las actitudes las que aparecen como principal determinante del proceso de internacionalización seguido (Calof y Beamish, 1995).

2.3.6.2 La internacionalización de las empresas internacionales de nueva creación

Las empresas internacionales de nueva creación son aquellas que nacen internacionalizadas o adoptan tal condición poco después de su creación. Éste es un fenómeno empresarial que va aparentemente en contra de lo establecido en el enfoque secuencial, ya que tales empresas compiten en los mercados internacionales desde su creación (Madsen y Servais, 1997).

Existe abundante constancia empírica acerca de la existencia de este tipo de empresas (Ganitsky, 1989; McDouglas, Shane y Oviatt, 1994; Holstein, 1992; Ripollés et al., 1998).

Madsen y Servais (1997) afirman que la aparición de las empresas “*nacidas globales*” puede atribuirse al menos a tres factores importantes:

- 1) Cambios en las condiciones de los mercados a los que han estado expuestos muchos sectores en las últimas décadas, como la creciente especialización y, por tanto, el creciente número de nichos diferenciados, lo que permite la existencia de muchas pequeñas empresas fabricantes de componentes específicos con la necesidad de vender dichos productos a escala mundial por el reducido tamaño de la demanda nacional; o como el hecho de que muchos sectores están caracterizados cada vez más por las actividades de abastecimiento global y por la presencia de redes internacionales.
- 2) El desarrollo de nuevas tecnologías que permiten en la actualidad producir de forma eficiente a pequeña escala facilitando así la especialización o incluso la producción adaptada al cliente.
- 3) La creciente habilidad de los recursos humanos para explotar en los mercados internacionales las oportunidades que dichos cambios tecnológicos plantean a sus empresas.

Los trabajos revisados apuntan hacia una relación importante entre la existencia de empresas internacionales de nueva creación y la figura del empresario/fundador (Madsen y Servais, 1997; Ripollés et al., 1998). Asimismo, se plantea el efecto positivo que pueden tener sobre dichas empresas las relaciones que el fundador mantenga al pertenecer, formal o informalmente, a una red de empresas (Johanson y Mattson, 1988; Madsen y Servais, 1997; Ripollés et al. 1998).

Por otra parte, en relación con el razonamiento original del modelo del proceso de internacionalización desarrollado por la escuela de Uppsala, y de acuerdo con Madsen y Servais (1997), los cambios acaecidos en el entorno competitivo anteriormente citados reducen el grado de especificidad del conocimiento necesario en cada mercado, lo que unido a la experiencia previa que el fundador pueda tener en la operativa internacional del sector de actividad en que opera la empresa, hacen que la decisión de comprometer recursos adicionales en un determinado mercado no haya de ser necesariamente lenta e incremental.

En este sentido, estos autores resaltan la utilidad del modelo dinámico de Uppsala al afirmar que el fenómeno del rápido crecimiento exterior de las empresas internacionales de reciente creación puede ser explicado como sigue: en la medida en que el fundador de la empresa tenga un alto conocimiento del mercado foráneo – desarrollado a través de los años de actividad empresarial en el sector de actividad-, la empresa nacida global podrá, fácilmente y de forma rápida, tomar decisiones que impliquen incremento del compromiso con los mercados internacionales. Además, este compromiso puede ser relativamente bajo (no implicando alto riesgo para la empresa) si la especificidad del conocimiento del mercado extranjero particular es relativamente baja y si las ventas internacionales y los canales de distribución ya están establecidos. En consecuencia, una vez más encontramos apoyo, al menos parcialmente, del enfoque de dirección al enfoque secuencial del proceso de internacionalización.

2.3.7 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS

Si contemplamos la internacionalización de la empresa a la luz de la teoría de recursos, las estrategias de internacionalización consisten en la identificación,

protección y explotación de los activos y capacidades específicas de las empresas para conseguir así posiciones de ventaja competitiva en los mercados exteriores. En otras palabras, las competencias distintivas contribuyen a la estrategia corporativa en el sentido que favorecen y permiten definir los patrones de diversificación y de interrelaciones de las distintas actividades empresariales (Prahalad y Hamel, 1990; Ramanujan y Varadarajan, 1989).

En este sentido, Bloodgood et al. (1996) argumentan que la capacidad para entrar en nuevos mercados está directamente relacionada con la acumulación de recursos tangibles e intangibles de la empresa. Las organizaciones con un stock de recursos valiosos, inimitables, raros y no sustituibles tienen una ventaja competitiva sobre sus competidores tanto en sus mercados domésticos como en los mercados exteriores (Barney, 1991; Chandler y Hanks 1994b).

Las empresas seleccionaran aquellos mercados y proyectos de desarrollo donde puedan utilizar y aprovechar más eficazmente sus competencias distintivas (Collins, 1991). Desde un punto de vista empírico, Carr (1993) demuestra como las estrategias de internacionalización basadas en las competencias distintivas ofrecieron resultados más favorables que los obtenidos por aquellas empresas que siguieron otras opciones estratégicas, tales como liderazgo del mercado local, liderazgo global o estrategias basadas en la rentabilidad económica y financiera de la empresa. Asimismo, este mismo autor identifica cómo la estrategia basada en las competencias distintivas fue la base de la internacionalización y posición de liderazgo global de la industria automovilística japonesa.

Por otra parte, la teoría de recursos no se limita a asumir que unas empresas poseen mejores recursos y capacidades que otras, sino que proporciona explicaciones del cómo y porqué de la generación de rentas, que provendrán del desarrollo idiosincrásico de la empresa, sus experiencias en el mercado de origen y sus experiencias en los mercados internacionales. Además, contempla también el mantenimiento y acumulación de nuevos recursos y capacidades para la generación de rentas futuras en distintos entornos.

Si comparamos con la teoría de la internalización, la teoría de recursos también atribuye la motivación esencial de la expansión internacional a la posesión de recursos y capacidades que suministren a la empresa una fuente de ventaja competitiva que sea también aplicable al país de destino. Así, Penrose (1959) afirma que la empresa que se internacionaliza para conseguir mayores rentas explotando sus capacidades y recursos domésticos, en la medida en que éstos puedan ser susceptibles de nuevas aplicaciones en el ámbito internacional. Para esta autora, de tales recursos, las capacidades de gestión son el factor clave de crecimiento. Tales capacidades son muy difíciles de copiar o reemplazar, mejoran con su aplicación, y son aplicables en diversos activos. En este sentido, estas capacidades tanto incentivan como posibilitan la expansión internacional.

Sin embargo, la teoría de recursos no sólo destaca la importancia de poseer recursos y capacidades únicos como motivación esencial para la internacionalización, sino que además, subraya el papel de la capacidad dinámica de aprendizaje o de desarrollo de nuevas capacidades (Teece, Pisano y Shuen, 1990). La expansión internacional proporciona, por tanto, nuevas oportunidades de aprendizaje a través de la exposición de la empresa a nuevas culturas, ideas, experiencias, etc., que pueden ser utilizadas para crear nuevas capacidades aplicables tanto en viejos como en nuevos mercados.

En esta explotación y acumulación de recursos, la visión directiva desempeña un papel fundamental. La estrategia de desplegar internacionalmente los recursos de la compañía así como el diseño de las diversas políticas funcionales dependen básicamente de la forma en que los directivos contemplan el mundo (Kobrin, 1994). Tal como afirma Pelmutter (1969) *“cuanto más se penetra en la realidad viva de la actividad internacional, resulta más necesario dar un gran peso a la forma en la que los ejecutivos piensan acerca de cómo hacer negocios en el exterior”*.

2.4 EL RENDIMIENTO EN MERCADOS EXTERIORES

En líneas generales, como viene siendo admitido por la comunidad científica, la medida del rendimiento de la empresa nos permitirá evaluar la competitividad de la organización en su actuación. Es posible recopilar abundante literatura cuyo objeto de estudio se centra en el rendimiento organizativo, sin embargo, también es cierto que no

existe consenso acerca de las definiciones del mismo, de las variables a utilizar y de la forma de medir de dichas variables.

Si nos centramos en el campo del marketing internacional y de la medida del rendimiento de las empresas en mercados exteriores, los primeros estudios datan de principios de la década de los 60, siendo el pionero Tookey (1964) que identifica los primeros factores asociados con el éxito exportador. Sin embargo, a pesar de las numerosas investigaciones en este campo, constituye una de las áreas menos entendidas del marketing internacional (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Esto se debe, en parte, a problemas de conceptualización, operacionalización y medida del rendimiento exportador (Axinn, 1994; Walters y Samiee, 1990).

Los primeros trabajos empíricos se centraron principalmente en sintetizar, clasificar y determinar el impacto de factores independientes en el rendimiento exportador (Madsen, 1987; Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Zou y Start, 1998). Sin embargo, la evaluación conceptual y metodológica de dicho rendimiento como variable dependiente en investigaciones empíricas fue ignorada durante mucho tiempo, con la excepción del trabajo de Matthyssens y Pauwels (1996), los cuales, aunque en profundidad, se centran sólo en el estudio de unos pocos aspectos de la medida del rendimiento.

Mucho más completo es el trabajo presentado recientemente por Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000), en el cual, tras una amplia revisión de la literatura existente, identifica, revisa y evalúa las variables relacionadas con el rendimiento en los mercados exteriores y sus medidas.

Siguiendo este trabajo, podemos identificar tres tipos de variables: antecedentes, variables de influencia directa y resultados.

Variables antecedentes: Se trata de aspectos relacionados con las características de los directivos, factores organizacionales y factores del entorno que afectan indirectamente al rendimiento exportador.

- ➔ Factores directivos: Se incluyen características demográficas, experiencia, actitudes, comportamiento, etc., de los directivos implicados en el proceso de internacionalización de la empresa (Leonidou et al., 1998). La forma en que los éstos seleccionan, entran y se expanden en los mercados exteriores y el diseño de sus estrategias de marketing internacional afectará, inevitablemente, al rendimiento de la firma en esos mercados. Algunos investigadores sugieren que cierto perfil de directivo conduce al éxito en los mercados exteriores (Evangelista, 1994; Gomez-Mejia, 1988). Sin embargo, con la excepción de algunos factores que sistemáticamente muestran un fuerte efecto en el rendimiento exportador, como el **compromiso personal** (McConnel, 1979; Simmonds y Smith, 1968), **la experiencia profesional** (Da Rocha, Christensen y Da Cunha, 1990; Dich, Koglmayr y Muller, 1990) y las **actitudes para los idiomas** (Czinkota y Ursic, 1991; Holzmuller y Kasper, 1990), las evidencias empíricas de esta vinculación no están suficientemente claras.

- ➔ Factores organizacionales: Comprende aspectos demográficos, elementos operativos, características de los recursos y metas y objetivos de la firma exportadora (Leonidou, 1998). Se ha confirmado empíricamente, que ciertas características organizacionales están relacionadas con la obtención de un rendimiento exportador superior. Tal es el caso del **tamaño de la firma** (medido en términos de número de empleados, cifra de negocios o activo total) y de los **recursos disponibles**, encontrándose que las firmas de gran tamaño (Christiansen, Da Rocha y Gertner, 1987; Culpan, 1989) y aquellas con adecuados recursos humanos y en I+D (Beamish, Craig y McLellan, 1993; Gomez-Mejía, 1988) rinden mejor en los mercados exteriores. Sin embargo, otros factores organizacionales, como características del producto u objetivos corporativos, no se ha demostrado que tengan un efecto significativo en el rendimiento exportador (Beamish et al., 1993; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Gomez-Mejía, 1988).

- ➔ Factores del entorno: Se trata de elementos del entorno, tanto de los mercados exteriores como del doméstico, en los cuales la empresa opera y que están más allá del control de la organización (Aaby y Slater, 1989). Aunque el papel potencial de estos factores en su influencia sobre el rendimiento exportador ha

sido tratado ampliamente en la literatura de marketing internacional, hay pocas evidencias empíricas que lo confirmen, probablemente debido a la complejidad del entorno de los negocios internacionales (Reid, 1987; Rao, 1990; Rao y Naidu, 1992). No obstante, dichos factores han sido examinados en el contexto de estímulos y/o barreras a la exportación habiéndose demostrado la influencia de varios de ellos (condiciones económicas, barreras comerciales y presiones competitivas) en el rendimiento de la empresa exportadora.

VARIABLES DE INFLUENCIA DIRECTA: Tal como su nombre indica, se trata de variables que afectan directamente al rendimiento exportador, incluyendo principalmente objetivos y elementos de la estrategia de marketing de la firma.

- ➔ Factores objetivo: Están relacionados con el proceso de identificación, selección y segmentación internacional (Kotabe y Helsen, 1998). Aunque estos factores han recibido una escasa atención desde el punto de vista empírico, siendo fundamentalmente dos los más tratados (estrategia de expansión y segmentación de los mercados exteriores), se ha encontrado una significativa relación entre estas variables y el rendimiento exportador (Amine y Cavusgil, 1986; Lee y Yang, 1990; Donthu y Kim, 1993; Evangelista, 1994).

- ➔ Factores estratégicos de marketing: Se refieren a la estrategia de la compañía en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación en los mercados exteriores (Albaum, Strandskov y Duerr, 1998), y son un elemento clave para alcanzar un rendimiento superior. Existe un amplio número de estudios que examinan la relación entre estrategia de marketing y rendimiento exportador y, con algunas excepciones, la relación encontrada es positiva. Concretamente, la relación más fuerte se ha encontrado para **calidad del producto** (Ryans, 1988; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991; Domínguez y Sequeira, 1993), **estrategia de precios** (Namiki, 1994; Styles y Ambler, 1994; Samiee y Anckar, 1998), **estrategia de distribución** (Madsen, 1989; Beamish et al. 1993; Cavusgil y Zou, 1994) y **publicidad** (Amine y Cavusgil, 1986; Fraser y Hite, 1990; Styles y Ambler, 1994).

Variables resultado: Shoham (1996) establece un modelo en el que el rendimiento exportador es una variable dependiente que define como el resultado de las actividades de la organización en los mercados exteriores. Existen dos formas principales de medir el rendimiento exportador: **medidas económicas** (medidas de tipo financiero tales como ventas, beneficios y cuotas de mercado) y **medidas no económicas** (relacionadas con el producto, el mercado, la experiencia adquirida, etc.) (Cavusgil y Zou, 1994; Matthyssens y Pauwels, 1996), a las que podemos añadir también **medidas genéricas**. La mayoría de las variables antecedentes y de las variables de influencia directa se relaciona con medidas económicas del rendimiento, especialmente con la propensión exportadora (porcentaje de las ventas correspondientes a la exportación con respecto al total de ventas de la empresa), con el crecimiento de las exportaciones y con la rentabilidad exportadora, siendo las medidas económicas las que con más frecuencia se utilizan (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Veamos, a continuación, una breve descripción de estos distintos tipos de medida.

Medidas económicas:

- ➔ Medidas relacionadas con las ventas: Son las utilizadas más frecuentemente para valorar el rendimiento exportador. La más común es la **propensión exportadora** que, sin embargo, ha sido criticada por no reflejar la dimensión competitiva del éxito exportador (Kirpalani y Balcome, 1987). Otra medida ampliamente empleada y con éxito como indicador es el **crecimiento de las exportaciones**, pero hay que tener precaución en su uso, pues se puede exagerar el rendimiento a causa de una escalada de precios y/o de un mercado en crecimiento, o disminuirlo a causa del efecto de la curva de experiencia y el deterioro de la demanda (Kirpalani y Balcome, 1987).
- ➔ Medidas relacionadas con el beneficio: En este grupo, la **rentabilidad de las exportaciones** y su **crecimiento** han sido las más investigadas y citadas como objetivo de las exportaciones de la firma (Aaby y Slater, 1989). Así mismo, la **contribución de las exportación a los beneficios** (porcentaje de los beneficios de la empresa debidos a la exportación) ha recibido bastante atención en los trabajos empíricos, aunque podemos decir que adolece de la misma limitación que hemos mencionado para la propensión exportadora. Por otra

parte, el **margen de beneficios de la exportación y su crecimiento**, son raramente utilizados debido a las dificultades que plantea su medición. En general este tipo de medidas es criticada porque puede no haber certeza en la determinación de los beneficios asociados a la exportación (Samiee y Anckar, 1998).

- ➔ Medidas relacionadas con la cuota de mercado: Pertenecen a esta categoría la **cuota de mercado de exportación** y su **crecimiento**. Son raramente empleadas debido a la dificultad de su determinación, especialmente en el caso de pequeñas compañías que operan en nichos de mercado. Además, estas medidas pueden indicar el progreso de la competitividad de la firma más que el incremento de las exportaciones debido al crecimiento del mercado (Kirpalani y Balcome, 1987).

Medidas no económicas:

- ➔ Medidas relacionadas con el mercado: Distintas medidas se identifican en este grupo, tales como **número de mercados** en los que se opera, **penetración** en el mercado de exportación, **acceso nuevos mercados**, contribución de la exportación al desarrollo del mercado, etc., siendo la primera la más ampliamente estudiada. Sin embargo, algunos autores sugieren que el número de mercados en los que se opera no es un fin en sí mismo, sino que es algo contingente con una determinada empresa, producto, mercado y factores de marketing (Piercy, 1982).
- ➔ Medidas relacionadas con el producto: Se refieren al **número de nuevos productos** exportados, la proporción de la línea de productos exportados o la contribución de la exportación al desarrollo de productos. Aunque raramente son empleadas, estas medidas se justifican porque el producto y su rendimiento son un elemento esencial en cualquier estrategia de marketing internacional.
- ➔ Otras medidas: Se han encontrado en algunos trabajos otro tipo de medidas no económicas tales como la contribución de la exportación a las economías de escala y a la reputación de la empresa (Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994), el

número de transacciones de exportación (Culpan, 1989), y la proyección del compromiso exportador (Diamantopoulos y Schlegelmich, 1994).

Medidas genéricas: Algunos investigadores eligen aproximaciones más generales para medir el rendimiento de las exportaciones. Una de las más comunes es el grado de satisfacción de los directivos con las actividades de exportación, que va a ser determinante para las siguientes actuaciones de la compañía en los mercados exteriores. Otra medida genérica es la percepción del éxito en las exportaciones y el grado en el que los objetivos de exportación son alcanzados. Obviamente, se trata de medidas muy subjetivas y difíciles de determinar.

Una vez expuestos los distintos tipos de medidas, nos mostramos de acuerdo con Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000), en que la elección de la forma de medir el éxito exportador depende de una serie de factores contextuales: el método de investigación específico, la habilidad de los investigadores para superar los problemas de medición, el tipo concreto de negocio (la idiosincrasia de la organización y los factores del entorno), el tipo de consumidor al que se dirige, etc. Esto implica la necesidad de adoptar una aproximación contingente en la selección de una o más medidas concretas adaptadas a las circunstancias del caso a investigar (Kamath et al.1987).

Por otra parte, parece haber una alta relación entre los indicadores económicos y los no económicos (Shoham, 1998). Ello nos lleva a la conclusión de que el rendimiento exportador es un fenómeno con múltiples facetas, por lo que es necesario el uso de un conjunto de medidas que nos evalúen el mismo desde diversos ángulos, minimizando así las limitaciones que puedan tener individualmente cada una de ellas (Evangelista, 1994).

En este sentido se expresan Katsikeas et al.(2000), cuando dicen que “*desde una perspectiva operacional, la clave debe ser el uso de una multidimensional conceptualización y operacionalización del rendimiento exportador, examinando las relaciones entre distintas dimensiones, adoptando múltiples estructuras de referencia que revelen el impacto del rendimiento desde diferentes ángulos, y utilizando simultáneamente indicadores orientados hacia la propia empresa, hacia los competidores y hacia los consumidores*”.

La selección de medidas apropiadas del rendimiento puede ser un aspecto clave que facilite el aprendizaje organizacional en las operaciones en mercados exteriores (Menon y Varadarajan, 1992), proporcionando un feedback en la formulación de las estrategias de marketing y ayudando a los directivos a adoptar las oportunas acciones correctivas.

**CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO: MODELO
PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

3.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico de una investigación se materializa en un modelo cognitivo que comprende un conjunto de conceptos y constructos y sus interrelaciones, las cuales tratan de representar el sistema objeto de estudio. La construcción de este marco, que se fundamenta en los presupuestos teóricos existentes, tiene por finalidad la explicación de la realidad que es objeto de atención.

De acuerdo a esta idea, en el presente capítulo nos centramos en exponer el marco teórico en el que basamos nuestra investigación sobre la relación entre la orientación al mercado y el proceso de internacionalización de las empresas y su influencia en el rendimiento en los mercados exteriores de dichas empresas. Tomando como referencia este marco, trataremos de explicar y justificar el modelo que proponemos para estudiar estas relaciones pasando, seguidamente, a formular las hipótesis que planteamos en esta investigación.

3.1.1 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El crecimiento del comercio internacional es un hecho suficientemente conocido que se manifiesta no sólo a nivel macroeconómico en la importancia que adquiere su participación en el PNB mundial, sino también a nivel microeconómico con el aumento de las operaciones internacionales en la cuenta de resultados de las empresas. La internacionalización de la empresa viene motivada por las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores pero, en ocasiones, también por las amenazas de una competencia internacional creciente en los mercados nacionales.

Las firmas que operan a nivel internacional están expuestas a un entorno competitivo, económico, cultural, legal y político que puede ser muy diferente al de su mercado doméstico. Dado que dicho entorno puede ser muy complejo, los requerimientos de información pueden incrementarse rápidamente para las empresas

que operan a nivel internacional, introduciendo problemas que no necesariamente aparecen en su entorno doméstico.

Si tenemos en cuenta, además, el intenso proceso de cambio tecnológico, la aceleración del ciclo de vida del producto, el fenómeno de la globalización de los mercados y las nuevas y más dinámicas formas de competencia entre las empresas, todo ello hace acrecentar la importancia de la estrategia seguida por estas firmas.

El éxito competitivo de la empresa vendrá dado por su capacidad para generar y sostener rendimientos superiores a sus rivales. El objetivo que, por consiguiente, debe guiar toda definición estratégica, tanto en los mercados nacionales como en los mercados internacionales, es propiciar el máximo rendimiento que se derive de las ventajas competitivas de la empresa.

Las empresas orientadas al mercado obtienen información sobre las necesidades actuales y latentes de los cliente actuales y potenciales de la misma y tratan tanto de conocer, como de anticipar las actuaciones de los competidores, analizando su entorno, de modo que estos datos puedan ser estudiados colectivamente por la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor, creando así ventajas competitivas para la misma (Slater, 1996). El objetivo final de la organización orientada al mercado es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores.

Las firmas que están orientadas al mercado deberían reconocer y responder mejor a los cambios globales y a las oportunidades de su entorno competitivo. Por tanto, la orientación al mercado proporciona una estructura teórica para explicar la internacionalización de las empresas, dando una perspectiva integrada para evaluar el rendimiento y considerando la capacidad de la organización para predecir, reaccionar y capitalizar los cambios en su entorno.

La noción de que la orientación al mercado es una variable crucial respecto del rendimiento de los negocios ha sido objeto de amplio acuerdo en la última década. Con relación a los mercados domésticos existe un fuerte soporte empírico que sugiere esta

relación positiva entre orientación al mercado y el rendimiento (Jaworski y Kohli, 1993; Pitt, Caruana y Berthon, 1996; Deshpandé y Farley, 1999; Slater y Narver, 2000). Sin embargo, la atención de la literatura se ha centrado básicamente en el contexto doméstico. Sólo en los últimos años algunas investigaciones han explorado temas relacionados con la orientación al mercado en un contexto internacional (Dalgic, 1994; Diamantopoulos y Cadogan, 1996; Cadogan, Diamantopoulos y Montanges, 1999; Know y Hu, 2000; Sundquist et al. 2000).

En el sentido anterior es interesante destacar el trabajo que Ngansathil (2001) realiza comparando la influencia de la orientación al mercado sobre el rendimiento de los negocios, en el contexto doméstico y en los mercados exteriores, de una muestra de firmas tailandesas. Sus resultados indican que la orientación al mercado es un importante determinante del rendimiento y la satisfacción de los consumidores en los mercados de exportación. Las actividades de orientación al mercado ayudan a los directivos a obtener confianza en la apropiada aplicación de las estrategias de marketing en los mercados exteriores. Los resultados de su estudio sugieren que la orientación al mercado es importante para que la organización aprecie las condiciones del entorno (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica y poder comprador) en tales operaciones. Además, el estudio revela que la orientación al mercado es especialmente importante bajo las condiciones de alta intensidad competitiva que aparecen en los mercados internacionales.

La orientación al mercado se nos revela, por tanto, como un marco teórico en que podemos encuadrar el estudio del proceso de internacionalización de las empresas, para analizar su influencia en el desarrollo de éste y su papel en el rendimiento obtenido en los mercados exteriores.

Basándonos en la revisión de la literatura, que tanto sobre orientación al mercado como sobre el proceso de internacionalización de la empresa, hemos realizado en los capítulos precedentes, y tras una profunda reflexión acerca de los distintos enfoques presentados, vamos a exponer a continuación aquellos que hemos encontrado más adecuados para fundamentar el modelo que proponemos en nuestra investigación.

➤ **Orientación al mercado.** Las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se han efectuado básicamente desde dos perspectivas: una primera en la que predomina la visión de la orientación al mercado como un aspecto cultural o parte integrante de la cultura organizativa de la empresa y en la que es asumida como filosofía de gestión integral, y una segunda, en la que la orientación al mercado es vista desde una concepción operativa o comportamental, de modo que se identifica con una serie de actuaciones o comportamientos específicos.

Consideramos que el concepto de orientación al mercado debe ser contemplado a la luz de ambos planteamientos, siendo las dos perspectivas necesarias y no excluyentes. Ello nos lleva a la consideración de la orientación al mercado como un recurso intangible, una habilidad, una capacidad, que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventaja competitiva sostenible que redunde en mejores y superiores resultados.

No obstante, fundamentamos nuestra investigación en la perspectiva comportamental de la orientación al mercado. Adoptamos la aproximación conceptual y operacional de Kohli y Jaworski (1990) porque ésta ha sido extensamente validada (Kohli et al., 1993; Siguaw y Diamantopoulos, 1995), se centra en comportamientos específicos que facilitan la exactitud en la operacionalización (Jaworki y Kohli, 1993) y ha sido de probada aplicación en contextos político-económicos y culturales diversos (Selnes et al., 1996).

La perspectiva operativa implica la definición del concepto de orientación al mercado señalando las actividades que deben ser ejecutadas en la organización de acuerdo con los planteamientos precedentes. Según esta perspectiva, las organizaciones que deseen orientarse al mercado deberán llevar a cabo un conjunto de actuaciones sobre su mercado dirigidas a que sus integrantes perciban que están recibiendo una oferta global más valiosa que la que puede obtener de otros competidores, y que permitan la permanencia, de un modo ventajoso en dicho mercado. Kohli y Jaworki (1990), tal como ya hemos apuntado en el primer capítulo, describen los tres tipos de actividades que deben caracterizar una organización orientada al mercado como:

generación de inteligencia de mercado, diseminación interna de dicha inteligencia y desarrollo y puesta en práctica de una respuesta organizativa coordinada dirigida al mercado.

Mediante estas actividades, las firmas orientadas al mercado responden a su entorno y persiguen las oportunidades emergentes del mismo, es posible que muchas de tales oportunidades respondan a las fuerzas de la globalización, expandiendo sus actividades a mercados exteriores (Bloodgood et al.,1996). Cuando las firmas se internacionalizan, deben cosechar información de los mercados exteriores, es decir, generar inteligencia de esos mercados, diseminar internamente dicha información e implantar una respuesta, haciendo los cambios apropiados para perseguir las oportunidades exteriores (Knight, 2000).

➤ **Internacionalización de la empresa.** En los últimos años se ha puesto de manifiesto un gran interés por la investigación del proceso de internacionalización de las empresas. Tal como hemos descrito en el capítulo II, son varios los enfoques desde los que se ha abordado esta cuestión. Merecen nuestra especial atención aquellos basados en la teoría del comportamiento, que describen la internacionalización como un proceso de aprendizaje proporcionado por las actuaciones internacionales pasadas, de las que se obtiene la experiencia necesaria para impulsar una senda futura de crecimiento. Estamos hablando del modelo desarrollado por Johanson y Vahlne (el modelo de Uppsala, 1977, 1990) y del modelo de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1984; Czinkota, 1982; Reid, 1983; Leonidou y Katsikeas, 1996).

Ambas perspectivas vienen a coincidir en la idea de que la internacionalización es un proceso evolutivo en el que las empresas desarrollan niveles crecientes de compromiso hacia los mercados exteriores a medida que avanza por una serie de fases secuenciales, mediante la toma de decisiones acumulativas (Root, 1987; Brooke, 1986). La experiencia se convierte en un factor esencial en cuanto que reduce los niveles de incertidumbre y riesgo que supone toda decisión de expansión exterior, de ahí la semejanza existente entre internacionalización e innovación.

En definitiva, tal como describimos en el capítulo precedente, la internacionalización, bajo esta perspectiva, supone para la empresa un proceso de

aprendizaje continuo sobre las formas de competir en el panorama internacional, el cual requiere tiempo e implica riesgos. Este aprendizaje se asienta en la organización en forma de experiencia acumulada, factor clave en el desarrollo gradual del ámbito geográfico de la empresa. A medida que la empresa avanza en su proceso de internacionalización los recursos comprometidos aumentan. Este creciente compromiso de recursos presenta, además, un carácter fuertemente irreversible, lo que obliga a la organización a implicarse cada vez más en el proceso.

Existe una gran cantidad de publicaciones que han tomado como base la teoría del comportamiento y del proceso gradual de aprendizaje aplicados al proceso de internacionalización de la firma (Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978; Reid, 1984; Root, 1987; Sharma y Johanson, 1987; Kogut y Sing, 1988; Beamish, 1990; Erramilli, 1990, 1991; Erramilli y Rao, 1990,1993; Hirsch, 1993; Calof y Beamish, 1995; Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997; Chetty y Eriksson, 1998; Forsgren, 2000, 2001).

A pesar de las críticas que se han vertido sobre el enfoque secuencial (ver capítulo II, epígrafe 3.2.4.), diversos autores han confirmado su utilidad cuando se analiza la internacionalización de empresas de pequeño y mediano tamaño (Westhead, Wright, Ucbasaran y Martin, 2001; Gankema, Snuif y Zwart, 2000). Esta es una de las razones que nos han movido a escoger dicho enfoque como marco teórico de nuestra investigación, ya que, según veremos más adelante, la muestra seleccionada está compuesta por empresas de este tipo.

Otro importante motivo lo constituye el hecho de que para estas empresas, que suelen encontrarse en las primeras etapas del proceso de internacionalización, la falta de conocimiento del mercado y los recursos disponibles suponen una importante fuerza constrictora en su desarrollo exterior, aspectos estos que hacen especialmente útil la aplicación del enfoque secuencial (Forsgren, 1989; Andersson, 2000).

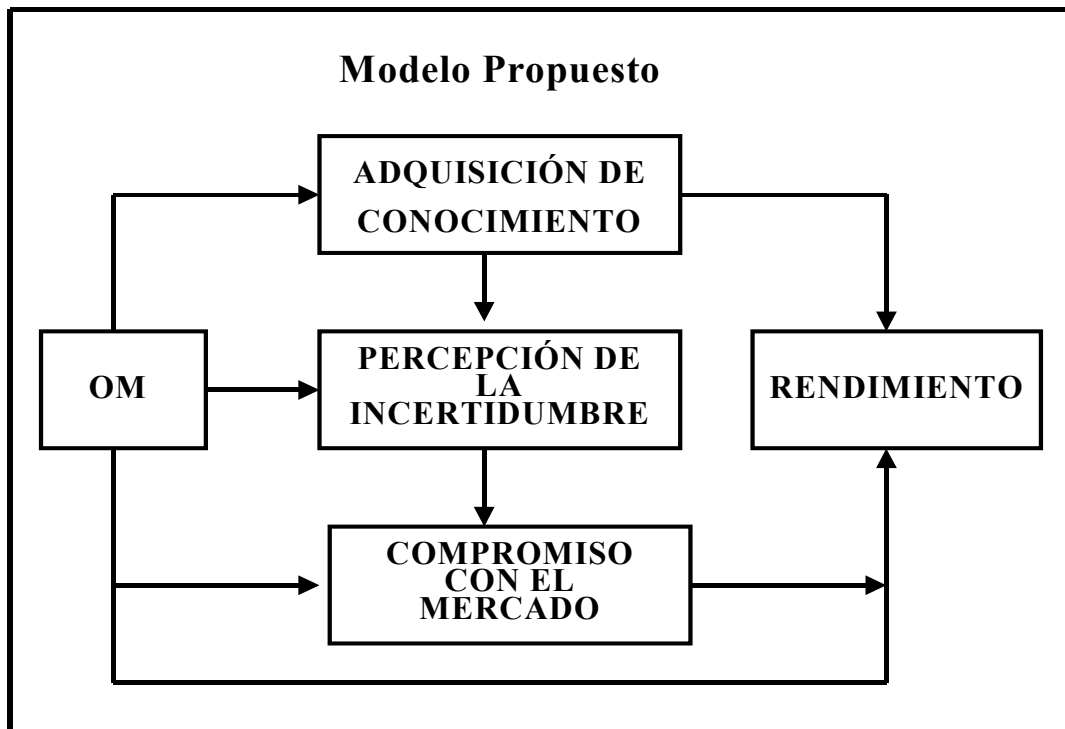
3.2. MODELO PROPUESTO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

A la luz de los argumentos expuestos, concebimos la orientación al mercado como un recurso intangible capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, de tal

forma que capacita a la empresa para generar una oferta de mayor valor para el cliente, haciendo posible la obtención de un rendimiento superior. Las firmas que están orientadas al mercado deben reconocer y responder mejor a los cambios globales y oportunidades en su entorno. Por lo tanto, la orientación al mercado proporciona una estructura teórica para explicar el rendimiento en mercados exteriores, evaluando la habilidad de la organización para predecir, reaccionar y capitalizar los cambios en su entorno (Rose y Shoham, 2002).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la hipótesis básica que orienta nuestra investigación se concreta en que la orientación al mercado favorece el proceso de internacionalización de las empresas, lo cual se traduce en la obtención de un mayor rendimiento en los mercados exteriores. En base a esto el modelo que proponemos se explicita en la figura 20.

Figura 20



➤ **Hipótesis relativa a la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento.**

La existencia de una relación positiva entre el rendimiento obtenido por una empresa y su grado de orientación al mercado ha sido una hipótesis tradicionalmente asociada a las investigaciones de orientación al mercado, aunque se percibe una importante falta de acuerdo entre los distintos autores en lo que respecta a la medida de la cuantificación de rendimiento a emplear. Existen muchos antecedentes empíricos de esta relación por lo que haremos referencia a los más sobresalientes. Debemos destacar en primer lugar el trabajo de Narver y Slater (1990) en el que prueban la relación positiva entre la rentabilidad y el grado de orientación al mercado, aunque los resultados alcanzados en su estudio son complejos y pueden necesitar un análisis más detallado. Asimismo, y desde una perspectiva estratégica, el estudio de Ruekert (1992) establece también la existencia de la referida relación. Por su parte Chang y Chen (1994) afirman que la orientación al mercado tiene un doble efecto sobre la rentabilidad, uno directo y otro indirecto a través de la calidad total. Asimismo, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contrastación de esta relación, pero señala que los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente, sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el éxito de nuevos productos, el crecimiento de las ventas, etc. Deng y Dart (1994) realizan un estudio sobre una base multisectorial de 248 compañías. A los tres elementos sugeridos por Narver y Slater (1990 y 1993) –cliente, competencia y coordinación e integración funcional- añaden la orientación al beneficio como cuarto pilar identificable de la orientación al mercado. Obtienen igualmente una relación positiva entre orientación al mercado y resultados empresariales, llamando la atención que a los indicadores financieros y operativos más comunes de medida del rendimiento –estimados de forma subjetiva-, añadan la previsión del volumen de ventas potenciales como criterio de selección del mercado-meta.

Por otra parte, debemos destacar el trabajo de Rivera (1995) y de Ladó (1995) que prueban la existencia de la relación comentada con estudios empíricos en el sector financiero. Más recientemente, Alvarez et al.(1999) han efectuado una investigación en entidades privadas no lucrativas. Desde el punto de vista del rendimiento, su objetivo ha consistido en contrastar si la orientación al mercado implica mejores resultados en su

relación con beneficiarios y donantes. Los indicadores de medida de resultados se han basado en el número de asociados, presupuesto y actividades. El estudio ha permitido observar a estos autores que aquellas organizaciones que han asumido un mayor grado de orientación al mercado son las que han gozado de mejor evolución en el número de actividades desarrolladas a lo largo del año. Por su parte, Baker y Sinkula (1999) en un trabajo que trata de estudiar la relación existente entre orientación al aprendizaje, orientación al mercado y rendimiento empresarial, confirmaron una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento utilizando como indicadores del mismo la evolución de la cuota de mercado, el rendimiento global y el éxito en el desarrollo de nuevos productos.

Recientes investigaciones han examinado también las consecuencias de la orientación al mercado en el rendimiento de la empresa en un contexto internacional (Greenley, 1995; Diamantopoulos y Hart, 1993). Así, Rose y Shoham (2002) relacionan de forma positiva la orientación al mercado con el rendimiento cuando medimos éste como crecimiento de las ventas de exportación y crecimiento del beneficio de las exportaciones. Por su parte otros investigadores sugieren que la orientación al mercado y la orientación a los mercados de exportación (Thirkell y Dau, 1998; Cadogan y Paul, 1999) están positivamente relacionados con el rendimiento exportador medido mediante un índice simple y de forma global, respectivamente.

En base a lo anterior, establecemos la siguiente hipótesis:

H₁ : La orientación al mercado tiene efectos directos positivos sobre el rendimiento de la empresa en los mercados exteriores.

- **Hipótesis relativas a la relación entre la orientación al mercado y las variables determinantes del proceso de internacionalización.**

La orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de la información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente por los miembros de la organización con la finalidad

de crecer y mantener una oferta que genere mayor valor. Desde esta perspectiva una empresa orientada al mercado es una empresa orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller y Rajala, 1997), fortaleciéndose sus creencias y comportamientos orientados al mercado por los principios del aprendizaje organizativo (Jaworski y Kohli, 1996). Ambas orientaciones permiten obtener una visión anticipada de los recursos que serán necesarios para competir, de forma que constituyen la mejor base posible para obtener ventajas competitivas en cualquier contexto de mercado (Slater, 1996).

En este sentido se expresa Lambin (1995) cuando dice que las empresas orientadas al mercado deben consignar recursos humanos y materiales para recabar información sobre las expectativas, deseos y comportamientos de todos los agentes externos con los que interactúa.

Ello hace que las empresas orientadas al mercado tengan capacidades superiores de sensibilidad al mercado y de relación con los consumidores y fuerzas del entorno. Puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas, tales como la generación de información y su diseminación, que posibilitan proporcionar ese valor superior a los consumidores, la orientación al mercado representa una “capacidad” y su aplicación dinámica permite mejorar las habilidades poseídas en la empresa y acumular nuevos conocimientos (Varela , Gutierrez y Antón, 1998) que se incorporan a la memoria organizativa (Slater y Narver, 1995).

Como Slater y Narver (1995) señalan, en el contexto internacional esto se puede traducir en que cuanto más orientada al mercado está la firma, más habrá aprendido como aprender.

Estos argumentos nos permiten establecer la siguiente hipótesis:

H₂ : La orientación al mercado tiene efectos positivos sobre la adquisición de conocimientos de la empresa en los mercados exteriores.

Tal como acabamos de mencionar, una empresa orientada al mercado es una empresa orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller y Rajala, 1997). Entre los beneficios del aprendizaje organizativo se citan que establece un vínculo entre la empresa y su entorno que permite un comportamiento más proactivo que reactivo. Así, la orientación al aprendizaje busca anticipar los posibles cambios futuros del mercado, preparando, de este modo la reacción de la empresa y evitando convulsiones (Day, 1994b; Sinkula, 1994). Por otra parte, el deseo de aprender y conocer conlleva el establecimiento de relaciones con los clientes, proveedores y otros agentes del mercado, de forma que se generen actitudes favorables hacia la colaboración y hacia la solución de conflictos cuando ocurren hechos imprevistos (Webster, 1992). La flexibilidad inherente a las organizaciones orientadas al aprendizaje (y, por tanto, al mercado) les permite una adaptación rápida ante las nuevas oportunidades del mercado (Slater y Narver, 1995). Este comportamiento ayuda a percibir y comprender la complejidad del entorno, y evita que se pueda producir un estancamiento en las decisiones estratégicas (Álvarez, 2000).

En este sentido se expresan Slater y Narver (1996) cuando dicen que la mayor capacidad de las empresas orientadas al mercado para conocer su entorno les permite enfrentarse a menores riesgos en su comportamiento estratégico, por lo que no necesitan asumirlos sistemáticamente, sino que disponen de información que les permite guiar su comportamiento sin necesidad de amenazar su rendimiento. Pensamos, por consiguiente, que en una empresa orientada al mercado existirá una menor percepción de incertidumbre con respecto al entorno en que desarrolla sus actividades debido al mayor conocimiento que poseerá de los mercados exteriores con los que trabaje.

Apoyándonos en los razonamientos expuestos proponemos la siguiente hipótesis:

H₃ : La orientación al mercado influye de forma negativa en la percepción de la incertidumbre en los mercados exteriores.

Una empresa orientada al mercado trata de satisfacer las necesidades y preferencias del mismo mejor que su competencia. Esto debe concretarse en la elaboración de planes estratégicos, que para ser eficaces requieren una serie de cambios que conduzcan a la empresa a estados futuros deseados. Se establece entonces un proceso organizativo que recoge los pasos necesarios para dar lugar a los cambios estructurales estratégicos que permitan el acoplamiento entre las distintas áreas de la organización intentando adaptar los recursos y el personal según su especialización para el mejor cumplimiento de los objetivos (Rubio, 1998).

Esto nos lleva a pensar que la orientación al mercado favorece el compromiso de la empresa con el mercado en el que actúa, por lo que formulamos la siguiente hipótesis:

H₄ : La orientación al mercado influye de forma positiva en la adquisición de compromiso con los mercados exteriores.

➤ **Hipótesis relativas al proceso de internacionalización.**

En el proceso de internacionalización las empresas se enfrentan a entornos dinámicos e inciertos, en estos casos, la habilidad para aprender y adaptarse es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, el aprendizaje organizativo implica la mejora de la capacidad de respuesta de la empresa a través del desarrollo de un mayor conocimiento y una mejor comprensión del entorno (Fiol y Lyles, 1985; Sinkula, 1994).

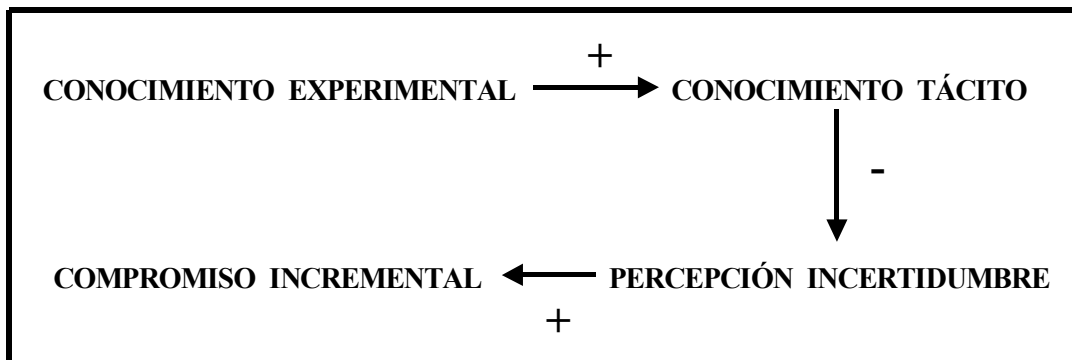
Según Forsgren (2000), adquirir conocimiento es más una cuestión de ser activo en el nuevo entorno que de coleccionar y analizar información. Operando en el mercado la firma no sólo adquiere información acerca del mismo, sino que incluso llega a conectar más con el mercado de tal forma que es difícil usar sus recursos para otros propósitos¹⁷(lo que viene a reforzar la hipótesis H₄ formulada en el párrafo anterior).

¹⁷ Hadjikhani (1997) ha acuñado la expresión “compromiso intangible” cuando analiza este fenómeno.

Por otra parte, cuanto más conoce la firma sobre del mercado en el que opera, menor es la incertidumbre sobre sus operaciones en el mismo y, por tanto, mayor el nivel de inversiones que estará dispuesta a realizar en ese mercado (Forsgren, 2000, 2001; Johanson y Vahlne, 1990). Esta secuencia se representa en la figura 21.

Figura 21

Fuente: Forsgren (2001/1)



De esta forma, siguiendo el enfoque secuencial, la internacionalización de la empresa se desarrolla de forma gradual siguiendo un proceso compuesto por un conjunto de decisiones y actuaciones acumulativas.

Partiendo de estos argumentos proponemos las siguientes hipótesis:

H₅ : La adquisición de conocimiento sobre el mercado exterior en el que se opera influye de forma negativa en la percepción de la incertidumbre en ese mercado.

H₆ : La percepción de la incertidumbre al operar en un mercado exterior influye de forma negativa en el compromiso adquirido con ese mercado.

➤ **Hipótesis relativas a la relación entre las variables determinantes del proceso de internacionalización y el rendimiento.**

Tal como hemos descrito en el capítulo anterior, según el enfoque secuencial, la internacionalización supone para la empresa un proceso de aprendizaje continuo sobre las formas de competir en el panorama internacional, el cual requiere tiempo e implica riesgos. En suma, se trata de una cadena acción–experiencia–acción, en la que el resultado de cada iteración es un incremento de la implicación de la empresa con sus actividades internacionales.

Los procesos mediante los cuales las firmas aprenden acerca de los nuevos mercados internacionales tienen un importante impacto en su comportamiento de expansión exterior y en sus resultados (Lord y Ranft, 2000), ya que un creciente conocimiento de un mercado exterior reduce los costes y la incertidumbre de operar en dicho mercado (Buckley y Casson, 1981) y debe, por tanto, incrementar la rentabilidad de las inversiones hechas en el mismo (Benito y Gripsrud, 1992). En este sentido se expresa Tsang (1999) cuando dice que si una empresa multinacional aprende de sus actividades internacionales debería ser capaz de gestionar sus operaciones exteriores más eficientemente.

Partiendo de estos razonamientos formulamos la siguiente hipótesis:

H₇ : La adquisición de conocimiento sobre el mercado exterior en el que se opera influye de forma positiva en el rendimiento obtenido en ese mercado.

Ghemawat (1991) define el compromiso como “la tendencia de una organización en persistir con su curso de acción o estrategias”. El compromiso con el mercado es, por tanto, la tendencia de la organización en persistir con sus estrategias en un particular mercado. Según Pauwels y Matthyssens (1999) es una de las más importantes variables en la explicación del rendimiento exportador. Cavusgil y Zou (1994), en el contexto norteamericano, y Louter, Ouwerkerk y Bakker, (1991) en el

europeo, ilustran convincentemente la relación positiva entre el compromiso con el mercado y el rendimiento exportador.

Pensamos, por tanto, que una creciente internacionalización, fruto de decisiones incrementales con aumento del compromiso en el mercado exterior, da como resultado una mejora en la rentabilidad obtenida en el mismo, tal como evidencian Gerlinger, Beamish y Da Costa (1989). Por ello proponemos la siguiente hipótesis:

H₈ : Un creciente compromiso con el mercado exterior en el que se opera influye de forma positiva en el rendimiento obtenido en ese mercado.

PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez establecido el marco teórico en el que sustentamos nuestra investigación abordamos, en esta segunda parte, la investigación empírica con la que pretendemos contrastar el modelo y las hipótesis que hemos planteado.

En este capítulo vamos a definir y aclarar cuestiones metodológicas relativas a la investigación empírica. Así, en primer lugar, explicitaremos el objetivo y el plan que orienta esta investigación.

Seguidamente definiremos las variables que son objeto de estudio y las escalas utilizadas para medirlas. A continuación especificaremos el escenario de la investigación, concretando el universo estudiado y la muestra correspondiente. Por último, haremos referencia a las técnicas de análisis de datos más relevantes que utilizaremos en nuestro trabajo.

4.1 OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de la literatura que hemos realizado (capítulos I y II), nos ha permitido establecer un modelo (capítulo III) en el que se plantea la relación entre la orientación al mercado de una empresa y su proceso de internacionalización con la consiguiente influencia en los resultados. **El objetivo de nuestra investigación es precisamente contrastar ese modelo y las hipótesis propuestas.**

Nuestra unidad de análisis es la empresa, y en nuestra investigación trataremos de medir las variables implicadas en nuestro modelo y cuantificar las relaciones entre ellas en un estado natural. Esto implica que, a través del trabajo de campo y un cuestionario diseñado *ad-hoc*, captaremos la información necesaria con una consulta directa. En esta consulta, el informador clave debe ser una persona de la alta dirección de la empresa.

Hemos de prestar atención a dos requisitos que, de forma general, debe cumplir toda investigación empírica: la integridad de los datos y su capacidad confirmatoria. El primero de ellos se refiere a las características de la investigación, las cuales

afectan al error y al sesgo de los resultados, siendo a este respecto esenciales los conceptos de fiabilidad y validez. Por su parte, la capacidad de confirmación alude al grado de generalización de los resultados, debiéndose prestar atención a aspectos metodológicos tales como las medidas, los métodos muestrales, el escenario o el horizonte temporal, que pueden condicionar la generalización de los resultados alcanzados en la investigación a otros contextos. Es difícil cumplimentar a la vez estos dos requisitos, por lo que se trata de buscar un equilibrio entre ambos.

En este sentido, los estudios cualitativos parecen más adecuados para proporcionar niveles elevados de confirmación o de riqueza contextual, mientras que los cuantitativos inciden sobre todo en el requisito de integridad. En nuestro caso, teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, el objetivo perseguido por la misma y los antecedentes empíricos existentes, parece más apropiado emplear un estudio cuantitativo con un enfoque exploratorio y causal: nos proponemos estudiar las relaciones entre las variables y la naturaleza de la misma en aquellos casos en los que partimos de suficientes evidencias empíricas, y en otros obtener evidencias preliminares que nos sirvan de indicios para posteriores planteamientos.

Otra de las cuestiones a considerar es la relativa a la dimensión temporal de la investigación. Si bien hemos puesto de manifiesto, en la primera parte de este trabajo, el alto grado de consenso sobre que los efectos de la orientación al mercado son a largo plazo, limitaciones presupuestarias y razones de tipo práctico han hecho que optemos por un enfoque sincrónico o de corte transversal, aunque en algunas de las variables implicadas en nuestro modelo hemos considerado un horizonte temporal de tres años.

En definitiva, nuestra investigación se caracteriza por ser un **estudio de campo de naturaleza cuantitativa y con un enfoque sincrónico o transversal**.

Establecido lo anterior, el proceso de investigación empírica se desarrolla en las siguientes fases:

1. **Identificación de las variables:** Donde se identifican las diferentes variables y constructos que se incluyen en el modelo propuesto.

2. **Identificación de los instrumentos y escalas de medida:** Donde se proponen para cada constructo o variable escalas de medida con sus respectivos indicadores.
3. **Determinación del escenario de la investigación:** En esta fase tratamos de identificar y acotar la realidad en la que desarrollamos nuestra investigación. Se determinan cuestiones como la elección del sector o sectores de actividad económica, determinación de la unidad muestral, identificación de la población objeto de estudio, extracción de la muestra, diseño del cuestionario, método de recogida de datos y trabajo de campo.
4. **Determinación de las técnicas que deben ser utilizadas para el análisis de los datos:** Tratamos de justificar las técnicas que consideramos más adecuadas para analizar los datos y llevar a cabo la contrastación del modelo y las hipótesis propuestas. Entre éstas, destacamos especialmente la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales, tanto para los modelos de medida, como respecto a los modelos causales. Estos últimos se muestran especialmente apropiados para contrastar el modelo propuesto, así como las hipótesis implícitas en el mismo.
5. **Análisis de los resultados:** La aplicación de las técnicas anteriores deberá permitirnos la contrastación positiva o negativa de las hipótesis y del modelo propuesto.
6. **Conclusiones:** La contrastación de las hipótesis nos facilitará la obtención de conclusiones que pueden constituir aportaciones a la teoría y recomendaciones para la gestión. Es conveniente incluir en esta fase las limitaciones que ha tenido la investigación y que pueden matizar la interpretación de los resultados obtenidos, así como aquellas cuestiones que no han sido resueltas y las nuevas líneas de investigación que surjan en el proceso.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES, INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA

Las variables que se integran en el modelo propuesto son consideradas como latentes, es decir, que no se pueden observar de forma directa, y su medición se hará por medio de indicadores o variables observables, siendo a veces necesario más de una variable latente para representar un concepto o constructo.

Para medir estos conceptos hemos seguido el proceso recomendado por Bollen (1989) que establece los siguientes pasos:

- ➔ Dar un significado claro al concepto.
- ➔ Identificar las dimensiones y las variables latentes que lo representan.
- ➔ Aportar indicadores de medida basándose en la teoría previa.
- ➔ Especificar la relación entre los indicadores o variables observables y los conceptos o variables latentes.

Las dos primeras etapas de este proceso se han llevado a cabo en la primera parte de este trabajo con la exposición de los fundamentos teóricos. Nos centraremos pues en el resto de las fases, es decir, la proposición de los indicadores para la medida de las variables latentes y comprobación de su idoneidad, y la especificación de la relación entre dichos indicadores y las variables latentes que miden, con el empleo de los modelos de ecuaciones estructurales. Hemos de recordar que esta técnica presenta la ventaja de la consideración previa de los errores de medida contenidos en los indicadores que pretenden evaluar una variable latente.

Siguiendo las recomendaciones de Howell (1987) utilizaremos escalas multi-ítems para medir las variables latentes. Se pretende evitar, de esta forma, el sesgo en las respuestas, así como contribuir a una mayor explicación del constructo correspondiente.

También, en la medida de lo posible, utilizaremos escalas de Likert para valorar el nivel de respuesta. A favor de las escalas de Likert podemos argumentar que son más fáciles de construir, de autoadministrar y cumplimentar, y aunque en su origen fueron

propuestas para medir actitudes, desde el principio también se emplearon para evaluar comportamientos.

Otra cuestión importante es la naturaleza de los indicadores empleados. Aspecto que resulta de gran importancia para definir el tipo de técnica a emplear en la contrastación del modelo. De acuerdo con Fornell (1982), las variables observadas o indicadores de las variables latentes pueden ser reflectivos o formativos. En el primer caso la variable latente es contemplada como un factor que subyace en las observaciones, mientras que en el segundo es tomada como un índice producido por tales observaciones. Así pues, una de las formas de comprobar si los indicadores de las respectivas variables latentes son reflectivos o formativos consiste en medir la correlación existente entre ellos, la cual debe ser elevada. En nuestro caso consideraremos que todas las variables observadas son indicadores reflectivos de sus respectivas variables latentes.

Seguidamente procedemos a identificar y definir las escalas de medida y los indicadores de las diferentes variables latentes contenidas en el modelo propuesto.

➔ ORIENTACIÓN AL MERCADO

Tal y como hemos puesto de manifiesto en la revisión de la literatura de la primera parte, los investigadores han propuesto una gran variedad de instrumentos o escalas para medir el grado de orientación al mercado de una firma. Entre todas ellas debemos destacar, a este respecto, los trabajos de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), que han proporcionado las dos escalas más reconocidas y utilizadas para medir los aspectos comportamentales de la orientación al mercado. Ambos trabajos utilizan escalas de Likert para medir las percepciones de los directivos sobre los diversos comportamientos de orientación al mercado de sus firmas.

En el presente trabajo emplearemos una escala de orientación al mercado desarrollada por Álvarez, Santos y Vázquez (2000) validada en el contexto de empresas españolas que recoge explícitamente la generación de inteligencia sobre las necesidades actuales y latentes de los clientes de la empresa, la orientación a la competencia y el seguimiento de las fuerzas del entorno que pueden afectar al diseño de la oferta, la

diseminación de inteligencia en todas las áreas de la organización y la implementación de la respuesta. Como muestra la tabla 12, la escala consta de 30 ítems, de los cuales 14 miden la generación de inteligencia, 9 la diseminación de inteligencia y 7 el subconstructo de respuesta, empleando escalas de Likert de 1 (Nunca) a 5 (Siempre) para medir las respuestas.

La elección de esta escala obedece a varias razones. En primer lugar, estos autores ponen de manifiesto que una organización orientada al mercado requerirá que todas y cada una de sus partes funcionales adopten una actitud tendente a hacer frente a las necesidades del mercado, poniendo en práctica un conjunto de actuaciones que supongan la identificación y satisfacción de dichas necesidades. Se realiza por tanto, una medida de la orientación al mercado desde un punto de vista comportamental u operativo, que es el adoptado en la especificación de nuestro modelo.

Por otra parte, la escala ya ha sido probada en el contexto español aprobando totalmente el proceso de evaluación de sus propiedades psicométricas.

Hemos de señalar, por último, que en nuestro estudio tratamos de medir la orientación de las empresas a **su principal mercado de exportación**, por lo que la escala a utilizar debía permitir esta adaptación, lo cual era perfectamente factible en el caso de el instrumento de medida desarrollado por los mencionados autores.

Tabla 12
Escala de Orientación al Mercado

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	
G1	Conocemos bien a nuestros competidores: regularmente nos informamos de sus actuaciones.
G2	Obtenemos ideas de los clientes para mejorar los productos.
G3	Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los clientes para conocer que productos y servicios necesitaran en el futuro.
G4	Los directivos de todas las áreas funcionales se informan regularmente de las actuaciones de nuestros competidores tanto actuales como potenciales.
G5	Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones o estudios de mercado.
G6	Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
G7	Recopilamos frecuentemente datos del mercado para utilizarlos directamente en nuestros planes de desarrollo de nuevos productos.
G8	En la empresa se desarrollan sistemas de información para detectar cambios fundamentales en la industria.
G9	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.
G10	Animamos a los clientes a que hagan comentarios, e incluso reclamaciones, sobre la oferta de la empresa puesto que ello nos ayuda a realizar mejor el trabajo.
G11	Analizamos regularmente los programas de marketing de nuestros competidores.
G12	Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.
G13	Medimos de forma rutinaria y regular el nivel de servicio proporcionado a nuestros clientes.
G14	Constantemente analizamos hasta qué punto la empresa está comprometida con la atención a las necesidades de nuestros clientes.
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	
D1	En su empresa se producen encuentros periódicos entre las distintas áreas de personal para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado y del entorno.
D2	Cuando sucede algo importante a un cliente o grupo de clientes toda la empresa conoce esta información en un periodo de tiempo corto.
D3	Procuramos facilitar regularmente a los distintos departamentos o miembros de la empresa informes sobre las condiciones competitivas de la industria y las tendencias futuras del entorno.
D4	Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las restantes áreas.
D5	La alta dirección regularmente discute las fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores.
D6	La información sobre los clientes y sobre los éxitos y fracasos comerciales es comunicada a todas las áreas funcionales de la empresa.
D7	El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa en relación con la estrategia de los competidores.
D8	Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas para decidir cómo responder a las estrategias de la competencia.
D9	Los datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles de la empresa de un modo regular.
RESPUESTA	
R1	Usamos la información obtenida o proporcionada por los clientes para incrementar la calidad.
R2	En la planificación y desarrollo de nuevos productos se parte de lo que es valioso para el cliente.
R3	Mantenemos las promesas que hacemos a los clientes.
R4	Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollado de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.
R5	Se atienden rápidamente las quejas de los clientes.
R6	Somos muy sensibles a cómo valoran nuestros clientes nuestros productos y servicios, de modo que se acometen inmediatamente las modificaciones necesarias ante percepciones negativas.
R7	Tratamos de alcanzar ventajas competitivas basándonos en la comprensión de las necesidades de los clientes.

Fuente : Álvarez, Santos y Vázquez, 2000

➔ ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO

En el modelo de Uppsala del proceso de internacionalización, el conocimiento se divide en objetivo y experimental. El conocimiento objetivo se adquiere a través de métodos estandarizados de recopilación y transmisión de información (investigación de mercados) y puede ser fácilmente transferido de un mercado a otro y copiado por otras firmas. Una asunción crítica del modelo de Johanson y Vahlme (1977), corroborada por Ayal y Zif (1979), Denis y Depelteau (1985), Reid (1984), Simpson y Kujawa (1974) y Sunzook (1978), es que el conocimiento objetivo es de menor importancia en el proceso de internacionalización de la firma, siendo el conocimiento experimental la fuerza conductora del proceso de internacionalización.

El conocimiento experimental tiene dos aspectos diferentes: conocimiento del negocio y conocimiento institucional (Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997). Por conocimiento del negocio exterior se entiende el conocimiento experimental de clientes, mercado y competidores. Mientras que el conocimiento institucional se refiere al conocimiento experimental del gobierno, estructura institucional, normas y valores del mercado.

En base a lo anterior utilizamos una escala compuesta por 5 ítems que recoge la adquisición de conocimiento experimental tal como la hemos descrito. Una escala similar pero en sentido negativo, es decir, recogiendo la falta de conocimiento, es utilizada con éxito por Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma (1997) con una muestra de 362 empresas de servicios. Al igual que en el caso de orientación al mercado se utilizan escalas de Likert de 1 (muy bajo) a 5 (Muy Alto) para medir las respuestas (tabla 13).

Tabla 13

Escala de Adquisición de conocimiento

AC1	¿Cual considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene sobre sus clientes exteriores?
AC2	¿Cual considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto del entorno de su principal mercado exterior?
AC3	¿Cual considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto de sus competidores en dicho mercado?
AC4	¿Cual considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto de la estructura institucional, normas, cultura e idioma de dicho mercado?
AC5	¿Cómo considera que es el grado de experiencia adquirido en su principal mercado exterior?

Fuente: Elaboración propia

➔ PERCEPCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

Tratamos de construir una escala con la que podamos medir la percepción de la incertidumbre que tienen las empresas que afrontan el reto de la internacionalización. Dicha incertidumbre se refiere a los riesgos que implica trabajar en un entorno desconocido y diferente al propio.

Para medir ese grado de incertidumbre hemos formulado una escala (tabla 14), en la que hacemos una adaptación de la propuesta de clasificación de riesgos hecha por Nieto y Llamazares (1998)

Este instrumento, compuesto por 6 ítems, trata de valorar, mediante escalas de Likert de 1 (muy baja) a 5 (muy alta), la incertidumbre que los responsables de comercio exterior de las empresas tienen a cerca de sus operaciones internacionales.

Tabla 14
Escala de Percepción de la Incertidumbre

PI1	Creo que la probabilidad de deterioro o pérdida de las inversiones realizadas en mi principal mercado de exportación es...
PI2	Creo que la probabilidad de obtener pérdidas en las operaciones realizadas en mi principal mercado exterior debido a la situación económica del mismo es ...
PI3	Creo que la probabilidad de impago por parte de los clientes de mi principal mercado exterior es ...
PI4	Creo que la probabilidad de tener problemas para repatriar los beneficios obtenido en mi principal mercado exterior es...
PI5	Creo que la probabilidad de que se produzcan acciones gubernamentales en mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios en ese mercado es ...
PI6	Creo que la probabilidad de que se produzcan cambios por parte de la población de mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios con ese mercado es ...

Fuente: Elaboración propia

➔ COMPROMISO CON EL MERCADO

Cuando una empresa alcanza un mercado exterior debe comprometer recursos en el mismo, siendo necesario un alto nivel de implicación para actualizar el conocimiento que será usado para posteriores inversiones internacionales. Además, mercados más dinámicos demandan respuestas y estrategias más dinámicas, y esto no se puede conseguir sin un compromiso explícito y una irrevocable implicación en la realidad del mercado (Benito y Welch, 1997). El éxito de este compromiso no sólo será puramente

en términos económicos, sino también en términos de ventaja competitiva y conocimiento, que será de ayuda para continuar el proceso de internacionalización.

Yip, Gómez y Monti (2000) plantean como indicadores para medir el compromiso con el mercado aspectos relacionados con:

- La estructura: se refiere a cambios en la estructura organizacional como resultado de su entrada en mercados exteriores.
- La estrategia: se refiere a compromisos estratégicos específicos como el desarrollo de programas de integración cultural, o el entrenamiento y actualización de la fuerza de ventas local.
- Los recursos humanos: se refiere a los recursos humanos comprometidos y mide el % de gestión en las operaciones exteriores.

Por otra parte, Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) nos hablan de una dimensión actitudinal del compromiso. Argumentan que la conceptualización de esta dimensión es problemática, porque comparte dominios comunes con el significado de constructos tales como motivación, identificación, fidelidad, implicación y comportamiento intencional. En la mayoría de los estudios sobre rendimiento en los mercados exteriores esta dimensión es operacionalizada como una evaluación de los propios top-managers de su apoyo a un particular mercado (Pauwels y Matthyssens, 1999).

Teniendo en cuenta lo expuesto, elaboramos una escala de 4 ítems para medir el compromiso con el mercado (Tabla 15). Los tres primeros recogen la dimensión que podríamos llamar económica del compromiso, con escalas de Likert de 1 (muy reducidos) a 5 (muy amplios). El cuarto ítem se incluye para contemplar la dimensión actitudinal (1, poco importante a 5, muy importante).

Tabla 15
Escala de Compromiso con el Mercado

CM1	Los cambios en la estructura organizativa de mi empresa como resultado de su entrada en mercados exteriores han sido ...
CM2	Los recursos destinados al desarrollo de programas de entrenamiento y actualización de los recursos humanos en las tareas de internacionalización han sido ...
CM3	El porcentaje sobre el total de recursos humanos comprometidos en la gestión de operaciones exteriores en dicho mercado ha sido
CM4	En su empresa, para alcanzar sus objetivos generales, el desarrollo de la actividad en dicho mercado de exportación se considera ...

Fuente: Adaptado de Yip, Gómez y Monti (2000)

➔ **RENDIMIENTO**

Tal como explicábamos en el epígrafe 2.4 del presente trabajo, el rendimiento en los mercados exteriores es un fenómeno con múltiple facetas, siendo necesario el uso de un conjunto de medidas que lo evalúen desde distintos ángulos, para minimizar así las limitaciones que puedan tener individualmente cada una de ellas (Evangelista, 1994).

Nos referiremos pues a lo expuesto en el mencionado epígrafe para justificar la elección de los cuatro indicadores seleccionados para confeccionar la escala de medida del rendimiento (Tabla 16).

Los dos primeros ítems contemplan indicadores de tipo económico, como es el crecimiento de las ventas en el principal mercado de exportación y la propensión exportadora. El tercero es una medida no económica : el éxito de nuevos productos. Finalmente, el cuarto ítem lo constituye un indicador de tipo genérico como es el grado en el que los objetivos de exportaciones son alcanzados.

Al igual que en los casos anteriores, empleamos escalas de Likert en todos los ítems, excepto en el segundo.

Tabla 16
Escala de Rendimiento en los Mercados Exteriores

CREV	¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exportación en los últimos tres años?
PEX	¿Qué porcentaje aproximado representan las ventas de exportación de su principal mercado exterior sobre el total de ventas de la empresa en los últimos tres años?
NP	¿Cuál ha sido el éxito de los nuevos productos/servicios de su empresa en su principal mercado exterior?
OBJ	Tomando como horizonte temporal los últimos tres años, ¿cuáles eran los objetivos inicialmente planteados por su empresa para la actividad exportadora (respecto a su principal mercado exterior)?, ¿en qué medida se ha alcanzado cada objetivo planteado?

Fuente: Elaboración propia

4.3 EL ESCENARIO DE LA INVESTIGACION

4.3.1 SECTOR OBJETO DE ESTUDIO

Tal como ya hemos expuesto, el objetivo de este trabajo es comprobar la orientación al mercado de las empresas que operan en mercados internacionales y observar su influencia en el proceso de internacionalización de las mismas. Por tanto, nuestra investigación ha de dirigirse a empresas que realizan este tipo de transacciones. Motivos de índole económica han hecho que se limitara al ámbito territorial de la Comunidad Autónoma Andaluza.

En dicha Comunidad el volumen total de exportaciones en el año 2.002 fue de más de diez mil millones de euros, siendo el destino preferente de tales exportaciones la Unión Europea (70,28%) (Tabla 17, Figura 22). Si atendemos al sector, tal como contemplamos en la Tabla 18, el 42% de las exportaciones correspondieron a alimentación y bebidas.

Tabla 17

Exportaciones por destino (2002) (miles de euros)	
OCDE	8.496.326
Union Europea	7.139.986
Europa no UE	307.043
América	816.511
Asia	199.283
Oceanía	33.503
OPEP	294.550
NPI	53.961
Resto Países	1.314.210
Europa	388.172
América	205.530
Asia	174.155
África	339.272
Oceanía	3.233
Diversos	203.848
Total	10.159.047

Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía

Figura 22

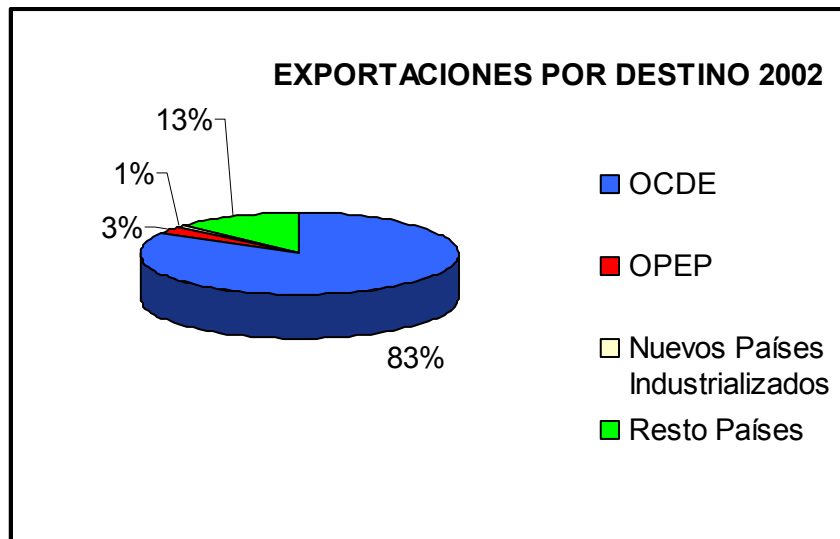
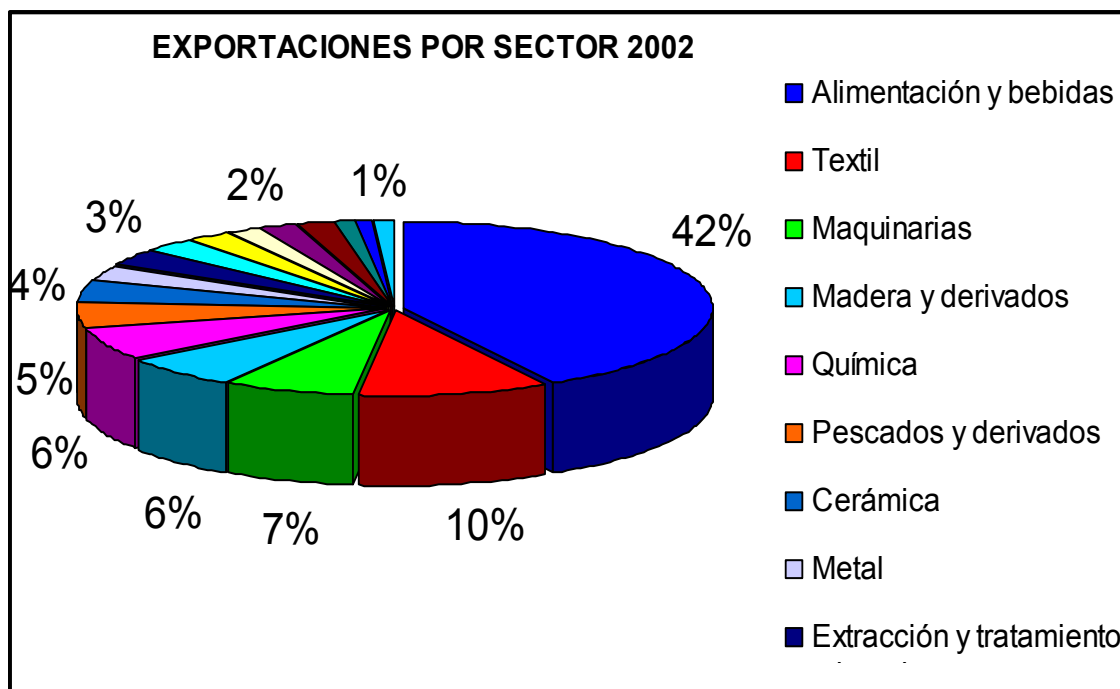


Tabla 18

% Exportaciones por sector (2002)	
Alimentación y bebidas	42%
Textil	10%
Maquinarias	7%
Madera y derivados	6%
Química	6%
Pescados y derivados	5%
Cerámica	4%
Metal: extracción y manufacturas	3%
Extracción y tratamiento minerales	3%
T.I.C.	3%
Papel y carbón	2%
Artes gráficas y edición	2%
Joyería	2%
Artículos hogar y ocio	2%
Materiales construcción	1%
Industria naval	1%
Servicios a empresas y particulares	1%

Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía

Figura 23



La gran mayoría de los trabajos realizados hasta ahora se han centrado en grandes organizaciones de un solo sector, por lo que entendemos necesario ampliar estos estudios a otro tipo de muestras que nos permitan un mayor conocimiento de la incidencia del fenómeno de la orientación al mercado en la realidad empresarial de la UE, estructurada en torno a PYMES, lo que se acentuará en los próximos años con la incorporación de nuevos socios de las economías del este de Europa.

Otra razón de nuestra decisión es que las investigaciones multisectoriales tienen la ventaja –frente a los estudios de un único sector- de la mayor generalización de los resultados obtenidos.

Por último, dado el bajo índice de respuestas que suelen tener este tipo de estudios por parte de las empresas, pensamos que limitar la investigación a un solo sector restaría representatividad a la misma. Por ello decidimos realizar un estudio multisectorial en el que, siguiendo la clasificación por sectores de actividad de la Comercializadora de Productos Andaluces, S.A.(CdeA)¹⁸, seleccionamos los siguientes:

- ➔ Agroalimentario
 - Alimentación y Bebidas
 - Productos Ecológicos
 - Marca Blanca
 - Pescados
- ➔ Bienes de Consumo
 - Artesanía y Regalos
 - Muebles y Decoración
 - Joyería
 - Floricultura y Planta Ornamental
 - Moda y Confección
 - Textil Hogar
 - Calzado
 - Perfumería y Cosmética

¹⁸ La Comercializadora de Productos Andaluces, S.A. es una empresa pública de la Junta de Andalucía que tiene como objetivo específico promocionar y apoyar la internacionalización de las empresas andaluzas

- Papelería
- Marroquinería
- Audiovisual y Discográfica
- ➔ Bienes Industriales
 - General Industrial
 - Industria Auxiliar de la Agricultura
 - Energía y Medioambiente
 - Materiales de Construcción
 - Tecnología de la Información y Telecomunicaciones
 - Automoción
 - Equipamiento Colectividades
 - Climatización
 - Envases y embalajes

Decidimos eliminar el sector servicios dada la escasa representación del mismo en las exportaciones totales andaluzas (Tabla 18).

4.3.2 METODO DE CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN

El método elegido para la recogida de datos ha sido la encuesta postal mediante un cuestionario estructurado. El cuestionario (Anexo 1) está dividido en varias partes. La primera (Características de la Empresa), recoge cuestiones útiles para establecer el perfil de las organizaciones y su clasificación, así como algunas relativas a sus características como empresas exportadoras. En la segunda parte se pregunta por las características del sector en el principal mercado de exportación.

En la tercera y última parte, se incluyen las escalas propuestas en el epígrafe 4.2 para medir los constructos implicados en el modelo propuesto.

El cuestionario fue sometido a la opinión tanto de expertos en el mundo académico, como de empresarios, gracias a los cuales pudimos mejorar cualitativamente el instrumento.

El trabajo de campo se realizó mediante el envío postal del cuestionario en el mes de marzo de 2003, dirigiendo éste a los responsables de comercio exterior de las empresas. Posteriormente, durante los meses de abril y mayo se efectuó un seguimiento telefónico de los casos de no respuesta.

4.3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En principio, la presente investigación había de dirigirse a PYMES exportadoras andaluzas de los sectores seleccionados. Según las “Recomendaciones de la Comisión de la Comunidad Europea sobre la definición de Pequeñas y Medianas Empresas” (DOCE 96/280/CE), se define lo que se entiende por PYMES diferenciando tres tamaños:

- Las medianas empresas, que cuentan con menos de 250 trabajadores, y una facturación inferior a 40 millones de euros o un balance general anual inferior a 27 millones de euros.
- Las pequeñas empresas, que son aquellas con menos de 50 trabajadores y con una facturación inferior a 7 millones de euros o un balance general inferior a 5 millones de euros y
- Las microempresas, que son las que cuentan con una plantilla inferior a 10 trabajadores

Sin embargo, en nuestro estudio seleccionamos aquellas PYMES que cumplieran uno de los siguientes requisitos:

- N° empleados ≥ 20
- Facturación $\geq 1,5$ millones de euros

La razón de esta decisión es que las empresas descartadas son entidades de tamaño demasiado pequeño en las que la gestión no suele estar muy profesionalizada y resultaría complicado medir en ellas las cuestiones planteadas.

Para identificar nuestra población utilizamos 3 bases de datos:

- ➔ SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos .Base de datos financiera de las principales empresas españolas. Incluye más del 95% de las compañías de las 17 comunidades autónomas que presentan sus cuentas en los Registros Mercantiles, con facturación superior a los 601.012 euros o más de 10 empleados. Suministra balances de más de 180.000 empresas españolas y datos cualitativos sobre las mismas. Su periodicidad es bimestral.

- ➔ ARDAN ANDALUCIA: Editada por el Instituto de Fomento de Andalucía y Analistas Económicos de Andalucía, es un directorio con más de 7.000 empresas andaluzas con su respectivo informe económico-financiero. Su periodicidad es anual.

- ➔ CdeA: Base de Datos de la Comercializadora de Productos Andaluces, S.A. que recoge los registros de 10.000 empresas andaluzas y cuya última actualización data de 1.999.

El proceso fue el siguiente:

- 1) Cruzamos los datos de las tres bases para identificar las coincidencias de empresas.
- 2) Seleccionamos las empresas de la Comunidad Autónoma Andaluza.
- 3) Seleccionamos las empresas que cumplían la condición de “exportadoras”.
- 4) Establecimos las condiciones de tamaño y/o facturación que acabamos de comentar.
- 5) Eliminamos las empresas de servicios.

El resultado fue una población de 1483 empresas de las cuales el 45,7 % pertenecían al sector agroalimentario, el 25,7% al sector de bienes de consumo y el 28,6 % restante al sector de bienes industriales.

Tal como hemos descrito en el epígrafe anterior, el cuestionario fue enviado postalmente a la totalidad de la población descrita. Se recibieron 53 cartas devueltas por errores en la dirección, y 118 cuestionarios cumplimentados, de los cuales 16 se rechazaron por tratarse de empresas no exportadoras, consiguiéndose por tanto, después

del seguimiento telefónico un total de 102 respuestas. Posteriormente debido a errores en la cumplimentación del cuestionario debieron rechazarse 12 de ellos, con lo que finalmente trabajamos con 90 respuestas válidas.

Dado el pequeño tamaño de la muestra, no podemos asegurar la aleatoriedad de la misma, por lo que hemos de considerarla como una muestra de conveniencia.

4.4 EL METODO DE ANÁLISIS

Abordaremos a continuación los temas relacionados con los procedimientos y técnicas estadísticas que aplicamos en el tratamiento de la información, cuya elección se realizó en función de los objetivos planteados, la naturaleza de los datos y las variables y escalas utilizadas. Agrupamos estas herramientas en tres bloques: técnicas descriptivas y de clasificación, técnicas para la validación de los instrumentos de medida y técnicas para la contrastación de las hipótesis planteadas.

Mediante las técnicas descriptivas y de clasificación realizamos un análisis preliminar de los datos con el objeto de preparar la información para su posterior tratamiento con técnicas más potentes, así como para establecer las características de la muestra. En este apartado empleamos estadísticos elementales como medidas de tendencia central, dispersión o frecuencias.

Utilizaremos técnicas de validación de escalas para determinar la unidimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas propuestas para medir los diferentes constructos que componen el modelo estructural. Haremos uso principalmente del análisis factorial confirmatorio (AFC), análisis factorial de componentes principales (AFPC) y el coeficiente alpha de Cronbach.

Finalmente, emplearemos SEM (Structural Equations Models) para contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. Los motivos de esta elección son varios. En primer lugar se trata de una técnica ampliamente utilizada en numerosos estudios en el ámbito de la internacionalización (Yip, Gómez y Monti, 2000; Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997, 2000). El éxito de la misma radica en la posibilidad de

establecer relaciones múltiples de dependencia, considerando simultáneamente varias relaciones en el modelo estructural (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2000).

En segundo lugar, la mayoría de los constructos en el área de marketing contienen muchos aspectos que no pueden ser directamente observados, por lo que ningún indicador puede capturar completamente el significado teórico del constructo subyacente, y por tanto se hacen necesarios múltiples ítems. Las ecuaciones estructurales admiten incorporar estas variables no observables directamente y sus dimensiones críticas medidas a través de los indicadores de las escalas.

No vamos a entrar a describir el funcionamiento teórico de estas técnicas, ya que éstas son bastante conocidas y está excelentemente recogido en manuales de análisis multivariante (Hair *et al.*, 2000; Luque, 2000).

Los programas informáticos para llevar a cabo la aplicación de estas técnicas han sido SPSS 11.0 y AMOS 4.0.

4.5 EL PROCESO DE VALIDACIÓN DE ESCALAS

Como indicábamos en el epígrafe 4.2 el modelo que proponemos está integrado por variables latentes, las cuales han de ser medidas a través de un conjunto de indicadores (variables observadas) que constituyen su escala de medida. Dicha escala debe reunir las condiciones psicométricas necesarias que aseguren su validez y fiabilidad.

Para conseguir esto, se ha de partir necesariamente de la definición teórica del constructo que pretendemos medir, que debe formularse sólo después de realizar una profunda revisión teórica del mismo y de consultar la opinión de expertos en la materia. Ello nos va a permitir establecer cuáles son los límites de esa variable latente, es decir, su dominio. De esta forma podremos escoger aquellos indicadores (variables observadas) más adecuados para efectuar su medición.

Mediante el análisis de un instrumento de medida comprobaremos si los constructos identificados en la investigación están adecuadamente medidos a través de

los indicadores que integran su escala de medida. En este sentido, una escala es válida cuando sus indicadores miden realmente lo que se desea medir y no otra cosa, y será fiable, cuando las medidas que proporcionan son estables y consistentes. Se puede dar el caso de que los indicadores de la escala no contemplen alguna de las características del constructo, por lo que su medida no se corresponderá con el verdadero valor. Cuando ello ocurre puede ser debido a dos tipos de errores, uno de carácter sistemático, que afecta a la validez de la escala, y otro de tipo aleatorio que afecta a su fiabilidad.

Además, hay que delimitar el número de indicadores que componen la escala y comprobar su unidimensionalidad, es decir, asegurar la existencia de un elemento común subyacente en el conjunto de indicadores elegidos para medir la variable latente considerada (Anderson y Gerbing, 1988).

Para evaluar una escala de medida vamos a guiarnos por el procedimiento seguido por Churchill (1979) y por Gerbing y Anderson (1988), analizando la validez de contenido, la validez de concepto o constructo, la validez de criterio y, finalmente, la consistencia interna de la escala.

Nos ocupamos, a continuación, de describir brevemente este procedimiento.

- ➔ **Validez de contenido:** Trata de comprobar si los indicadores empleados para medir un fenómeno determinado cubren todos sus aspectos o dimensiones. Esta validación, que es eminentemente teórica y subjetiva, se lleva a cabo por medio de una profunda revisión de la literatura pertinente, y teniendo en cuenta las opiniones de los expertos.

- ➔ **Validez de constructo o de concepto:** Se refiere a la naturaleza del constructo que se pretende medir, y trata de evaluar si de acuerdo con la teoría, la medida de ese constructo se relaciona con la medida de otros constructos. De este modo, si la teoría establece que dos constructos están relacionados, sus medidas, proporcionadas por sus respectivas escalas, deben estarlo igualmente.

La validez de constructo se evalúa a través de dos aspectos: la **validez convergente** y la **validez discriminante**. La primera establece que si los

indicadores de un constructo miden los mismo, deben estar fuertemente correlacionados; por su parte, la validez discriminante hace referencia al débil grado de relación que debe existir entre indicadores que miden conceptos diferentes.

Para evaluar la validez convergente y discriminante en las escalas utilizadas en nuestra investigación, emplearemos el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

- ➔ **Validez de criterio:** Se ocupa de evaluar la correspondencia entre una medida y su variable criterio, lo que exige la consideración de una variable estándar con la que comparar la medida. Como sugiere Bollen (1989), la validez de criterio puede contemplarse desde una doble perspectiva. Por una parte, se puede hablar de **validez concurrente** cuando el criterio y la medida se manifiestan en el mismo instante de tiempo; mientras que si el criterio se da en el futuro estaremos hablando de la **validez predictiva**.

En nuestra investigación, tomando como apoyo la aplicación de un modelo estructural, evaluaremos la validez predictiva.

- ➔ **Consistencia interna o fiabilidad:** Puede llevarse a cabo empleando diferentes medidas alternativas. Una de las más utilizadas es el coeficiente Alpha de Cronbach, que trata de comprobar el grado en que los indicadores o ítems de la escala miden el mismo concepto. La alta correlación entre los ítems de la escala (valores a partir de 0,7) es otro criterio que permite medir la consistencia interna de dicha escala.

La aplicación de SEM facilita otros indicadores para evaluar la consistencia interna. Nos referimos a la fiabilidad del constructo (FC) y a la varianza extraída del mismo (VE). El primero proporciona una medida del grado de consistencia interna que tienen los indicadores para medir su constructo o variable latente correspondiente. La VE es una medida complementaria a la anterior y nos informa de la cantidad de varianza global en los indicadores que es explicada por el constructo o variable latente, en relación con la varianza debida al error aleatorio (Luque y Del Barrio, 2000).

Tabla 19

RESUMEN DE LOS INDICADORES DE FIABILIDAD Y CONSISTENCIA	
INDICADORES	NIVELES RECOMENDADOS
Validez convergente	
Coefficiente crítico (CR) de las cargas factoriales	Ser significativo: $CR \geq 1,96$ (Anderson y Gerbin, 1982)
Cargas factoriales estandarizadas	Recomendable $>0,4$ (Hair <i>et al.</i> 1995)
Fiabilidad de cada indicador (R^2)	Recomendable a partir de 0,5 (Sharma, 1996)
Validez discriminante	
Correlación entre variables	Baja correlación (Luque, 1997); $VE > r^2$
Consistencia interna	
Alpha de Cronbach	Valores a partir de 0,6 (Luque, 1997)
Fiabilidad del constructo (FC)	A partir de 0,7 (Bagozzi y Yi, 1988)
Varianza extraída del constructo (VE)	A partir de 0,5 (Bagozzi y Yi, 1988)

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS PRELIMINAR

Tratamos, en este epígrafe, de hacer un análisis preliminar de los datos con el objeto de hacer una descripción de la muestra y de las variables más relevantes de nuestra investigación.

En lo referente a la muestra, ésta se compone en un 48% de empresas pertenecientes al sector agroalimentario, un 25% de empresas de bienes de consumo y el 29% restante corresponde a empresas de bienes industriales, porcentajes muy similares al de la población seleccionada (ver epígrafe 4.3.3). La descripción de las características principales de la muestra se resume en la tabla 20.

Tabla 20
Descripción de la muestra

CARACTERÍSTICA	MEDIA	MODA	DESV. TÍPICA
Nº Empleados	34,5	34,5	0,97
Edad de la empresa (años)	25,5	15,5	1,42
Experiencia Internacional (años)	8	8	1,37
Nº Países a los que exporta	8,5	≤ 3	1,73
Principal área exportación	-	Unión Europea	1,55
Nº de formas entrada empleadas	1	1	0,89
Forma de entrada más importante	-	Agentes/distribuidores	3,62
Tendencia crecimiento ventas respecto principal competidor en principal mercado exportación	medio	medio	1,08

Como podemos comprobar, se trata de empresas cuya experiencia internacional no es muy grande (en un 24,5% de los casos es menor o igual a 5 años, y un 34,3% está entre los 6 y los 10 años), por ello, se dirigen a los mercados que se encuentran a una menor distancia, empleando formas de entrada que implican poco riesgo y que requieren relativamente poco conocimiento de dichos mercados (el 50% de los casos tiene como forma de entrada más importante el empleo de agentes y/o distribuidores,

mientras que sólo el 3,9% nombra las filiales en el extranjero como su forma de acceso principal).

En cuanto a las características del sector en el principal mercado exterior de las empresas investigadas, vienen recogidas en la tabla 21.

Tabla 21
Descripción del sector en el principal mercado de exportación

CARACTERÍSTICAS	MEDIA	DESV.TÍPICA
Nivel competencia	Alto	0,85
Turbulencia tecnológica 3 últimos años	Media	1,03
Crecimiento ventas sector 3 últimos años	25%	1,18
Concentración	Media	1,13
Tamaño empresa respecto principal competidor	Igual	0,93
Cuota mercado respecto principal competidor	Igual	0,91

Se constata que, por término medio, las empresas analizadas desarrollan su trabajo internacional en sectores en los que, en los mercados a los que acceden, el nivel de competencia es alto, con un crecimiento medio del 25%, aunque respecto a las demás variables el comportamiento se sitúa en un nivel intermedio, no existiendo una gran dispersión entre los datos.

Para finalizar este análisis preliminar vamos a mostrar, a continuación, un conjunto de estadísticos relativos a los indicadores de las variables que aparecen en el modelo que pretendemos contrastar y que recogemos en la tabla 22.

Hemos de hacer notar que al tratar el indicador de rendimiento referido a la propensión exportadora hemos empleado la media de los tres años solicitados (1999, 2000 y 2001), para hacerlo similar a los otros dos indicadores utilizados –crecimiento medio de las ventas y éxito de nuevos productos en el principal mercado de exportación- referidos ambos a los tres últimos años. En cuanto a la medida del rendimiento por el nivel alcanzado en el cumplimiento de objetivos, que incluimos en la escala, hemos debido desestimarla debido a numerosos errores en la cumplimentación de los cuestionarios.

Tabla 22
Descripción de los indicadores de las variables latentes del modelo

INDICADOR	MEDIA	DESV.TÍPICA
OM	3	0,707
ADCO	3	0,978
INCER	2	0,720
COMPMER	3	1,015
CREV	3	1,305
PEX	28	28,418
NP	3	0,944

Observamos que el indicador de rendimiento que nos da la media de la propensión exportadora presenta una desviación típica muy elevada, lo que nos indica una gran disparidad en los datos que se refieren a esta medida; tratamos pues con empresas para las que el volumen de negocio exterior, en relación al interior, es muy diferente.

5.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE ESCALAS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Según describimos en el capítulo anterior, el análisis y evaluación de escalas e instrumentos de medida requiere comprobar su validez y fiabilidad. Para evaluar la validez es necesario examinar la validez de contenido, la validez de constructo y la validez de criterio.

La validez de contenido, tal como decíamos, se refiere al grado en el que la medida recoge los diferentes aspectos del fenómeno que se pretende medir. En el caso que nos ocupa, la escala de orientación al mercado ya ha atravesado este proceso de validación, no obstante, tanto ésta como el resto de escalas utilizadas, han partido de una exhaustiva revisión bibliográfica y se han sometido al juicio de expertos, lo que nos permite asumir una validez de contenido adecuada en nuestros instrumentos.

A partir de aquí, el proceso que hemos seguido en el análisis de los instrumentos de medida utilizados es el siguiente:

- ➔ Realizamos un análisis de componentes principales (AFPC) y un análisis de fiabilidad (alpha de Cronbach) para hacer una depuración previa de la escala.
- ➔ A continuación hacemos un análisis factorial confirmatorio (AFC), comprobando fiabilidad y validez convergente y discriminante. Para el desarrollo de este análisis, dado que la distribución de las variables observadas no es multinormal, se utiliza como método de estimación ADF (Asymptotically Distribution-Free, o Mínimos Cuadrados Ponderados).
- ➔ La validez predictiva se comprueba con el modelo estructural.

5.2.1 ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

En primer lugar procederemos a verificar y depurar las escalas relativas a cada uno de los componentes de la orientación al mercado, ocupándonos posteriormente de ajustar un modelo de medida para la escala globalmente considerada.

Primer componente: Generación de Inteligencia

Esta escala está compuesta por 14 ítems según ya hemos descrito. El análisis factorial de componentes principales el resultado puso de manifiesto la presencia de 3 factores que explican, respectivamente el 22,65 %, 22,43% y 17,69% de la varianza. Los resultados de este análisis se muestran en las siguientes tablas (23 y 24).

Tabla 23

AFCP de la escala de Generación de Inteligencia

Determinante		7.588E-4
Medida de la adecuación muestral KMO		0.872
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox. gl Sig.	678.867 91 0.000

Tabla 24

AFCP: Matriz de componentes rotados de la escala de Generación de Inteligencia

	Componentes		
	1	2	3
G1	.233	.142	.733
G2	3.883E-02	.576	.609
G3	.335	.303	.630
G4	.456	.102	.677
G5	.701	.256	.151
G6	3.904E-02	.769	.337
G7	.564	.244	.431
G8	.712	.203	.189
G9	.274	.490	.424
G10	.181	.759	.206
G11	.601	.135	.254
G12	.763	.132	.245
G13	.483	.729	1.019E-02
G14	.438	.738	9.685E-02

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

El análisis de fiabilidad (alpha de Cronbach), que nos proporciona una medida de la consistencia interna de la escala, puso de manifiesto la baja correlación de los ítems G1, G9 y G11, por lo que decidimos prescindir de ellos.

Por lo tanto, después de estos dos análisis preliminares nos quedaron 3 factores compuestos como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 25

Fiabilidad de los ítems de la escala de Generación de Inteligencia

Generación de Inteligencia	Fiabilidad (α de Cronbach)
Factor 1 (G2, G3 y G4) = om1	0.7514
Factor 2 (G6, G10, G13 y G14) = om2	0.8494
Factor 3 (G5, G7, G8 y G12) = om3	0.8087
Escala total	0.8943

Como puede comprobarse, todas las medidas de fiabilidad están por encima de 0.6 por lo que son perfectamente aceptables. La dimensión om1 se asocia con la generación de inteligencia sobre clientes y competidores, la dimensión om2 está integrada por ítems relacionados con la calidad, mientras que la dimensión om3 se refiere a estudios de mercado, lo que nos indica la existencia de correlación entre los ítems de un mismo factor.

Para verificar la validez de la escala que se presenta en la figura 24, se realiza el AFC cuyos resultados exponemos en la tabla 26. Previamente se realiza un test de multinormalidad para determinar el método de estimación más adecuado.

Figura 24

Escala depurada de Generación de Inteligencia

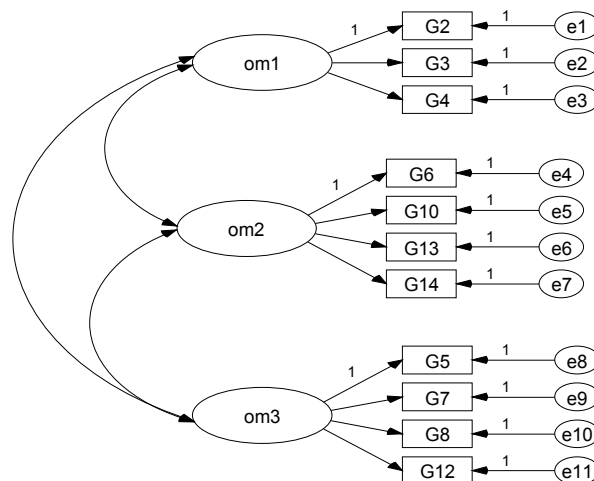


Tabla 26
Validez de los ítems de la escala de Generación de Inteligencia

Generación Inteligencia	Carga estandarizada	Coefficiente crítico	Fiabilidad indicador R ²
om1 Fiabilidad del constructo: 0,7506 Varianza extraída: 0,5114			
G2	0.675	*	0.456
G3	0.792	6.403	0.627
G4	0.678	5.754	0.460
om2 Fiabilidad del constructo : 0,8178 Varianza extraída: 0,5369			
G6	0.669	*	0.448
G10	0.643	5.860	0.414
G13	0.853	7.360	0.727
G14	0.869	7.446	0.756
om3 Fiabilidad del constructo: 0,7741 Varianza extraída: 0,4616			
G5	0.688	*	0.473
G7	0.755	6.534	0.569
G8	0.703	6.159	0.494
G12	0.719	6.304	0.517

* la carga inicial se fijó igual a la unidad

Como podemos ver, todas las cargas estandarizadas están por encima de 0,4 y los coeficientes críticos están por encima de 1.96, lo que implica que las cargas son significativamente diferentes de cero con un nivel de confianza del 95%. En cuanto a la fiabilidad de cada indicador, aunque algunos no alcanzan el 0,5 recomendado, están próximos a él. Esto implica que podemos afirmar que la escala diseñada para medir la generación de inteligencia tiene validez convergente.

El indicador alpha de Cronbach muestra un valor definitivo de 0.8943, comprendido entre 0.8 y 1, que se consideran ideales (Luque, 2000). La fiabilidad del constructo toma en todos los casos valores superiores a 0.7, y aunque la varianza extraída en el caso om3 no alcanza el 0.5 recomendado, comprobaremos en el modelo estructural como se comporta la escala de OM a este respecto.

En la tabla 27 presentamos el ajuste del modelo de medida en el que figuran medidas de ajuste absoluto, incrementales y de parsimonia.

Tabla 27

Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de Generación de Inteligencia

Medidas de ajuste absoluto	Generación de Inteligencia
Grados de libertad	39
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	41.125 (p= 0.378)
Non-centrality parameter (NCP)	2.125
Goodness of Fit Index (GFI)	0.934
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.054
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)	0.023
Medidas de ajuste incremental	
Comparative Fit Index (CFI)	0.996
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1.054

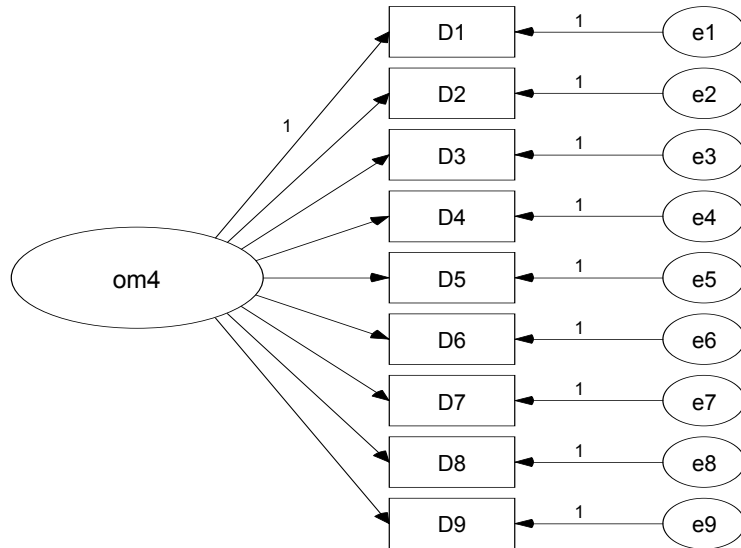
El estadístico GFI es un índice de la variabilidad del modelo; en nuestro caso está cercano a la unidad, por lo que el ajuste es muy bueno. El análisis de los errores está representado por los estadísticos RMSR y RMSA. Un modelo es aceptable con valores inferiores a 0.1 y 0.08 (Luque, 2000), circunstancia que también se cumple en esta escala.

Las medidas de ajuste incremental son las absolutas corregidas por los grados de libertad. El CFI indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a la unidad (Luque, 2000), condición verificada por nuestra escala.

Finalmente, CMIN/DF es una medida de parsimonia, que divide el estadístico Ji-cuadrado por los grados de libertad y permite evaluar modelos sobreajustados (valores inferiores a la unidad) y aquellos que no presentan un ajuste suficiente a los datos (valores superiores a 2, 3 o incluso 5) (Luque, 2000). En la escala que nos ocupa, el modelo cumple el nivel de aceptación.

Segundo componente: Diseminación de Inteligencia

Figura 25
Escala de Diseminación de Inteligencia



La escala del componente diseminación de inteligencia (Fig.25) está formada por 9 ítems. La aplicación del AFCP apoya la existencia de una única dimensión (om4) responsable del 56,09% de la varianza, alcanzando el alpha de Cronbach un valor de 0,8987, no quedando eliminado ningún indicador de la escala.

Tabla 28
AFCP de la escala de Diseminación de Inteligencia

Determinante		8.570E-03
Medida de la adecuación muestral KMO		0.887
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox. gl Sig.	452.948 36 0.000

Tabla 29

Validez de los ítems de la escala de Diseminación de Inteligencia

Diseminación de Inteligencia = om4	Carga estandarizada	Coefficiente crítico	Fiabilidad indicador R ²
om4 Fiabilidad del constructo: 0,9158 Varianza extraída: 0,5492			
D1	0.729	*	0.531
D2	0.689	7.822	0.474
D3	0.717	11.693	0.513
D4	0.812	10.539	0.659
D5	0.827	10.804	0.684
D6	0.793	8.423	0.629
D7	0.767	8.922	0.589
D8	0.922	12.873	0.850
D9	0.695	8.054	0.483

* la carga inicial se fijó igual a la unidad

En este caso, al igual que en el componente de generación de inteligencia, al observar los valores de fiabilidad de cada indicador, en dos ocasiones no se llega al 0.5, pero están bastante próximos, no obstante los resultados de las cargas estandarizadas y los coeficientes críticos son muy aceptables, por lo que podemos decir que la escala tiene validez convergente. Así mismo, los valores del alpha de Cronbach, FC y VE, nos indican que tiene consistencia interna.

Los datos relativos al ajuste del modelo de medida se muestran a continuación (tabla 30).

Tabla 30

Ajuste del modelo de medida de la escala de Diseminación de Inteligencia

Medidas de ajuste absoluto	Diseminación de Inteligencia om4
Grados de libertad	26
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	39.009 (p=0.049)
Non-centrality parameter (NCP)	13.009
Goodness of Fit Index (GFI)	0.942
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.102
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)	0.070
Medidas de ajuste incremental	
Comparative Fit Index (CFI)	0.830
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1.500

Como podemos apreciar el ajuste de la escala es muy bueno.

Tercer componente: Respuesta

La escala de este tercer componente del instrumento de medida de la orientación al mercado la integran 7 ítems. El AFCP indica un solo factor (om5) que explica el 56,76% de la varianza.

Tabla 31

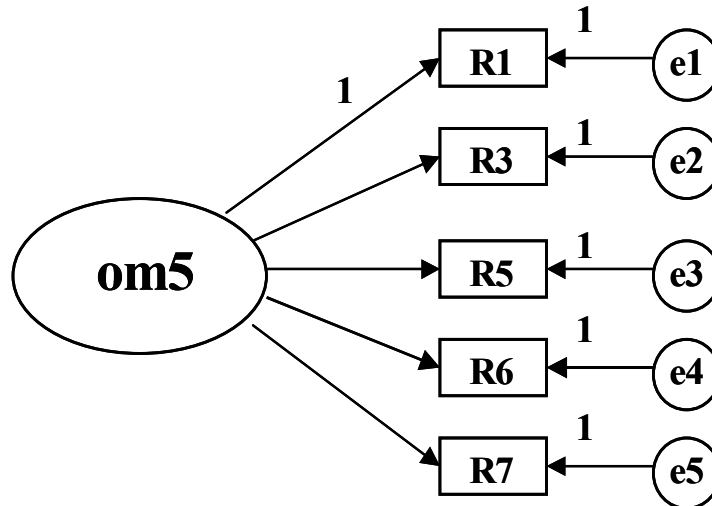
AFCP de la escala de Respuesta

Determinante	3.522E-02
Medida de la adecuación muestral KMO	0.805
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox. gl Sig.
	324.013 21 0.000

El análisis de fiabilidad de los indicadores reveló la necesidad de eliminar los ítems R2 y R4, ambos referidos al desarrollo de nuevos productos, por su escasa

consistencia interna (menores a 0,5). El alpha de Cronbach alcanzó, ya depurada la escala, un valor de 0.8243, cifra que podemos considerar muy buena.

Figura 26
Escala depurada de Respuesta



Exponemos, seguidamente, los resultados del AFC (tabla 32)

Tabla 32
Validación de los ítems de la escala de Respuesta

Respuesta = om5	Carga estandarizada	Coefficiente crítico	Fiabilidad indicador R ²
om5 Fiabilidad del constructo: 0.9030 Varianza extraída: 0.6528			
R1	0.685	*	0.469
R3	0.696	6.168	0.485
R5	0.672	5.105	0.452
R6	0.872	6.704	0.760
R7	0.728	6.586	0.531

* la carga inicial se fijó igual a la unidad

Igual que en los componentes anteriores, el coeficiente R² no alcanza en tres de los indicadores el valor 0,5. Sin embargo, los valores de la carga estandarizada y del coeficiente crítico si apoyan la validez convergente. Por otra parte, los valores del alpha

de Cronbach, de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída confirman la consistencia interna del instrumento. Decidimos nuevamente estudiar el comportamiento de la escala en el modelo estructural.

La tabla 33 nos muestra la bondad del ajuste del modelo de medida.

Tabla 33
Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de Respuesta

Medidas de ajuste absoluto	Respuesta om5
Grados de libertad	5
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	8.412 (p=0.135)
Non-centrality parameter (NCP)	3.412
Goodness of Fit Index (GFI)	0.972
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.049
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)	0.082
Medidas de ajuste incremental	
Comparative Fit Index (CFI)	0.948
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1.682

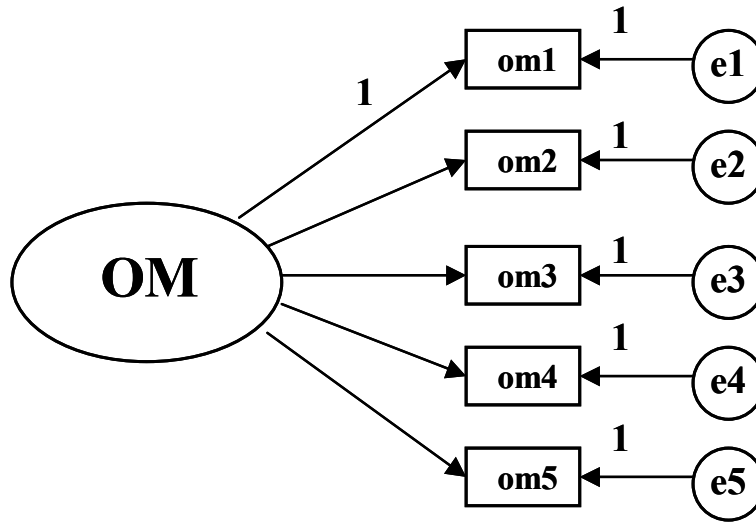
A la vista de los resultados, el ajuste de la escala puede considerarse muy bueno.

Escala global de Orientación al Mercado

Para construir esta escala, representada en la figura 27, hemos considerado las cinco dimensiones identificadas, y cada una de ellas ha sido medida por la media de sus indicadores respectivos. Esta escala presenta un valor para el alpha de Cronbach 0.9317.

Figura 27

Escala depurada de Orientación al Mercado



En primer lugar comprobaremos la validez discriminante entre los componentes de esta escala, analizando la tabla 34.

Tabla 34

	r				
	om2	om3	om4	om5	VE
om1	0.686	0.660	0.424	0.395	0.5114
om2		0.647	0.465	0.633	0.5369
om3			0.498	0.345	0.4616
om4				0.408	0.5492
om5				1	0.6528

Se verifica en todos los casos que $VE > r^2$, lo que implica la existencia de validez discriminante. La realización del AFC dio como resultado los valores recogidos en la tabla 31 y, aunque la fiabilidad de la dimensión om5 no alcanza el 0,5 recomendado, los demás indicadores son bastante aceptables, por lo que damos por satisfecho el requisito de validez convergente. También puede comprobarse que existe consistencia interna.

Tabla 35
Validez de la escala de Orientación al Mercado

Orientación al Mercado	Carga estandarizada	Coefficiente crítico	Fiabilidad indicador R ²
OM Fiabilidad del constructo: 0.9356 Varianza extraída: 0.7341			
om1	0.748	*	0.560
om2	0.793	8.197	0.628
om3	0.843	8.968	0.710
om4	0.830	4.778	0.689
om5	0.652	6.921	0.426

* la carga inicial se fijó igual a la unidad

En cuanto a las medidas de ajuste de la escala, éstas quedan recogidas en la tabla 36.

Tabla 36
Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de Orientación al Mercado

Medidas de ajuste absoluto	Orientación al Mercado OM
Grados de libertad	4
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	9.290 (p=0.054)
Non-centrality parameter (NCP)	5.290
Goodness of Fit Index (GFI)	0.968
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.044
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)	0.122
Medidas de ajuste incremental	
Comparative Fit Index (CFI)	0.897
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	2.322

Podemos observar que, a pesar de la pequeña fiabilidad de alguno de los indicadores (om5) el ajuste de esta escala es suficientemente bueno. No obstante hemos de añadir que cierta debilidad es común a la mayoría de las escalas de OM que se manejan en la literatura.

5.2.2 ESCALA DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO

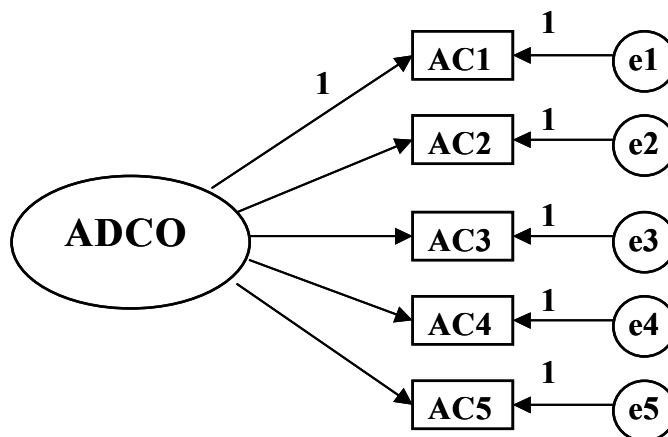
La escala se compone de 5 indicadores que exploramos mediante el análisis factorial de componentes principales, cuyo resultado nos indicó la existencia de un solo factor responsable del 76,34% de la varianza explicada.

Tabla 37
AFCP de la escala de Adquisición de Conocimiento

Determinante		2.576E-02
Medida de la adecuación muestral KMO		0.893
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox. gl Sig.	360.403 10 0.000

El análisis de fiabilidad nos mostró la consistencia interna de la escala con un valor de 0.9216, no siendo necesario eliminar ninguno de los indicadores.

Figura 28
Escala de Adquisición de Conocimiento



La aplicación del AFC nos facilitó los datos de la tabla 38, con los que podemos verificar la excelente validación de la escala, tanto en lo que se refiere a la validez convergente como a la fiabilidad o consistencia interna.

Tabla 38
Validez de los ítems de la escala de Adquisición de Conocimiento

Adquisición de Conocimiento	Carga estandarizada	Coficiente crítico	Fiabilidad indicador R ²
ADCO Fiabilidad del constructo: 0.9177 Varianza extraída: 0.7559			
AC1	0.838	*	0.702
AC2	0.899	15.330	0.808
AC3	0.895	13.366	0.801
AC4	0.789	10.383	0.622
AC5	0.828	11.871	0.686

* la carga inicial se fijó igual a la unidad

Los datos relativos al ajuste del modelo de medida confirman que se trata de una escala bastante válida y fiable para estimar este constructo, no habiendo sido necesario efectuar depuración alguna.

Tabla 39
Medidas de ajuste de la escala Adquisición de Conocimiento

Medidas de ajuste absoluto	Adquisición de Conocimiento ADCO
Grados de libertad	5
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	3.535 (p=0.618)
Non-centrality parameter (NCP)	0.000
Goodness of Fit Index (GFI)	0.985
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.027
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)	0.000
Medidas de ajuste incremental	
Comparative Fit Index (CFI)	1.000
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	0.707

5.2.3 ESCALA DE PERCEPCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

El instrumento de medida de la percepción de la incertidumbre se compuso inicialmente con 6 ítems. La realización del análisis factorial de componentes principales nos reveló la existencia de 2 factores, el primero de ellos (i1) responsable del 50,19% de la varianza explicada y el segundo (i2) del 16,81%.

Tabla 40
AFCP de la escala de Percepción de la Incertidumbre

Determinante		0.147
Medida de la adecuación muestral KMO		0.765
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox. gl Sig.	184.590 15 0.000

Tabla 41
AFCP: Matriz de componentes rotados de la escala de Percepción de la Incertidumbre

	Componentes	
	1	2
PI1	.341	.599
PI2	.758	.184
PI3	.832	.181
PI4	.761	.266
PI5	.188	.880
PI6	.163	.851

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

El análisis de fiabilidad nos indicó la necesidad de depurar dos de los ítems de la escala: el PI1 y el PI2. En el primero se preguntaba al responsable de comercio exterior por su incertidumbre a cerca de las inversiones realizadas en otros mercados. A la vista de las características de la muestra, el perfil de las empresas estudiadas no es el de inversoras; recordemos que se encuentran en las primeras etapas del proceso de

internacionalización y que emplean fundamentalmente agentes y/o distribuidores para acceder a esos mercados.

El segundo ítem se refiere a la incertidumbre a cerca de la situación económica del mercado de destino. Según vimos en el análisis descriptivo, el destino mayoritario se sitúa en la UE, por lo que esa incertidumbre prácticamente no existe.

El análisis de fiabilidad teniendo en cuenta las dos dimensiones nos deparó los siguientes resultados:

Tabla 42

Fiabilidad de los ítems de la escala depurada de Percepción de la Incertidumbre

Percepción de la Incertidumbre	Fiabilidad (α de Cronbach)
Factor 1 (PI3, PI4) = i1	0.6595
Factor 2 (PI5, PI6) = i2	0.7594
Escala Total	0.6877

Como podemos ver, todas las medidas de fiabilidad están por encima de 0.6 por lo que son perfectamente aceptables. La dimensión i1 se asocia con incertidumbre de tipo económica (impagos, repatriación de beneficios), mientras que la dimensión i2 se corresponde con incertidumbre de tipo político (acciones gubernamentales o de la población).

A continuación comprobamos la validez discriminante entre las dos dimensiones de la escala comparando sus respectivas varianzas extraídas con el cuadrado del coeficiente de correlación entre las dimensiones consideradas.

Tabla 43

	r	VE
i1	0.573	0.6636
i2		0.6678

Se verifica que $VE > r^2$, lo que implica la existencia de validez discriminante.

Para terminar el proceso realizamos el AFC de la escala representada en la figura 29 con los resultados que mostramos en la tabla 44.

Figura 29

Escala depurada de Percepción de la Incertidumbre

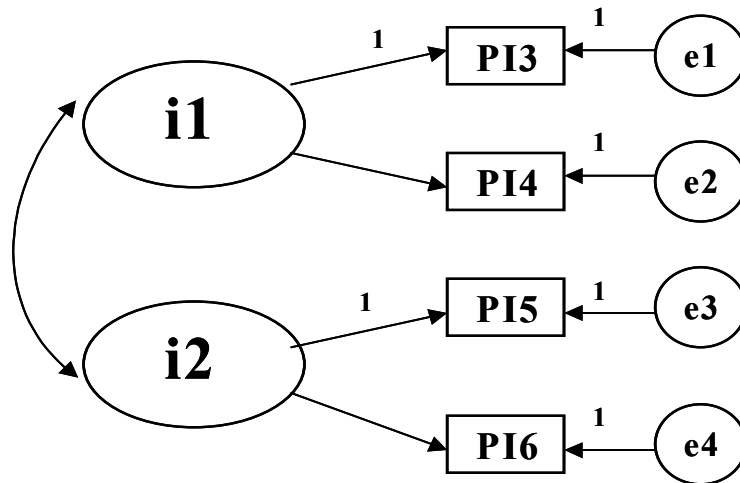


Tabla 44

Validez de los ítems de la escala Percepción de la Incertidumbre

Percepción de la Incertidumbre	Carga estandarizada	Coefficiente crítico	Fiabilidad indicador R ²
i1 Fiabilidad del constructo: 0,7970 Varianza extraída: 0,6636			
PI3	0.707	*	0.500
PI4	0.822	4.109	0.676
i2 Fiabilidad del constructo : 0,8009 Varianza extraída: 0,6678			
PI5	0.806	*	0.649
PI6	0.830	5.298	0.689

* la carga inicial se fijó igual a la unidad

La contemplación de estos valores nos confirma la existencia de validez convergente y de consistencia interna.

Los datos relativos al ajuste del modelo estructural son los siguientes:

Tabla 45

Medidas de ajuste de la escala depurada de Percepción de la Incertidumbre

Medidas de ajuste absoluto	Percepción de la Incertidumbre INCER
Grados de libertad	1
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	0.064 (p=0.800)
Non-centrality parameter (NCP)	0.000
Goodness of Fit Index (GFI)	0.999
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.006
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)	0.000
Medidas de ajuste incremental	
Comparative Fit Index (CFI)	1.000
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	0.064

Se observa claramente que el modelo está sobreajustado. Es lógico este resultado dado el pequeño número de indicadores que tenemos en cada dimensión. No obstante, verificaremos en el modelo estructural el comportamiento de este instrumento.

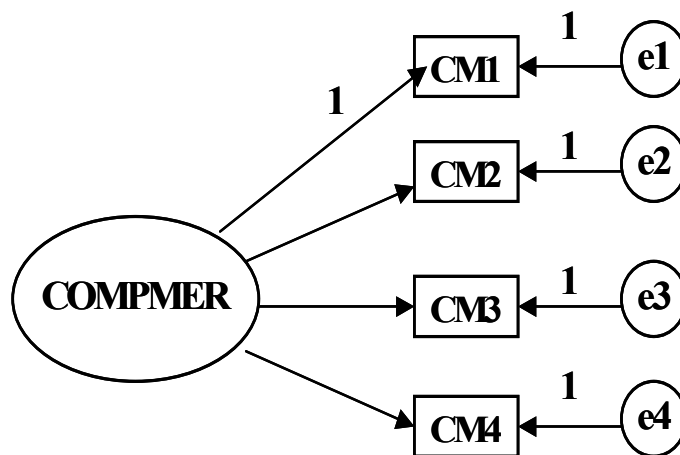
5.2.4 ESCALA DE COMPROMISO CON EL MERCADO

La herramienta seleccionada para estimar el compromiso con el mercado está compuesta por 4 indicadores. El análisis exploratorio (AFCP) nos indicó la existencia de una sola dimensión donde se integran los cuatro ítems, con una varianza explicada del 72,88 %. El análisis de fiabilidad mediante el α de Cronbach, nos dio un resultado de 0.8706, no siendo necesario eliminar ningún indicador.

Tabla 46
AFCP de la escala de Compromiso con el Mercado

Determinante		0.110
Medida de la adecuación muestral KMO		0.762
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox. gl Sig.	213.834 6 0.000

Figura 30
Escala de Compromiso con el Mercado



A continuación comprobamos la validez y la fiabilidad de los indicadores y del constructo mediante un AFC cuyos resultados exponemos seguidamente.

Tabla 47
Validez de los ítems de la escala de Compromiso con el Mercado

Compromiso con el mercado	Carga estandarizada	Coefficiente crítico	Fiabilidad indicador R ²
COMPMER Fiabilidad del constructo: 0.8878 Varianza extraída: 0.6524			
CM1	0.803	*	0.645
CM2	0.878	7.368	0.772
CM3	0.916	8.888	0.838
CM4	0.735	7.128	0.540

* la carga inicial se fijó igual a la unidad

A tenor de los resultados obtenidos podemos concluir que la escala tiene muy buenas propiedades psicométricas, verificándose tanto la validez convergente como la consistencia interna de la misma.

Tabla 48
Medidas de ajuste de la escala de Compromiso con el Mercado

Medidas de ajuste absoluto	Compromiso con el Mercado COMPMER
Grados de libertad	1
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	1.099 (p=0.295)
Non-centrality parameter (NCP)	0.099
Goodness of Fit Index (GFI)	0.995
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.038
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)	0.031
Medidas de ajuste incremental	
Comparative Fit Index (CFI)	0.999
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1.099

Los datos relativos al ajuste del modelo de medida confirman que se trata de una escala muy válida y fiable para estimar este constructo, al estar todos los indicadores en los niveles recomendados, sin haber precisado depuración alguna.

5.2.5 ESCALA DE RESULTADOS

La escala de partida esta compuesta por 14 indicadores, uno referido al crecimiento medio de las ventas en el principal mercado de exportación durante los últimos tres años (CREV), tres indicadores que recogen la propensión exportadora durante los años 1999, 2000 y 2001 (PEX99, PEX00 y PEX01), uno que indica el éxito de nuevos productos en los tres últimos años (NP) y, finalmente 9 ítems referidos al nivel en que se alcanzan objetivos en el principal mercado exterior.

Una somera revisión de los datos nos hizo desestimar los 9 indicadores de objetivos, ya que se encontraron numerosos valores perdidos y errores en la respuesta.

Con respecto a los tres indicadores de propensión exportadora, dado que tanto CREV como NP tomaban una referencia temporal de 3 años, decidimos trabajar con un nuevo indicador (EX) formado a partir de la media de los mismos.

La naturaleza tan diferente de los datos de EX en comparación con los de NP y CREV (donde se utilizaron escalas de Likert), aconsejan emplear las variables tipificadas (TEX, TNP y TCREV).

Los resultados del análisis factorial exploratorio reflejan un solo componente responsable del 55.84% de la varianza explicada.

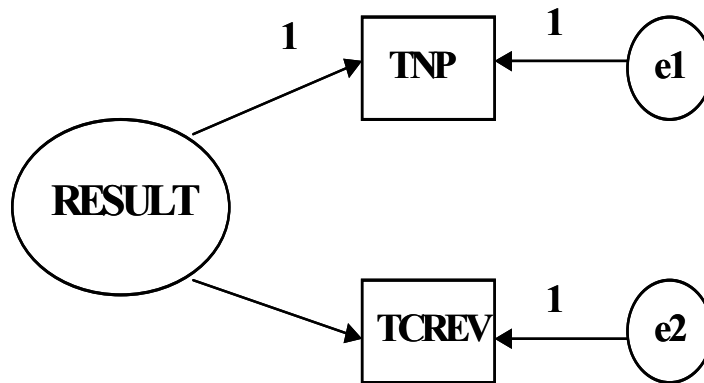
Tabla 49
AFCP de la escala de Resultados

Determinante		0.602
Medida de la adecuación muestral KMO		0.523
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox. gl Sig.	44.168 3 0.000

El análisis de fiabilidad nos muestra un alpha de Cronbach de 0.5603, dato que mejora hasta un valor de 0.7646 –más aceptable- si se elimina el indicador TEX, por lo que decidimos prescindir de él.

La escala resultante está, por tanto, integrada por dos ítems, razón por la cual no es posible realizar el AFC, por lo que verificaremos las propiedades de la misma en el modelo estructural.

Figura 31
Escala de Resultados



5.2.6 VALIDEZ DISCRIMINANTE ENTRE LAS DIFERENTES ESCALAS

Al igual que hemos hecho con aquéllas escalas que tienen más de una dimensión, debemos ahora comprobar la validez discriminante entre las distintas escalas que utilizaremos en el modelo a contrastar. Para ello debemos analizar los datos de la siguiente tabla:

Tabla 50
Correlaciones varianzas extraídas

	r			
	ADCO	INCER	COMPMER	VE
OM	0.624	0.330	0.465	0.7341
ADCO		-0.087	0.544	0.7559
INCER			-0.07	0.5166
COMPMER			1	0.6524

En todos los casos se verifica la condición $VE > r^2$ que nos indica la existencia de validez discriminante entre las mismas

5.3 ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LOS RESULTADOS EN MERCADOS EXTERIORES

Nos proponemos, en este epígrafe, estudiar la influencia de la orientación al mercado en los resultados obtenidos en mercados exteriores, lo que constituye el objetivo primordial de nuestra investigación. Tal como ya hemos mencionado, la técnica que utilizaremos será la de Structural Equation Models (SEM), o Modelo de Ecuaciones Estructurales. Pero antes de comenzar el análisis, es conveniente poner de manifiesto dos cuestiones:

En primer lugar: Establecemos como condición previa que cada dimensión de una escala puede ser medida con un solo indicador, que se obtiene por el promedio entre los indicadores que corresponden a esa dimensión. Esto facilita reducir el número de variables observadas, haciendo posible la estimación del modelo estructural, teniendo en cuenta el reducido tamaño de la muestra. Esta forma de operar ha sido utilizada en otras investigaciones empíricas (Babin y Boles, 1998; Mackenzie et al., 1998).

En segundo lugar: Utilizaremos una estrategia de desarrollo del modelo. Esto significa que rechazaremos las relaciones no significativas para mejorar el ajuste global del mismo. Hay que tener en cuenta que esta forma de proceder implica un ajuste ad-

hoc del modelo a nuestros datos, lo cual limita la posibilidad de generalizar nuestras conclusiones.

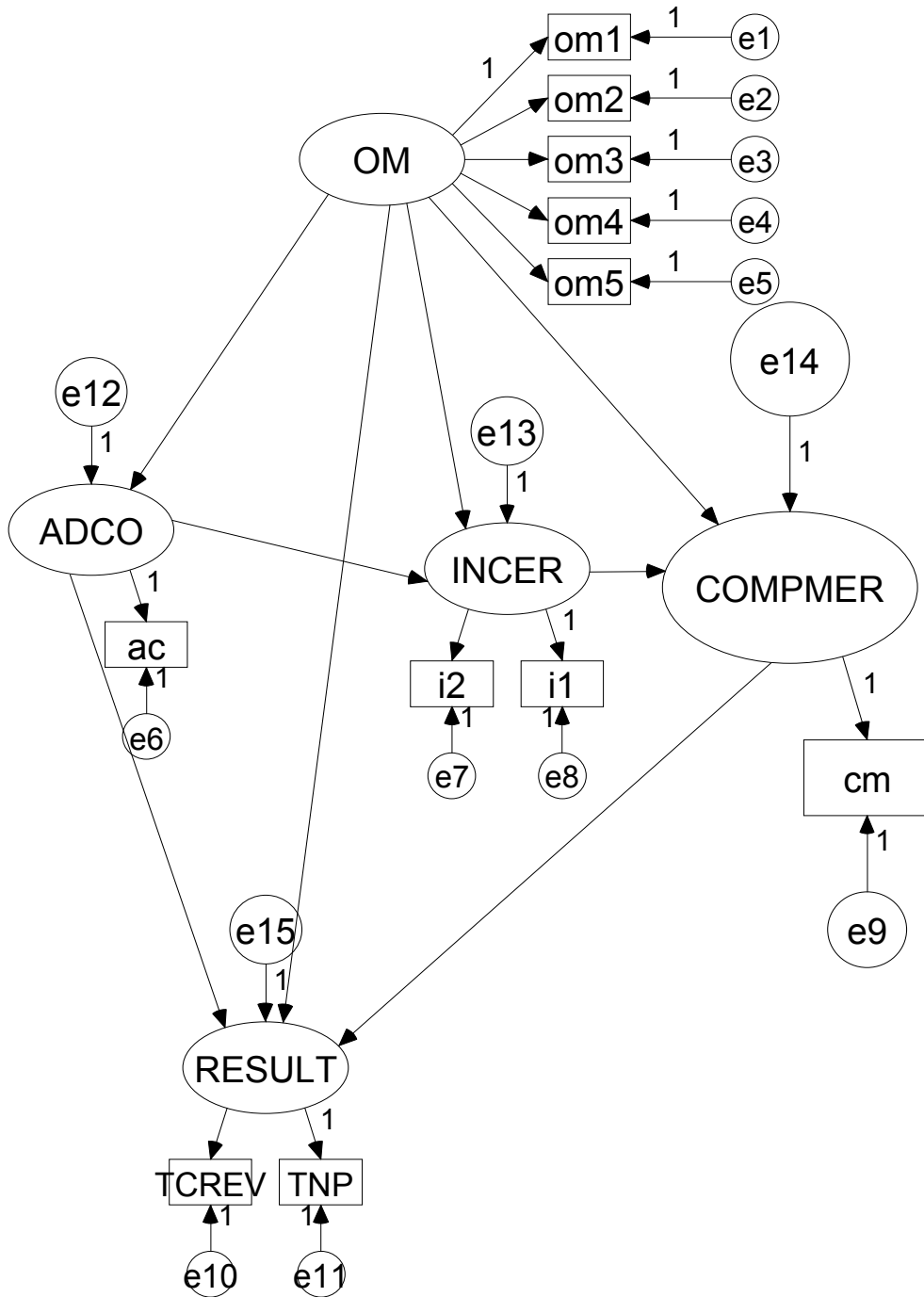
Comenzamos nuestro análisis identificando de forma clara las variables que van a intervenir en el modelo estructural, sus dimensiones e indicadores.

Tabla 51
Resumen de los instrumentos de medida

Constructo	Dimensiones		Indicadores
Orientación al Mercado OM	Generación Intelig. clientes/competidores Generación Inteligencia Calidad Generación Intelig. Estudios de mercado Diseminación Inteligencia Respuesta	om1 om2 om3 om4 om5	3 4 4 9 5
Adquisición de Conocimiento ADCO	Unidimensional		ac 5
Percepción de la Incertidumbre INCER	Incertidumbre económica Incertidumbre política	i1 i2	2 2
Compromiso con el Mercado COMPMER	Unidimensional		cm 4
Resultados RESULT	Unidimensional		2

En la figura 32 representamos el modelo estructural que recoge las relaciones entre las variables anteriores, tal como las propusimos en el capítulo 3.

Figura 32
Modelo estructural a contrastar



El método de estimación utilizado fue el ADF, ya que el test de distribución multinormal así lo aconsejaba. El análisis de este modelo estructural, puso de manifiesto que la relación directa entre orientación al mercado y resultados no era significativa ($CR < 1$), por lo que, siguiendo la estrategia de desarrollo del modelo eliminamos dicha relación y procedimos a estimar el modelo resultante.

Comenzamos por analizar los modelos de medida de las variables latentes contempladas en el modelo estructural. El resultado se muestra a continuación.

Tabla 52
Modelo estructural (instrumentos de medida)

MODELO ESTRUCTURAL Instrumentos de medida	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico CR	Fiabilidad indicador R²
OM Orientación al Mercado F.C.: 0.9356 V.E.: 0.7341			
Generación intel.cliente/competid. om1	0.900	*	0.811
Generación intel. Calidad om2	0.786	12.156	0.618
Generac. intel. Estudios mercado om3	0.808	17.466	0.653
Diseminación inteligencia om4	0.779	10.055	0.606
Respuesta om5	0.643	9.696	0.414
ADCO Adquisición de Comocimiento F.C. : 0.9177 V.E.: 0.7559			
Adquisición de conocimiento ac	0.970	*	0.940
INCER Percepción de la Incertidumbre F.C.: 0.6719 V.E.: 0.5166			
Incertidumbre económica i1	0.467	*	0.218
Incertidumbre política i2	0.715	5.276	0.511
COMPMER Compromiso con el mercado F.C.: 0.8818 V.E.: 0.6524			
Compromiso con el mercado cm	0.966	*	0.933
RESULT Resultados F.C.: 0.8332 V.E.: 0.7209			
Éxito de nuevos productos TNP	0.972	*	0.944
Crecimiento medio de ventas TCREV	0.668	12.191	0.446

* la carga inicial se fijó igual a la unidad

Así, la escala de orientación al mercado tiene una buena consistencia interna y, en cuanto a la validez convergente puede aceptarse, pues aunque uno de los indicadores de

fiabilidad (el de respuesta) no alcanza el 0,5 recomendado, el resto de los parámetros muestra los valores necesarios para considerarla como tal.

Los resultados de las escalas de adquisición de conocimiento y compromiso con el mercado no pueden ser mejores, verificándose en ambos casos todas los requisitos para establecer la validez convergente y la consistencia interna.

En cuanto al instrumento de medida de la percepción de incertidumbre, podemos decir que tiene consistencia interna, pues aunque la fiabilidad del constructo no llega al 0.7, está muy próxima y el valor de la varianza extraída supera el 0,5. Sin embargo, la escala se muestra débil en lo que se refiere a la validez convergente, pues la fiabilidad de la dimensión i1 (incertidumbre económica) está muy lejos del 0,5 establecido como límite. Ello puede ser debido al pequeño número de indicadores con los que contamos para este instrumento. No obstante, pensamos que la escala es aceptable tomada en conjunto.

Por último, el modelo de medida de resultados presenta una buena consistencia interna y, en cuanto a la validez convergente, también puede aceptarse, pues aunque el R^2 del indicador de crecimiento medio de las ventas no llega a 0,5, se aproxima mucho y el resto de los parámetros se ajustan a las indicaciones establecidas.

Nos centraremos ahora en el estudio de las relaciones causales establecidas en el modelo y comprobaremos las medidas de ajuste del mismo. Los parámetros a analizar se muestran en la tablas 52 y 53.

Los resultados nos indican que son significativas todas las relaciones que incluimos en el modelo (recordemos que la relación directa entre orientación al mercado y resultados la eliminamos previamente, aunque la hemos incluido en la tabla para constatar su no significación), pues en todos los casos los coeficientes críticos superan el valor de 1,96.

Tabla 52
Modelo estructural (relaciones causales)


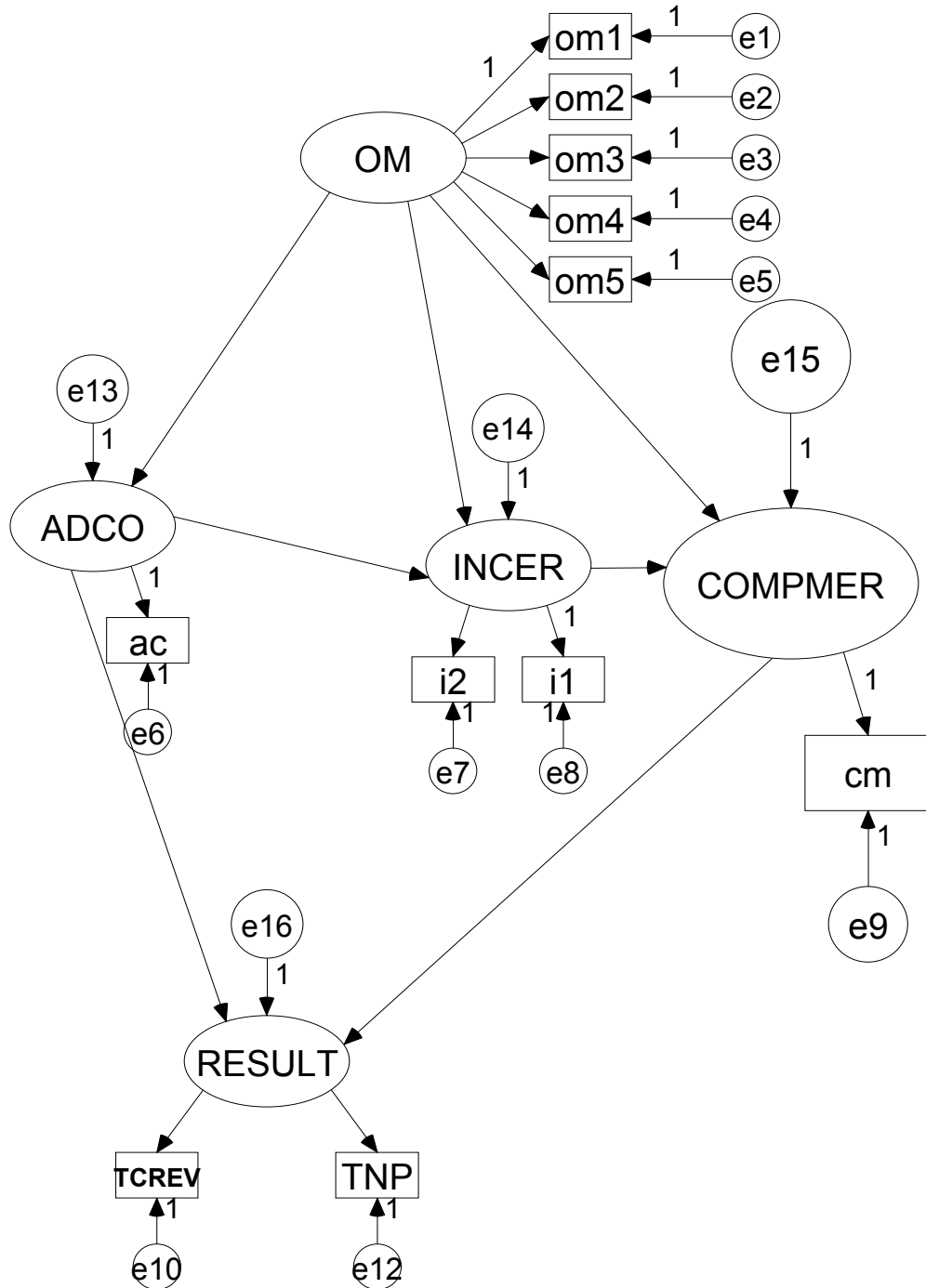
 MODELO ESTRUCTURAL Relaciones causales		Cargas estandarizada	Coficiente crítico CR	Hipótesis	Contraste
RESULT	OM	NS	NS	H ₁	NS
ADCO	OM	0.604	10.484	H ₂	+
INCER	OM	0.969	5.846	H ₃	-
COMPMER	OM	0.902	7.170	H ₄	+
INCER	ADCO	-0.677	-4.401	H ₅	+
COMPMER	INCER	-0.616	-3.550	H ₆	+
RESULT	ADCO	0.344	3.982	H ₇	+
RESULT	COMPMER	0.387	3.952	H ₈	+

Tabla 53
Medidas de ajuste global del modelo estructural

Medidas de ajuste absoluto	MODELO ESTRUCTURAL
Grados de libertad	38
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	52.944 (p=0.054)
Non-centrality parameter (NCP)	14.944
Goodness of Fit Index (GFI)	0.981
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.069
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)	0.066
Medidas de ajuste incremental	
Comparative Fit Index (CFI)	0.952
Medidas de ajuste de parsimonia	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1.393

Los datos relativos al ajuste global del modelo son excelentes por lo que el modelo estructural queda como se refleja en la siguiente figura.

Figura 33
Modelo estructural contrastado



Según este modelo, comprobamos la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y las tres variables implicadas en el proceso de

internacionalización, a saber, adquisición de conocimiento, percepción de la incertidumbre y compromiso con el mercado.

Si bien nuestra propuesta inicial era que la orientación al mercado favorece la adquisición de conocimiento y el compromiso con los mercados exteriores, en el caso de la percepción de la incertidumbre, nuestra hipótesis era justamente contraria, es decir, que la orientación al mercado influye de forma negativa en la percepción de la incertidumbre en los mercados exteriores. Trataremos de justificar este resultado en el capítulo siguiente.

El modelo contrastado también pone de manifiesto que la adquisición de conocimiento sobre los mercados exteriores disminuye la percepción de la incertidumbre en dichos mercados y esa disminución de incertidumbre favorece la adquisición de compromisos en los mismos.

Por último, aunque la relación directa entre la orientación al mercado y los resultados en mercados exteriores no ha resultado ser significativa –hecho que intentaremos justificar en el próximo capítulo–, si ha podido comprobarse la relación indirecta entre ambos a través de las variables del proceso de internacionalización, pues tanto la adquisición de conocimiento sobre los mercados exteriores, como el compromiso adquirido con los mismos, influyen de forma positiva en los resultados obtenidos en dichos mercados.

PARTE III: CONCLUSIONES

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES
FINALES**

Habiendo llegado a este punto de nuestro trabajo, debemos concluir ofreciendo un resumen y discusión de los resultados obtenidos en relación a los objetivos que nos planteábamos al comenzar el mismo.

Para ello, en este capítulo comenzaremos por describir los resultados de la contrastación de las hipótesis planteadas. En segundo término, señalaremos las implicaciones que dichos resultados pueden tener en el ámbito teórico, prestando una especial atención a la explicación de aquéllas hipótesis que se no se han contrastado o que lo han hecho negativamente. Seguidamente, al movernos dentro del campo de la ciencia aplicada, comentaremos la incidencia que los resultados obtenidos pueden tener desde el punto de vista de la gestión empresarial. En cuarto lugar, señalaremos las limitaciones que han marcado el desarrollo de nuestro trabajo y que pueden menoscabar la generalización de nuestros resultados. Para finalizar, esbozaremos las posibles líneas de investigación que, en el futuro, pueden completar y ampliar los análisis que en este trabajo hemos mostrado.

Antes de comenzar recordemos nuestro planteamiento inicial que derivaba en el objetivo primordial de nuestra investigación. La concepción de la orientación al mercado como un recurso intangible –del aprendizaje organizativo- que, explotado a través de la estrategia, puede conferir a la empresa una ventaja competitiva sostenible, nos llevó a pensar que la aplicación de este enfoque de gestión, a las empresas que se enfrentan al reto de la internacionalización, sería una poderosa herramienta que podría favorecer su andadura en los mercados exteriores y que tendría una influencia positiva en los rendimientos obtenidos en dichos mercados.

Nuestra investigación se ha centrado, por tanto, en el estudio de la relación entre la orientación al mercado de las empresas y el proceso de internacionalización de las mismas, considerando las principales magnitudes de este proceso, y en la comprobación de su influencia en los resultados debidos a la actividad exterior.

6.1 RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRINCIPALES HALLAZGOS

La intensa revisión teórica realizada en los capítulos I y II nos ha permitido proponer un modelo y un conjunto de hipótesis acerca de las relaciones causales entre la orientación al mercado y los constructos implicados en el proceso de internacionalización. Mediante una investigación empírica hemos tratado de contrastar dichas hipótesis, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 58.

Tabla 58
Resultados de la contrastación de hipótesis

Hipótesis	Relación	CR	Contrastación
H ₁	Orientación al mercado-Resultados	ns	ns
H ₂	Orientación al mercado-Adquisición de conocimiento	10.484	+
H ₃	Orientación al mercado- Percepción incertidumbre	5.846	-
H ₄	Orientación al mercado-Compromiso con el mercado	7.170	+
H ₅	Adquisición de conocimiento-Percepción incertidumbre	-4.401	+
H ₆	Percepción incertidumbre-Compromiso con el mercado	-3.550	+
H ₇	Adquisición de conocimiento-Resultados	3.982	+
H ₈	Compromiso con el mercado-Resultados	3.952	+

Como podemos comprobar hay dos hipótesis (H₁ y H₃) que no han encontrado soporte empírico en la investigación. La primera ha resultado ser no significativa y en la tercera el signo de la relación es el contrario al pronosticado. Trataremos de justificar estos hechos en el siguiente epígrafe.

Hemos de hacer notar, sin embargo, que aunque la relación directa entre orientación al mercado y resultados no ha podido contrastarse, **si se verifica el efecto indirecto de dicha orientación sobre los resultados en mercados exteriores a través de las variables del proceso de internacionalización.**

Nuestro trabajo ha corroborado también que **la orientación al mercado tiene una influencia positiva y directa sobre la adquisición de conocimiento en los mercados exteriores** (H₂), lo que implica que, cuanto mayor sea la orientación al mercado de la empresa mejor será la adquisición de conocimiento sobre los mercados exteriores lo que facilitará tanto el acceso como el desarrollo en esos mercados. El coeficiente crítico de esta relación es el más elevado de todos, resultado lógico y esperado, puesto que uno de los componentes de la orientación al mercado es, precisamente, la generación de inteligencia -en otras palabras generación de conocimiento- sobre el mercado.

De igual forma, se ha contrastado de forma positiva que **la orientación al mercado influye de forma directa y positiva en el compromiso adquirido en los mercados exteriores** (H₄). Las empresas más orientadas al mercado estarán, por tanto, más dispuestas a asumir los cambios en su organización y a invertir los recursos necesarios, para desarrollar su proceso de internacionalización, implicándose más en dichos mercados.

También han podido contrastarse positivamente las hipótesis H₅ y H₆, de forma que, **la adquisición de conocimiento sobre los mercados exteriores disminuye la percepción de la incertidumbre en dichos mercados** (H₅) y **esa disminución de incertidumbre favorece la adquisición de compromisos en los mismos** (H₆), lo que viene a corroborar el desarrollo del proceso de internacionalización tal como se postula en el enfoque secuencial.

Finalmente, hemos confirmado que **tanto la adquisición de conocimientos sobre mercados exteriores como el nivel de compromiso adquirido en los mismos, influyen de forma positiva y directa en los resultados obtenidos en dichos mercados** (H₇ y H₈). Por tanto, conocer más profundamente el mercado con el que se opera ayuda a obtener mejores rendimientos en el mismo, de la misma forma que ayuda destinar más recursos (organizativos, humanos y/o económicos) a dicho mercado.

Pensamos que en términos generales el resultado de nuestra investigación ha sido satisfactorio, pues han podido contrastarse de forma positiva la mayoría de las

hipótesis propuestas, pero creemos que el principal hallazgo del estudio es **haber puesto de manifiesto y corroborado la relación entre la orientación al mercado y las variables implicadas en el proceso de internacionalización.**

6.2 IMPLICACIONES TEÓRICAS

Desde el punto de vista teórico, creemos que el modelo estructural propuesto es una confirmación de la validez del enfoque de gestión de orientación al mercado aplicado, es este caso, en un ámbito –el internacional- en el que hasta ahora no existe demasiado soporte empírico. Recordemos los estudios de Dalgic (1994), Diamantopoulos y Cadongan (1996), Cadogan, Diamantopoulos y Montagnes (1999), Know y Hu (2000), o Ngansathil (2001), en todos ellos, de una u otra forma, se ha tratado de medir la orientación a los mercados exteriores de las empresas en relación con los resultados obtenidos.

Nuestra aportación –no conocemos ningún trabajo que haya tratado este tema- radica en haber relacionado esa orientación al mercado con las variables implicadas en el proceso de internacionalización de las empresas. Hemos confirmado que este enfoque favorece dicho proceso, influyendo de forma positiva y directa en la adquisición de conocimiento y en el compromiso con los mercados foráneos y, de forma indirecta, en los resultados obtenidos, medidos a través del crecimiento medio de las ventas y del éxito de nuevos productos.

De igual forma, hemos aportado evidencia empírica relativa a que el proceso de internacionalización, en el contexto analizado, sigue las pautas preconizadas por el enfoque secuencial, siendo un proceso evolutivo en el que las empresas desarrollan niveles crecientes de compromiso hacia los mercados exteriores a medida que avanzan por una serie de fases, mediante la toma de decisiones acumulativas (Root, 1987; Brooke, 1986).

A medida que este proceso se desarrolla, es decir, cuanto más conocimiento se tiene, menor incertidumbre se percibe y más compromiso se adquiere, los resultados de la empresa en mercados exteriores mejorarán.

Por lo tanto, una mayor orientación al mercado ayudará a la empresa en su proceso de internacionalización, facilitando la adquisición de conocimientos a cerca de los mercados exteriores y fomentando la implicación de la empresa con dichos mercados, de forma que el citado proceso evolutivo en dichos mercados se desarrolle.

De esta forma, a través de las variables del proceso de internacionalización, la orientación al mercado, según se deduce de nuestra investigación, influye en los resultados obtenidos en mercados exteriores.

No obstante, hay relaciones que postulábamos en el modelo y que no han tenido el comportamiento esperado. Trataremos de justificar convenientemente estos resultados anómalos en relación al soporte teórico utilizado.

La relación directa –no así la indirecta- entre la orientación al mercado y los resultados en mercados exteriores ha resultado ser no significativa. A este respecto hemos de señalar:

1) La existencia de otros estudios que no encuentran una correlación positiva clara entre las variables consideradas (Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995b; Doyle y Wong, 1996; Varela *et al.* (1996); Gray, Matear y Matheson, 1998; Appiah-Adu, 1998). No creemos que en este caso la orientación al mercado no sea beneficiosa para las empresas, sino que su influencia sobre los resultados, ha podido ser moderada por aspectos relacionados con el proceso de internacionalización. Las firmas analizadas se encuentran en las primeras fases de este proceso, y en estas circunstancias, su conocimiento del mercado y su compromiso con el mismo son escasos, razón por la que, a pesar de orientarse a dicho mercado ello no se ha traducido claramente en los resultados.

2) Estamos tratando con empresas cuya experiencia en otros mercados no es muy grande (en un 24,5% de los casos es menor o igual a 5 años, y un 34,3% está entre los 6 y los 10 años) y esto, en el ámbito internacional es poco tiempo. Es posible que, en estas circunstancias, no se haya manifestado aún de forma directa el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados, pues recordemos que dicho efecto se manifiesta a largo plazo. Sería necesario, por tanto, realizar un estudio de corte

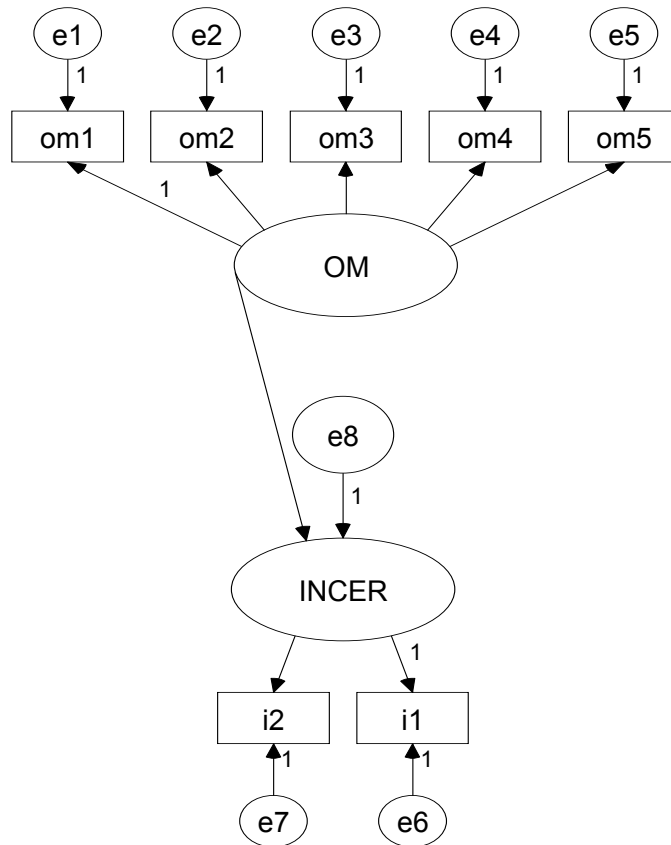
longitudinal para comprobar la evolución de los indicadores de orientación al mercado y de resultados y la significación de la relación.

En relación a la contrastación negativa de la hipótesis H₃, el estudio empírico ha puesto de manifiesto que las empresas más orientadas al mercado tienen una mayor percepción de la incertidumbre en dichos mercados, relación inversa a la que planteamos en base al marco teórico de la investigación.

Una vez más, pensamos que la clave para justificar este hecho está en la poca experiencia internacional de las empresas estudiadas. Estamos tratando mayoritariamente con empresas que se encuentran en las primeras fases del proceso de internacionalización, así, a pesar de orientarse a los mercados exteriores, su conocimiento de estos mercados y la experiencia adquirida en ellos son todavía escasos y ello hace que en el desarrollo de sus operaciones no desaparezca la incertidumbre.

Para comprobarlo realizamos un análisis multigrupo, utilizando la experiencia internacional como variable para diferenciar dos grupos de empresas, uno con experiencia internacional menor o igual a 10 años (grupo 1) y otro con experiencia superior a 10 años (grupo 2). El modelo estructural se recoge en la siguiente figura.

Figura 34
Modelo estructural para análisis multigrupo



Los resultados, tal como se exponen en la tabla 59, nos indican que, efectivamente, para el grupo 1 la relación entre orientación al mercado y percepción de la incertidumbre es positiva y significativa, mientras que para el grupo 2 dicha relación no es significativa, siendo el ratio crítico para la diferencia entre los parámetros de 1,719, aceptable con un nivel de significación del 0,07.

Ello nos indica que el mayor peso en la muestra de empresas pertenecientes al primer grupo, sesga los resultados hacia una relación positiva entre la orientación al mercado y la percepción de la incertidumbre. Podría esperarse, por tanto, que para empresas con mayor experiencia internacional que las que forman nuestra muestra,

dicha relación fuera significativa y de signo negativo, tal como formulábamos en nuestra hipótesis.

Tabla 59
Análisis multigrupo

Grupo	C.R.	Ratio crítico para la diferencia entre parámetros
Grupo 1 (≤ 10 años)	1.835	1.719
Grupo 2 (> 10 años)	0.817	

Finalmente, queremos hacer constar la exclusión del indicador TEX (variable tipificada de la media de las propensiones exportadoras) como medida de los resultados. Tal como pusimos de manifiesto en el epígrafe 5.2.5, se eliminó para mejorar notablemente el coeficiente alpha de Cronbach de la escala de resultados (recordemos que pasaba de un valor de 0.5603 a 0.7646). Pensamos que su poca fiabilidad puede ser debida a la gran dispersión que existe en los datos obtenidos de propensión exportadora, que presentan una desviación típica de 28,418 .

6.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

De la presente tesis doctoral se pueden extraer una serie de implicaciones prácticas que pueden orientar la gestión de las empresas exportadoras. Pero previamente queremos señalar la conveniencia de tratar con cautela las reflexiones que expondremos a continuación, ya que generalizamos cuestiones que, aún en el caso de que tengan un sólido fundamento teórico y empírico, no tienen por qué reflejar fielmente la realidad empresarial, por tres razones fundamentales:

- 1) Los modelos que se contrastan en este tipo de investigaciones no contemplan todas las variables que intervienen en sus procesos, por lo que dan una visión parcial.

- 2) Existen limitaciones inherentes a las técnicas estadísticas utilizadas y a su aplicación; y
- 3) Para que se pudieran generalizar estas conclusiones sería necesario un mayor número de trabajos empíricos realizados en condiciones ambientales similares que coincidiesen en los mismos resultados.

Hechas estas matizaciones consideramos que, dado que la orientación al mercado favorece el proceso de internacionalización, las empresas que acometen este proceso deben implicarse y comprometer sus recursos en el desarrollo de esta óptica de gestión. Ello les va a permitir conocer mejor los mercados a los que acceden, con lo que reducirán la incertidumbre en sus operaciones, posibilitará un mayor compromiso con los mismos y la obtención de mejores resultados.

Las firmas, por consiguiente, deben impregnarse de la filosofía de marketing que debe guiar todas sus acciones, desarrollando comportamiento específicos acordes con esta filosofía. La orientación al mercado debe ponerse de manifiesto en la empresa, que debe ser capaz de generar inteligencia del mercado, diseminar esta inteligencia en toda la organización, e implementar las respuestas requeridas por el mercado.

No se trata tan sólo de tener buenos sistemas de información, se trata de que dicha información sea relevante, es decir, que tenga un valor estratégico; además toda la organización ha de compartirla en orden a poder responder a los requerimientos de los clientes exteriores ofreciéndoles mayor valor que el de la competencia.

De esta forma, la empresa exportadora puede profundizar en el conocimiento del mercado con el que trabaja (clientes, competidores, entorno), esa mayor adquisición de conocimiento hará que disminuya su percepción de la incertidumbre, con lo que estará dispuesta a comprometerse más con ese mercado. El hecho de destinar más recursos a sus operaciones exteriores implica una vinculación mayor con el mercado, por lo que la empresa adquirirá mayor experiencia y conocimiento del mismo. Así, siguiendo una secuencia: conocimiento---- menor incertidumbre----compromiso----conocimiento, la empresa avanzará en su proceso de internacionalización y podrá obtener mejores resultados.

6.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación empírica presenta una serie de limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar y generalizar sus resultados. Dichas limitaciones se derivan del tipo de investigación realizada, del método e instrumentos técnicos seleccionados y de las características del soporte empírico utilizado.

Respecto al tipo de investigación, y considerando que el estudio es de naturaleza causal, hemos de señalar que el diseño de la investigación no permite afirmar de forma estricta el cumplimiento de las condiciones relativas a las relaciones de causalidad. Por una parte, no se puede aseverar con rotundidad la propiedad de variación asociativa, por la que los cambios en la variable causa implican modificaciones en la variable efecto; y por tanto la relación causa-efecto que nos proporcionan las técnicas utilizadas es una condición necesaria pero no suficiente para explicar el problema, ya que podría producirse una variación conjunta ajena a una relación causa efecto (Luque, 1997). Al mismo tiempo, el carácter transversal del estudio impide la confirmación de la temporalidad, es decir, el hecho de que la causa preceda al efecto.

Sin embargo, como afirma Hair et al. (2000) :*”aunque en muchos casos no todos los criterios establecidos para hacer afirmaciones causales ... se conocen estrictamente, las afirmaciones causales rigurosas pueden hacerse si las relaciones están basadas en la racionalidad teórica”*. Pensamos que la profunda revisión de la teoría existente realizada en la primera parte de esta Tesis, nos ha permitido fundamentar convenientemente las relaciones causa-efecto que hemos contemplado en nuestro estudio.

Además de la ya mencionada, el carácter transversal del estudio supone otra limitación importante respecto al modelo planteado en este trabajo. Hemos tratado, entre otras cuestiones, de verificar el efecto de la orientación al mercado en los resultados de las operaciones en mercados internacionales. Dado que estos efectos son demorados en el tiempo, el enfoque transversal no parece el más adecuado para ponerlos de manifiesto, siendo más recomendable una investigación de carácter longitudinal. Es posible, como ya hemos argumentado, que el resultado negativo en la

contrastación de algunas hipótesis se haya debido a esta causa. A pesar de todo, creemos que la elección metodológica es justificable si tenemos en cuenta que un enfoque longitudinal exige la aplicación de mayor cantidad de recursos, con objeto de hacer posible la consulta a las empresas en diferentes momentos de tiempo y durante un horizonte relativamente amplio. Evidentemente, éste no ha sido nuestro caso, pues carecemos de esa disponibilidad de recursos.

El tipo de muestra seleccionado – de conveniencia- también supone una importante limitación, pues nos impide garantizar rigurosamente la inferencia estadística.

En lo referente al método y técnicas utilizadas, la aplicación de SEM supone la aceptación implícita de que las relaciones causales estudiadas son de naturaleza lineal, por lo que se estaría simplificando la realidad si las relaciones fueran de otra naturaleza.

El uso de la estrategia de desarrollo del modelo en el ámbito de la aplicación del SEM supone otra limitación, pues como ya hemos mencionado, reduce la posibilidad de generalización de los resultados obtenidos al suponer un ajuste ad-hoc del modelo a nuestros datos. Ello nos sugiere la posibilidad de repetir el estudio con otras muestras para comprobar la bondad del modelo.

Hemos de hacer constar también que el tamaño pequeño de la muestra en relación al uso del SEM supone otra limitación. Generalmente se aconseja un tamaño muestral de 200 observaciones (Hair et al.,2000) o una diez observaciones por parámetro a estimar. La importancia de este fenómeno se pone de manifiesto si tenemos en cuenta que puede afectar a la significación de las relaciones consideradas.

Somos consciente de la debilidad de algunas de las escalas utilizadas, concretamente, la de orientación al mercado y la de percepción de la incertidumbre, si bien estas deficiencias se han visto mejoradas al integrar estos constructos en el modelo estructural.

A pesar de estas limitaciones, creemos cumplido el objetivo fundamental de un estudio de este tipo, cual es llevar a la práctica un proceso de investigación. Confiamos

que en los futuros trabajos que abordemos la mejora, adquirida con la experiencia, sea significativa.

6.5 FUTURAS INVESTIGACIONES

Hemos llegado al final de este trabajo, pero no de nuestra investigación, pues, a la luz de los resultados obtenidos, surgen cuestiones, se plantean interrogantes que han de buscar respuesta en próximos estudios.

Algunos ya los hemos señalado, como es el caso de repetir la investigación con otras muestras para poder generalizar los resultados –superando así la limitación del empleo de la estrategia de desarrollo del modelo y del uso de una muestra de conveniencia-.

Pensamos que también sería muy interesante, utilizando el mismo modelo estructural, realizar un análisis multigrupo (por países, por sectores...). Aunque ello requeriría muestras de un tamaño mucho mayor, nos permitiría ver si existen diferencias en cuanto a la aplicación de enfoque de orientación al mercado en las empresas internacionalizadas en función del sector o del país de origen.

Otra línea a seguir sería estudiar los efectos moderadores sobre las relaciones contempladas de otras variables, como pueden ser el tamaño de la empresa, la experiencia internacional o el país de destino, utilizando modelos multinivel.

Finalmente, una ambiciosa aunque apasionante continuación de la presente investigación sería la realización de un estudio longitudinal que nos pudiera poner de manifiesto los efectos, a medio y largo plazo, del enfoque de orientación al mercado sobre los resultados en mercados exteriores, así como mostrarnos su relación con las variables implicadas en el proceso de internacionalización cuando las empresas han avanzado más en el mismo y se encuentran más comprometidas en los mercados con los que operan.

BIBLIOGRAFÍA

AABY, N.E. y SLATER, S.F.(1989): “Management influences on export performance: a review of the empirical literature”. *International Marketing Review*, nº 64, pp. 7-26.

AAKER, D. (1988): *Strategic Marketing Management*. John Wilwy and Sons, 2ª ed., New York.

ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall, New Jersey.

AGARWAL, S. y RAMASWANI, S.N. (1992): “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, First Quarter, pp. 1-27.

AIKEN, M. y HAGE, J. (1968): “Organizational Independence and Intra-organizational Structure”. *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 912-930.

ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J. y DUERR, E. (1998): *International Marketing and Export Management*. Addison Wesley, Harlow, UK.

ALONSO, J.A. (1993): “Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa” en VELARDE, J.; GARCÍA, J.L. y PEDREÑO, A. *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. Ed. Civitas, pp. 205-258.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): *Características y estrategias de la empresa exportadora española*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

ALVAREZ, L.I. (2000): “Orientación al Mercado de Organizaciones Privadas no Lucrativas. Aplicación en el Ámbito de las Fundaciones de Competencia Estatal”. *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.

ALVAREZ, L.I.; SANTOS. M.L. y VAZQUEZ, R. (2000): “Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado: efectos moderadores en la relación OM-Resultados”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol.4, nº 1, pp. 7-41.

ALVAREZ, L.I.; SANTOS. M.L. y VAZQUEZ, R. (2003): “La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: propuesta y evaluación de una escala de medida”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, nº1, pp.153-176.

ALVAREZ, L.I.; VAZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. y DIAZ, A.M.(1999): “Orientación al Mercado de Entidades no Lucrativas: Variables Moderadoras”. *Actas del XIII Congreso Nacional de AEDEM*, Logroño, junio, pp. 133-145.

AMES, B.C.(1970): “Trappings vs. Substance in Industrial Marketing”.*Harwarad Business Review*, Vol.48, nº 4, pp.93-102.

AMINE, L. y CAVUSGIL, S.T. (1986): “Export Marketing Strategies in the British Clothing Industry”. *European Journal of Marketing*, Vol.20, nº 7, pp.21-33.

ANDERSEN, O. (1993): “On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis”. *Journal of International Business Studies*, Vol 24, nº 2, junio, pp. 209-232.

ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): “Modes of forein entry: A transaction cost analysis and propositions”. *Journal of International Business Studies*, Vol.17, pp.1-25.

ANDERSON, E. y WEITZ, B.(1992): “ The use of piedges to build and sustain commitment in distribution channels”. *Journal of Marketing Research*, nº 22, pp. 18-34.

ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”.*Psychological Bulletin*, Vol.103, nº 3, pp. 411-423.

ANDERSON, P.F. (1982): “Marketing, Strategic Planning and Theory of the Firm”.*Journal of Marketing*, Vol. 46 (2), pp. 15-26.

ANDERSSON, S. (2000): “The Internationalization of the Firm From an Entrepreneurial Perspective”. *International Studies of Management & Organization*, Vol 30, nº 1, primavera, pp. 63-93.

ANDERSSON, U. y FORSGREN, M. (2001): “Subsidiary embeddednes and competence development in MNCs – a multi-level analysis”. *Organization Studies*, Vol. 22, nº 6, pp. 1013-1034.

APPIAH-ADU, K. (1998): “Market Orientation and Performance: Empirical Test in a Transition Economy”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.6, nº 1, march, pp.25-45.

ATUAHENE-GIMA, K. (1995): “An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach”. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, pp. 275-293.

AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S. P. (1993) : “Discriminating Profitable and Unprofitable Companiers on the Basic of Campany Marketing Profiles” en “Marketing for the New Europe”, eds. Chias J. y SuredaJ., 22nd EMAC Conference, Barcelona, May. Proceedings, Vol.1, pp.105-120.

AVLONITIS, G. J.; y GOUNARIS, S. P. (1997): “Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies”. *Industrial Marketing Management*, Vol.26, pp.385-402.

AVLONITIS, G. J.; y GOUNARIS, S. P. (1999): “Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis”. *European Journal of Marketing*, Vol.33, nº 11/12, pp.1003-1037.

AVLONITIS, G.J.; KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S.P. (1994): “Assesing Marketing Effectiveness: Some Preliminary Results” in Marketing :its Dynamics and Challenges, eds. Bloemer, Lemmick & Kasper, *Proceding of 23rd European Marketing Academy Conference*, Maastricht, Vol.2, pp.1199-1201.

AXINN, C.N. (1988): “Export performance: do managerial perceptions make a difference”.*International Marketing Review*, nº 5, summer, pp.61-71.

AXINN, C.N. (1994): “Introduction: International Perspectives on Export Marketing” in CAVUSGIL, S.T. y AXINN, C.N. *Advances in International Marketing* (eds), Jai, New York.

AYAL, I. y ZIF, J. (1979): “ Market expansion strategies in multinational marketing”. *Journal of Marketing*, Vol.43, nº2, pp 84-94.

BABIN, B.J. y BOLES, J.S. (1998): “Employee behaviour in a service environment: A model and test of potential differences between men a women”.*Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 72-86.

BAKER, T.L.; SIMPSON, PM. y SIGUAW, J.A. (1999): “The Impact of Supplier. Perceptions of Reseller Market Orientation in Key Relationship Constructs”. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (1), pp.50-57.

BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999): “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, nº 4, Fall, pp 411-427.

BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): “Market Orientation in the Top 200 Britain Charity Organizations and its Impact on their Performance”. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, nº 8, pp. 583-603.

BARKEMA, H.G. y VERMEULEN, F. (1998): “ International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective”. *Academy of Management Journal*, Vol.41, nº 1, pp.7-26.

BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.J. y PENNINGS, J.M. (1996): “Foreing Entry, Cultural Barriers and Learning”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 151-166.

BARKSDALE, B. y DARDE, B. (1971): “Marketers Attitudes Toward the Marketing Concept”. *Journal of Marketing*, Vol.35, nº 4, pp.29-36.

BARNEY, J. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.

BARREIRO, J.M. y CALVO, A.R.(1994): “Orientación al Mercado: Una aproximación a la medida de sus consecuencias” en “La Reconstrucción de la Empresa en el Nuevo Orden Económico”,*Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM*, Cáceres, junio, pp.513-521.

BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): “Nivel de Servicio y Retención de Clientes: el Caso de la Banca en España”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, nº 4, marzo, pp. 9-36.

BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*. ESIC Market. Madrid.

BARROSO, C. y SÁNCHEZ DEL RÍO, E. (2003): “Influencia de la Orientación al Mercado sobre la Actitud y Comportamiento del Empleado en una Empresa de Servicios”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 16, nº 2, pp.7-32.

BARTELS, R. (1988): *The History of Marketing*. Thought Publishing Horizon, Ohio.

BARTLETT, A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*. McGraw-Hill, Madrid.

BARTLETT, A. y GHOSHAL, S. (2000): “Going Global”. *Harvard Business Review*, Vol 78, nº 2, marzo-abril, pp. 132-142.

BEAMISH, P.W. (1990): “The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda” en RUGMAN, A. (ed) *Research Global Business Management*, JAI Press, Greenwich, Vol. 1, pp. 77-92.

BEAMISH, P.W.; CRAIG, R. y McLELLAN, K. (1993): “The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters in Small-and-Medium-Sized Firms”. *Management International Review*, Vol.33, nº 2, pp. 121-137.

BECKER, J. y HOMBURG, C.(1999): “Market-Oriented Management: A System-Based Perspective”. *Journal of Market Focused Management*, nº 4, pp.17-41.

BELL, J. (1995): “The Internationalization of Small Computer Software Firm- A Further Challenge to Stage Theories”. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, nº 8, pp. 60-75.

BELLO, L.; POLO, Y. y VAZQUEZ, R. (1999): “Recientes aportaciones del Marketing la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”. *Papeles de Economía Española*, 78-79, pp. 190-211.

BENITO, G. y WELCH, L.S. (1997):”Foreing Market Servicing: Beyong Choice of entry Mode” in VERNON-WORTZEL, H. y WORTZEL, L. (eds), *Strategic Management in a Global Exonomy*, John Wiley & Sons, pp. 339-352, New York.

BENITO, G.R.G. y GRIPSRUD G. (1992): “The Expansion of Foreing Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?”. *Journal of International Business Studies*, Vol 23, nº 3, pp. 461-477.

BENNET, R.C. y COOPER, R.G. (1981): “The Misuse of Marketing : An American Tragedy”. *Business Horizons*, Vol.24, nº 6, pp. 51-61.

BHUIAN, S.N. (1997): “ Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia”. *Journal of Services Marketing*, Vol.11, nº5, pp. 317-328.

BHUIAN, S.N. (1998): “An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies”. *Journal of Business Research*, Vol.43, nº 1, pp.13-25.

BIEMANS, W.G. y HARMSSEN, H. (1995): “Overcoming the Barriers to Market-Oriented Product Development”. *Journal of Marketing Practice:Applied Marketing Science*, Vol. 1 (2), pp.7-25.

BIGGADIKE, E. (1981): “The Contributions of Marketing to Strategic Management”. *Academy of Management Review*, nº 6, pp.621-632.

BIGNÉ, E. (1997): “Perspectivas actuales de la investigación y contenido del Marketing: Bases de Futuro”. *Actas del XI Congreso Nacional de AEDEM*, Lérida, Junio, pp 69-80.

BIGNÉ, E. y BLESAS, A. (2001): “La Orientación al Mercado como Antecedente de la Cooperación en las Relaciones Diádicas en un Sector Industrial”. *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Málaga, septiembre, pp 425-438.

BIGNÉ, E. y BLESAS, A. (2003): “Una Concepción Ecléctica de la Orientación al Mercado y su Escala de Medición”. *Revista Española de Investigación y Marketing ESIC*, Vol.6, nº 2, pp. 33-57.

BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J. y VALLET, T.M. (1998): “La orientación al mercado de las empresas del sector azulejero español. La relación con los antecedentes externos y con los resultados”. *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, 24-25 septiembre, pp.121-126.

BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977): “The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, spring-summer, pp. 93-98.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. y FONFARA, K. (2000): “Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters”. *Journal of International Business Studies*, Vol 31, nº 1, 1º cuarto, pp 141-155.

BISP, S.H. (1999): “Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, pp. 77-92.

BISP, S.H.; HARMSSEN, H. y GRUNERT, K.G. (1996): “Improving Measurement of Market Orientation –An Attitude/Activity Based Approach”. *25th EMAC Conference*, Budapest, pp. 75-87.

BLOODGOOD, J.M.; SAPIENZA, H.J. y ALMEIDA, J.G. (1996): “The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.20, pp. 61-76,

BOLDEWYN, J.J.; SOEHL, R. y PICARD, J. (1986): “Standarization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?”. *Business Horizons*, Vol. 29, nº 6, pp. 69-75.

BOLLEN, K.A. (1998): *Structural Equations with Latent Variables* . John Wiley & Sons Inc., New York.

BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1998): “El papel de la visión directiva en la internacionalización de la empresa: una aplicación empírica”. *ESIC Market*, nº 100, mayo-agosto, pp. 123-139

BONOMA, T.V. y CLARK, B.H. (1988): *Marketing performance assesment*. Harward Business School Press, Boston.

BROOKE, M.Z. (1986): *selling Management Services Contracts in International Business*. International Thomson Business Press, London.

BROWN, J. ; LIGHT, C.D. y GAZDA, G.M.(1987): “Attitudes Towards European, Japanese and US Cars”.*European Journal of Marketing*, Vol.21, nº 5, pp. 90-100.

BROWN, R. (1987): “Maarketing a Function and a Philosophy”. *The Quarterly Review of Marketing*, Vol.12, nº 3-4, pp.25-30.

BUCKLEY, P.J. (1988): “The Limits of Explanation: testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise”. *Journal of International Business Studies*, Vol.19, nº 2, pp. 181-193.

BUCKLEY, P.J. (1995): “Barriers to Internationalization” en BUCKLEY, P.J. (eds.) *Foreing Direct Investment and Multinational Entreprise*. Academic Press, London.

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M.C. (1976): *The Future of Multinational Enterprise*. McMillan, Londres.

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M.C. (1979): “A Theory of International Operations”, en CHERTMAN, J.P. y LEONTIADES, J. (eds.). *European Research in International Business*, North-Holland, Amsterdam.

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M.C. (1981): “The optimal timing of foreign direct investment”. *Economic Journal*, Vol. 91, pp. 75-87.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1995): “El análisis de competencias de la empresa exportadora española” en *Internacionalización de la empresa: un desafío para el 2000*. *Actas del VIII Congreso AECA*, Sevilla.

BURCHILL, G. y FINE, C.H. (1997): “ Time versus market orientation in product concept development: Empirically based theory generation”. *Management Science*, nº 43, april, pp. 465-478.

BURGEL, O. y MURRAY, G. C. (2000): “The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-technology Industries”. *Journal of International Marketing*, Vol 8, nº 2, pp 33-63.

CADOGAN, J.W y SIGUAW, J.A. (1998): “ Export Market-Oriented Behaviours, their Antecedents, Consequences and Moderating Factors: Evidence from the UK and the US”. *27th EMAC Conference*, Estocolmo, Vol.2, pp.449-451.

CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, pp.41-60.

CADOGAN, J.W. y PAUL, N.J. (1999): “Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviours”. *28th EMAC Conference*, Berlín.

CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. y MORTANGES, C.P. (1999): “A Measure of Exports Market Orientation: Scale Development and Cross- Cultural Validation”. *Journal of International Business Studies*, Vol 30, nº 4, diciembre, pp 689-708.

CADY, L.E. (2001): “The Internationalization Process of Small Firms: A Study of the Interaction of the Manager, Firm and Environmental Characteristics”. *Tesis Doctoral*. Nova Southeastern University.

CALOF, J.L. y BEAMISH, P.W. (1995): “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”. *International Business Review*, Vol.4, nº 2, pp. 115-131.

CALORI, R.; ATAMER, T.; MELIN, L. y GUSTAVSSON, P. (2000): “Innovative International Strategies”. *Journal of World Business*, Vol 35, nº 4, winter, pp 333-355.

CALVO A.; DEL RÍO M. L. y CERRATO M. C. (1996): “Factores de la empresa y del cliente como antecedentes seleccionados de la orientación al mercado”. *I Congreso Nacional de AEDEM*, Granada, pp.129-139.

CAMPBELL, N.C.G. (1985): “Japanese Business Strategic in China. *Long Range Planning*, Vol. 20, nº 5. october, pp. 69-73.

CANALS, J. (1994): *La Internacionalización de la Empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.

CARR, C. (1993): “Global, National and Resource-based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry”. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 551-568.

CARUANA, A.; PITT, L.F. y MONEY, A.H. (1996): “An Assesment of the Dimensions and the Stability of Items in the Markor Scale” en EILSON, E. y HARE, J.F. (eds.): *Developments in Maraketing Science*. American Marketing Science, p.229, Phoenix.

CARUANA, S.T. (1999): “An Assesment onf the Dimensions and the Stability of Ítems in the MARKOR Scale”. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.17, nº 5, pp. 248-253.

CASILLAS, J.C. (1998): “ La Internacionalización de la Empresa: La Dimensión Internacional de la Empresa Española”. *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla.

CASSON, M. (1993): “Internationalization as a Learning Process: A Model of Corporate Growth and Geographical Diversification”. *Discussion paper 173*. University of Reading. Department of Economics.

CAVES, R.E. (1971): “Industrial Corporations: The Industrial Economics of Forein Investment”. *Economica*, Vol. 38, pp.1-27.

CAVUSGIL S.T. (1980): “On the internationalization process of firms” *Europeans Research*, nº 8, noviembre, pp 273-354.

CAVUSGIL, S.T. (1984): “Organizational characteristics associated with export activity”. *Journal of Management Studies*, Vol.21, pp.3-22.

CAVUSGIL, S.T. (1990): “On the Internationalization Process of Firms”, en THORELLI, H.B. y CAVUSGIL, S.T. (eds.). *International Marketing Strategy*. Pergamon Press, Gran Bretaña, 3ª edición.

CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, J.R. (1981a): “State of the Art in International Marketing: An Assesment” in ENIS, B.M. y ROERING, K.J. (eds), *Review of Marketing 1981*, pp. 195-216. American Marketing Association, Chicago

CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, J.R. (1981b): “International Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, february, pp. 114-119.

CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994): “ Marketing Strategy – Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”. *Journal of Marketing*, Vol.58, january, pp. 1-21.

CEPEDA, G. (1998): “La óptica de la organización basada en el conocimiento: repercusiones sobre algunas variables organizativas”. *Actas del XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Comunicaciones-1998, Benalmádena, junio, pp.443-450.

CERVERA, A. y SÁNCHEZ, M.(1999): “Análisis de las actitudes hacia la práctica del Marketing: Evidencias empíricas”, *XI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, pp 117-128.

CHAN, H.; HUNG, H.; NGAI, J. y ELLIS, P. (1998): “Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong”. *International Marketing Review*, Vol. 15, nº 2, pp. 119-139.

CHANDLER, G. y HANKS, S.H. (1994b): “Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance”. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-349.

CHANG, S.J. (1995): “International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry”. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº 2, pp. 383-407.

CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1993): “The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability”. *Working Paper Annual Conference American Marketing Association*.

CHANG, T.Z. y CHEN, S.L. (1994): “The Impact of Marketorientation on totqal Offering Quality and Business Profitability” in *Marketing Theory and Applications* v.5. Park Whan and Smith Daniel.

CHANG, T.Z. y CHEN, S.L. (1998): “Market Orientation, Service Quality and Business Profitabilit: A Conceptual Model and Empirican Evidence”. *The Journal of Sevices Marketing*, Vol. 12, nº 4, pp.246-264.

CHETTY, S. y ERIKSSON, K. (1998): “Mutua Commitment and Experiential Knowledge in International Relationships”. Working papers. *Department of Business Studies Uppsala University*.

CHETTY, S. y HAMILTON, R. (1993): “Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis”. *International Marketing Review*, Vol.10, nº 3, pp. 26-34.

CHRISTIANSEN, C.H.; DA ROCHA, A y GERTNER, K.R. (1987): “An Empirical Investigation of the Factors Influencing Export Success of Brazilian Firms”. *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 61-77.

CHUDNOVSKY, D. y LÓPEZ, A. (1999): “Las Empresas Multinacionales de América Latina. Características, Evolución y Perspectivas”. *Boletín Techint*, abril-junio. www.fund-cenit.org

CHURCHILL, G.A.Jr.(1979): “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”. *Journal of Marketing Research*, Vol.16, february, pp. 64-73.

COLLINS, D.J. (1991): “A Resource Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry”. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 48-68.

COLLINS, J.M. (1990): “A Market Performance Comparison of US Firms Active in Domestic. Developed and Developing Countries”. *Journal of International Business Studies*, Vol.21, nº 2, pp. 271-287.

CONRAD, C.A. (1999): “Market Orientation and the Innovative Culture: A Preliminary Empirical Examination”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.7, pp.229-236.

CONTRACTOR, F.J. (1990): “Contractual and Cooperative Forms of International Business: Toward a Unified Theory of Model Choice”. *Management International Review*. Vol.30, nº 1, pp. 31-54.

COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1985): “The impact of export strategy on export sales performance”. *Journal of International Business Studies*, nº 1, pp. 37-55.

COVIELLO, N.E. y MUNRO, H. (1995): “Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development”. *European Journal of Marketing*, Vol 29, nº 7, julio, pp 49-62.

COVIELLO, N.E. y MUNRO, H. (1997): “Network Relationship and the Internationalization Process of Small Software Firms”. *International Business Review*, Vol.6, nº 4, pp. 361-386.

COX, T.; GRAHAM, H.; GREENLEY, G; FAHY, J.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1998): “Market Orientation of Privatised Hungarian, Polish and Slovenian Companies as a Systemic Reflection of National Privatisation Methods”. *27th EMAC Conference*, Estocolmo, may. Proceedings, Vol. 2, pp. 277-296.

CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S.P. y REDDY, S.K. (1987): “Market Structure, Performance and Strategy: A Comparison of US and European Markets”. *Advances in International Marketing*, Vol.2, pp. 1-21.

CRAVENS, D.W. (1998a): “Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, nº 3, pp. 237-241.

CRAVENS, D.W. (1998b): “Examining the Impact of Market-Based Strategy Paradigms on Marketing Strategy”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.6, nº 3, september, pp.197-208.

CRICK, D. (1995): “ An Investigation into the Targeting of UK Export Assistance”. *European Journal of Marketing*, Vol 29, nº 8, agosto, pp 76-95.

CRICK, D. y JONES, M.V.(2000): “Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets”. *Journal of International Marketing*, Vol 8, nº 2, pp 63-86.

CULPAN, R. (1989): “Export Behavior of Firms: Relevance of Firm Size”. *Journal of Business Research*, Vol.18, pp. 207-218.

CZINCOTA, M.R. y URSIC, M. (1991): “Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth Into a Share Matrix”. *Journal of Business Research*, Vol.22, pp. 243-253.

CZINKOTA, M.R. (1982): *Export Development Strategies: US Promotion Policy*. Praeger Publishers, New York.

DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. y DA CUNHA, C.E. (1990): “Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry”. *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 5, pp. 6-15.

DALGIC, T. (1994): “International Marketing and Marketing Orientation: An Early Conceptual Attempt”. *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 69-82.

DALGIC, T. (1998): “Dissemination of Market Orientation in Europe. A Conceptual and Historical Evaluation”. *International Marketing Review*, Vol. 15 (1), pp.45-60.

DAVIDSON, W.H. (1980): “The location of foreing direct investment activity: Country characteristics and experience effects”.*Journal of International Business Studies*, Vol.11, pp. 9-22.

DAVIS, P.S. (2000): “Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective”. *Journal of International Business Studies*, Vol 31, nº 2, junio, pp 239-259.

DAWSON, L.M. (1987): “Transferring Industrial Technology to Less Developed Countries”.*Industrial Marketing Management*, Vol.16, nº 4, november, pp. 265-271.

DAY, G. (1984): *Strategic Marketing Planning*. West Publishing Company, New York.

DAY, G. (1990): *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. The Free Press, New York.

DAY, G. (1994a): “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.37-52.

DAY, G. (1994b): “Continuous Learning about Markets”. *California Management Review*, summer, pp.9-31.

DAY, G. (1999) : “¿Qué significa estar orientado al Mercado?”. *Harvard- Deusto Business Review*, nº 93, noviembre-diciembre, pp 53-68.

DAY, G. (2000): “Managing Market Relationship”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, nº1, pp.24-30.

DAY, G. y NEGUNDADI, P. (1994): “Managerial Representations of Competitive Positioning”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 2, pp.31-44.

DAY, G. y WENSLEY, R. (1988): “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, Vol 52, Abril, pp 1-20.

DEL RÍO, M. L.; VARELA, J. A. y BARREIRO, J. M. (1999): “El tamaño como determinante del rendimiento exportador de la empresa”. *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, pp. 387-403.

DENG, S. y DART, J. (1994): “Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multi-item Approach”. *Journal of Marketing Management*, nº 10, pp 725-742.

DENG, S. y DART, J. (1999): “ The Market Orientation of Chinese Enterprises During a Time of Transition”. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, nº 5/6, pp. 631-654.

DENIS, J.E. y DEPELTEAU, D.(1985): “Market knowledge, diversification and export expansion”. *Journal of International Business Studies*, Vol.16, nº 3, pp.77-89.

DESHPANDE, R. (1982): “The Organization Context of Market Research Use”. *Journal of Marketing*, Vol.46, nº 4, pp.91-101.

DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U.(1996): “Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of the Market Orientation Scales”. Working Paper, *Annual Conference Marketing Science Institute*, Massachusetts.

DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U.(1998a): “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 213-232.

DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U.(1998b): “The Market Orientation. Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 237-239.

DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U.(1999): “Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms”. *Journal of International Marketing*, Vol.57, nº 1, pp. 111-127.

DESHPANDE, R. y WEBSTER, F. E. (1989): “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”. *Journal of Marketing*, Vol 53, enero, pp 3-15.

DESHPANDE, R. y ZALTMAN, G. (1982): “Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, nº 1, pp. 14-31.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993): “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovative in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”. *Journal of Marketing*, Vol.57, january, pp.23-37.

DIAMANTOPOULOS, A. (1988): “Identifying Differences Between High and Low Involvement Exporters”. *International Markeintg Review*, Vol.21, nº 5, october, pp. 18-23.

DIAMANTOPOULOS, A. y CADOGAN, J. (1996): “ Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach”. *Journal of Atrategic Marketing*, nº 4, pp.23-52.

DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): “Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli ad Jaworski’s Framework”. *Journal of Strategic Marketing*, nº1, pp.93-121.

DIAMANTOPOULOS, A. y SCHLEGELMILCH, B. (1994): “Linking Export Manpower to Export Performance: A Canonical Regression Analysis of European and U.S. Data” in CAVUSGIL, S.T. y AXINN, C. (eds) *Advances in International Marketing*, Jai, New York.

DICHTL, E.; KOEGLMAYR, H. G. y MUELLER, S. (1990): “International Orientation as a Precondition for Export Success”. *Journal of International Business Studies*, Vol 21, nº 1, marzo, pp 23-41.

DICKSON, P.R. (1996): “The Static and Dynamic Mechanics of Competitions: An Comment on Hunt and Morgan’s Comparative Advantage Theory”. *Journal of Marketing*, Vol.60, october, pp.102-106.

DOBSCHA, S.; MENTZER, J.T. y LITTLEFIELD, J.E. (1994): “Do External Factors Plat an Antecedent Role to Market Orientation?”. *Academy of Marketing Science*, Develop,emts in Marketing Science, Proceeding of the Annual Conference, Wilson, Vol. XVII

DOMINGUEZ, L.V. y SEQUEIRA, C.G. (1993): “ Determinants of LDC Exporters Performance: A Cross-National Study”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, First Quarter, pp. 19-40.

DONTHU, N. y KIM, S.H. (1993): “ Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth”. *Journal of Global Marketing*, Vol.7, nº 1, pp. 47-63.

DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1983): “Examinis Performance of US Multinationals in Foreing Markets”.*Journal of International Business Studies*, Vol. 24, nº 3, winter, pp. 51-62.

DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1989): “Evolution of Global Marketing Strategi”.*Columbia Journal of World Business*, autumn, pp. 47-56.

DOUGLAS, S.P.; CRAIG, C.S. y KEEGAN, W.J. (1982): “ Approaches to Assesing International Marketing Opportunities for Small and Medium Sized Companies”.*Columbia Journal of World Business*, Vol. 17, nº 3, fall, pp. 26-31.

DOYLE, P. y HOOLEY, G.J. (1992): “Strategic Orientation and Corporate Performance”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp.59-73.

DOYLE, P. y WONG, V. (1996): “Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study”. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº 5/6, pp. 514-535.

DOYLE, P. y WONG, V. (1998): “Marketing Competitive Performance: An Empirical Study”. *European Journal of Marketing*, Vol.35, nº 5/6, pp. 514-535.

DOYLE, P.; SAUNDERS, J. y WONG, V. (1986): “Japanese Marketing Strategies in the UK: A Comparative Study”. *Journal of International Business Studies*, Vol.17, nº 1, spring, pp. 27-46.

DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K. (1991): “Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 145-164.

DRUCKER, P.F. (1954): *The Practice of Management*. Harper and Row Publishers, New York.

DRUCKER, P.F. (1988): "Management and the World's Work". *Harvard Business Review*, Vol. 66, nº 5, pp.65-76.

DUNN, M.G.; NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1985): "Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness". *Journal of Advertising*, Vol.4, nº 1, pp. 65-73.

DUNNING, J.H. (1971): *The Multinational Enterprise*. George Allen and Unwin.

DUNNING, J.H. (1980): "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test". *Journal of International Business Studies*. Vol.11, spring-summer, pp. 9-30.

DUNNING, J.H. (1988a): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions". *Journal of International Business Studies*, Vol.19, spring, pp.1-31.

DUNNING, J.H. (1988b): "Toward an Interdisciplinary Explanation of International Production". *United Nations Library of Transnational Corporations*, Vol.1, pp. 387-412.

DUNNING, J.H. (1989): "The Study of International Business: A Plea for a More Interdisciplinary Approach". *Journal of International Business Studies*, Vol.20, fall, pp.411-436.

DUNNING, J.H. (1993): *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley Addison.

DUNNING, J.H. (1995): "Reappraising the Eclectic Paradigm in An Age of Alliance Capitalism". *Journal of International Business Studies*, Vol.26, nº 3, pp. 461-491.

DURAN, J.J. (1994): "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa ". *Información Comercial Española*, nº 735, noviembre, pp.21-41.

EHREMAN, C.M. y HAMBURG, M. (1986): "Information Search for Foreign Direct Investment Using Two Stage Country Selection Procedure: A New Procedure". *Journal of International Business Studies*, Vol.17, nº 2, pp. 93-115.

ENGWALL, L. y WALLENSTAL, M. (1988): "Tit for Tat in Small Steps: The Internationalization of Swedish Banks". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, nº ¾, pp. 147-155.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D.(1997): "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, Vol.28, nº 2, pp.337-361.

ERIKSSON, K.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D. (2000): "Path dependence and knowledge development in the internationalization process". *Management International Review*, Vol. 40, nº 4, pp.307-328.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D. (2000): “Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process”. *International Studies of Management & Organization*, Vol 30, nº 1, spring, pp 26-45.

ERRAMILI, M. (1990): “Entry Mode choice in Service Industries”. *International Marketing Review*, Vol. 5, nº 5, pp. 50-62.

ERRAMILI, M. (1993): “Service firms international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach”. *Journal of Marketing*, nº 57, pp. 19-38.

ERRAMILI, M. y RAO, C.P. (1990): “Choice of foreign market entry mode by service firms: Role of market knowledge”. *Management International Review*, Vol.30, nº2, pp.135-185.

ESSER, S. (2001): “Globalizing the Board of Directors”. *Corporate Board*, Vol 22, nº 126, enero-febrero, pp 1-6.

ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A. y MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2000): “Orientación al Mercado: Análisis y Revisión de las Investigaciones Realizadas”. *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Jaén, junio, pp 1-17.

EVANGELISTA, F.U. (1994): “Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms”. *Advice International Marketing*, Vol.6, pp.207-229.

FABIEN, L. y LÉGER, D. (1999): “Market Orientation: Implementation in Service Firms”. *28th EMAC Conference*, Berlín.

FARREL, M.A. y OCZKOWSKI, E. (1997): “An Analysis of the MKTOR and MARKOR. Measures of Market Orientation: An Australian Perspective”. *Marketing Bulletin*, Vol.8, pp.30-40.

FELTON, A.P. (1959): “Making the Marketing Concept Work”. *Harvard Business Review*, Vol. 37 (4), pp.55-62.

FERNÁNDEZ, E. y FERNÁNDEZ, Z. (1988): *Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología: La Producción como Ventaja Competitiva*. Ariel Económica, Barcelona.

FINA, E. y RUGMAN, A.M. (1996): “A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company”. *Management International Review*, Vol.36, nº 3, pp. 199-213.

FIOL, C.M. y LYLES, M.A. (1985): “Organizational Learning”. *Academy of Management Review*, Vol. 10, october, pp. 803-816.

FLAVIÁN, C. y LOZANO, F.J. (1999): “Formas Alternativas de Orientación al Mercado en la Distribución Comercial Española”. *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, 1-2 octubre, pp.143-148.

FLAVIÁN, C.; JIMÉNEZ, J. y LOZANO, J. (1999 b): “Algunas Consideraciones sobre la Relación entre orientación al Mercado y Rentabilidad”. *Investigación y Marketing*, nº 64, pp 34-39.

FLAVIÁN, C.; JIMÉNEZ, J. y LOZANO, J. (1999a): “La Orientación al Mercado como una nueva Forma de Entender el concepto de Marketing”. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol 9, nº 1, pp 243-253.

FMI (1993): *Balance of payment manual*. FMI. Washington. Cuarta Edición.

FORNELL, C. (1982): *A Second Generation of Multivariate Analysis*. Praeger Publisher, New York.

FORSGREN, M. (1990): “Managing the Internationalization Process: The Swedish Case”. *Journal of International Business Studies*, Vol 21, nº 3, pp. 508-515.

FORSGREN, M. (1989): “Foreing Acquisition: Internalization of Network Interdependency” en HALLEN, L. y JOHANSON, J. (eds.), *Networks of Relationships in International Industrial Marketing*, JAI Press, Greenwich, pp.141-159.

FORSGREN, M. (2000/2): “Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model”. Working papers. *Department of Business Studies Uppsala University*.

FORSGREN, M. (2001/1): “The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A critical review”. Working papers. *Department of Business Studies Uppsala University*.

FRANCIS, J. y COLLINS-DODD, C. (2000): “The Impact of Firmrs’Export Orientation on the Export Performance of Hight-Tech Small and Medium-Sized Enterprises”. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, nº 3, pp. 84-103.

FRASER. C. y HITE, R.E. (1990): “Participation in the International Marketplace by U.S. Manufacturing Firms”. *International Marketing Review*, Vol.7, nº 5, pp. 63-71.

FRITZ, W. (1996): “Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany”. *European Journal of Marketing*, Vol.30, nº 8, pp. 59-74.

GABEL, T.G. (1995): “Market Orientation: Theoretical and Methodological Concerns”. *American Marketing Association Summer Educators Confernce*, pp. 368-385.

GABRIEL, B. y GRIPSRUD, G. (1992): “The Expansion of Foreing Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, nº 3, pp. 461-477.

GANITSKY, L.G. (1989): “Strategies for Innate and Adoptive Exporters”. *International Marketing Review*, Vol.6, nº 5, pp. 50-56.

GANKEMA, H.G.J.; SNUIF, H.R. y ZWART, P.S.(2000): “The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory”. *Journal of Small Business Management*, Vol 38, nº 4, octubre, pp 15-28.

GARCÍA, R. (1996): “Formas de entrada y de operación en los mercados internacionales: una investigación empírica”. *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza*, septiembre, pp. 533-543.

GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988): “An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, pp. 186-192.

GERLINGER, J.M.; BEAMISH, P.W. y DA COSTA, R. (1989): “Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance”. *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 109-119.

GHEMAWAT, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*. The Free Press, New York.

GODERIS, L.C. (1995): “Les Mésures de Satisfaction/Insatisfaction des Acheteurs”. *Conference at Louvain-la-Nauve*. IAG

GOMEZ-MEJIA, L. (1988): “The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study”. *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp. 493-505.

GOUNARIS, S.P. y AVLONITIS, G.J. (1997): “Company and Market Correlates of Marketing Orientation”. *25th EMAC Conference, Warwick*. Proceedings, Vol. 3, pp. 536-555.

GRAHAN, J.L. (1985): “The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study”. *Journal of International Business Studies*, Vol.16, nº 1, pp. 81-96.

GRANT, R.M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation”. *California Management Review*, Vol.33, nº 3, pp.114-135.

GRAY, B.; MATEAR, S. y MATHESON, P. (1998): “Market Orientation and Performance: Implications for Managers in Developing Countries”. *27th EMAC Conference, Estocolmo*, Vol.2, pp. 297-314.

GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOFF, C. y MATHESON, P. (1998): “Developing a Better Measure of Market Orientation”. *European Journal of Marketing*, Vol.32, nº 9/10, pp. 884-903.

GREEN, R.T. y ALLAWAY, A.W. (1985): “Identification of Export Opportunities: A Shitt-share Approach”. *Journal of Marketing*, Vol. 49, nº 1, winter, pp. 83-88.

GREENLEY, G.E. (1995a): “Forms of Market Orientation in UK Companies”. *Journal of Management Studies*, Vol 32 (1), pp.46-66.

GREENLEY, G.E. (1995b): “ Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies”. *British Journal of Management*, Vol. 6(1), pp. 1-13.

GRIPSRUD, G. (1990): “The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Export to Japan”. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, pp. 469-485.

GRONHAUG, K. y LORENTZEN, T. (1983): “exploring the Impact of Government Export Subsidies”. *European Journal of Marketing*, Vol. 17, nº 2, pp. 5-12

GRÖNROOS, C. (1989): “Defining Marketing : A Market Oriented Aproach”. *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (1), pp. 52-60.

GRUNERT, K. ; HARMSSEN, H.; MEULENBERG, M.; KUIPER, E.: OTTOWITZ, T.; DECLERCK, F.; TRAILL, B. GRUNERT, K. ; HARMSSEN, H.; MEULENBERG, M.; KUIPER, E.: OTTOWITZ, T.; DECLERCK, F.; TRAILL, B. y GÖRANSSON, G. (1996): “Innovation in the Food Sector: Investigation the Link Between R&D and Market Orientation”. *Proceedings of the 25th EMAC Conference*, Budapest, pp. 1723-1726.

GUINGOLD, M. y JOHNSON, B. (1998): “Intrafirm Technical Knowledge and Competitive Advantage: A Framework for Superior Market Driven Performance”. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.13, nº 1, pp.70-81.

GUNDLACH, G.; ACHROL, R.S. y MENTZER, J.T. (1995): “The Structure of Commitment in Exchange”. *Journal of Marketing*, Vol.59, january, pp. 78-92.

GUTIERREZ, J. y RODRIGUEZ, A.I. (1996): “De Nuevo la Miopía en el Marketing: Las Limitaciones de la Orientación al Consumidor”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.2, nº 2, pp.39-60.

HADJIKHANI, A. (1997): “A note on the criticisms against the internationalization process model”. *Management International Review*, Vol.37, nº2, pp. 43-66.

HAGE, J. y AIKEN, M. (1970): *Social Change in Complex Organizations*. Random House, New York.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (2000): *Análisis Multivariante*. Prentice-Hall Iberia, Madrid.

HALL, R.H.; HAAS, J.E. y JOHNSON, N.J. (1967): “Organizational Size, Complexity and Formalization”. *American Sociological Review*, Vol. 32, december, pp. 903-911.

HALLEN, L.; MOHAMED, N.S. y JOHANSON, J. (1989): “ Relationship and Exchange in International Business”. *Advances in International Marketing*, Vol.3, pp. 7-23.

HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984): “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”. *Academy of Management Review*, Vol.9, nº 2, pp.193-206.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989): “Strategic Intent”. *Harward Business Review*, Vol. 67, nº 3, may, pp. 63-76.

HAN, J.K.; KIM, N. y SRIVASTAVA, R.K. (1998): “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”. *Journal of Marketing*, Vol 62, octubre, pp 30-45.

HARRIS, L.C. (1996a): “Cultural Obstacles to Market Orientation”. *Journal of Marketing Practice : Applied Marketing Science*, Vol.2, nº 4, pp 36-52.

HARRIS, L.C. (1996b): “Benchmarking Against the Theory of Market Orientation”. *Management Decision*, Vol.34, nº2, pp.25-29.

HARRIS, L.C. (1998a): “Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?”. *European Journal of Marketing*, Vol.32, nº 3/4, pp.354-373.

HARRIS, L.C. (1998b): “Barriers to Market Orientation: The View from The Shopfloor”. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 16, nº3, pp. 221-228.

HARRIS, L.C. (1999): “Barriers to Developing Market Orientation”. *Journal of Applied Management Studies*, Vol.8, june, pp. 85-101.

HARRIS, L.C. (2000): “The Organizational Barriers to Developing Market Orientation”. *European Journal of Marketing*, Vol.34, nº 5/6, pp. 598-624.

HARRIS, L.C. y PIERCY, N. (1997a): “Barriers to Market Orientation in Retail Companies”. *Marketing Without Borders, Academy of Marketing, 31st Annual Conference*, Manchester, pp. 439-452.

HARRIS, L.C. y PIERCY, N. (1997b): “Market Orientation is Free: The Real Costs of Becoming Market-Led”. *Management Decision*, Vol.35, nº1, pp.33-38.

HENNART, J.F. (1991): “The Transaction Costs Theory of Join Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States”. *Management Science*, Vol.34, nº 4, pp.483-497.

HENNART, J.F. y PARK, Y.R. (1993): “Greenfield vs. Adquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States”. *Management Science*, Vol.39, nº 9, pp. 1054-1070.

HENNART, J.F. y PARK, Y.R. (1994): “ Location, Governance, and Strategic Determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States”. *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.419-436.

HENNART, J.F. y REDDY, S. (1997): “The Choice Between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures :The Case of Japanese Investors in the United States”. *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº1, pp. 1-12.

HERNÁNDEZ, C. y MARTÍN, C. (2000): “Estudio de Mercado vs Despliegue Funcional de la Calidad: La Matriz QFD como superación de las limitaciones de los enfoques de Recursos-Capacidades y del Marketing: de Orientación al Mercado”. *X Jornada Hispano-Lusas de Gestión Científica*, febrero, pp 113-120.

HERNÁNDEZ, J.M. (1998): “Orientación al Mercado: Antecedentes y Consecuencias”. *Trabajo de Investigación*, Universidad de Extremadura.

HIRSH, S. (1993): “The Globalization of Services and Service-Intensive Goods Industries” en AHARONI, Y. (ed) *The Globalization of Professional Business Services*, Routledge, London, pp 66-78.

HISE, R.T.(1965) : “Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?”. *Journal of Marketing*, Vol 29, Julio, pp 9-12.

HO, S.C. y SIN, Y.M. (1988): “Consumer Protection in China: The Current State of the Art”. *European Journal of Marketing*, Vol.22, nº 1, pp. 41-46.

HOFSTEDE, F.T.; STEENKAMP, J.B. y WEDEL, M. (1999): “International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations”. *Journal of Marketing Research*, Vol 36, febrero, pp 1-17.

HOLMLUND, M. y KOCK, S. (1998): “Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-sized Companies”. *International Small Business Journal*, Vol.16, nº 4, pp. 46-63.

HOLSTEIN, W.J. (1992): “Little Companies, Big Exports”. *Newsweek*, nº 3261, pp. 70-72.

HOLTON, R.H. (1985): “Marketing and the Modernization of China”. *California Management Review*, Vol. 27, nº 1, pp. 41-46.

HOLZMAN, F.D. (1983): “Systemic Bases of the Unconventional International Trade Practices of Centrally-Planned Economics”. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18, nº 4, winter, pp. 4-9.

HOLZMULLER, H. y KASPER, H. (1990): “The Decision-Maker and Export Activity: A Cross-national Comparison of the Foreign Orientation of Austrian Managers”. *Management International Review*, Vol.30, nº 3, pp. 217-230.

HOMBURG, CH. y BECKER, J. (1998): “Market-oriented Management: A Systems-based Approach”. 27th EMAC Conference, Estocolmo, may, Proceedings, Vol.3, pp.129-138.

HOMBURG, CH. y PFLESSER, CH. (2000): “A Multiple-Layer Model of Market-oriented Organizational Culture: Measurement issues and Performance Outcomes”. *Journal of Marketing Research*, Vol.37, november, pp. 449-462.

HONG, S.T. y WYER, R.S. (1989): “Effects of Country of Origen and Product Attribute Information on Product Evaluation: An Information Processing Perspective”. *Journal of Consumer Research*, Vol.16, n° 2, september, pp. 175-187.

HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. y SHEPHERD, J.(1990): “The Markeintg Concept: Putting the Theory into Practice”. *European Journal of Marketing*, Vol.24, n° 9, pp.7-23.

HOOLEY, G.J.; SHIPLEY, D. y KRIEGER, N. (1988): “A Method for Modelling Consumer Perceptions of Country of Origen”. *International Marketing Review*, Vol. 5, n° 3, autonn, pp. 67-76.

HOUSTON, F. (1986): “The Marketing Concept: What Is and What Is Not”. *Journal of Marketing*, Vol. 50 (2), pp. 81-87.

HOUT, T. ; PORTER, M. y RUDDEN, E. (1982): “How Golbal Companies Win Out?”. *Harward Business Review*, septiembre-octubre, pp. 98-108.

HOWELL, R. (1987): “Covariance Structure Modelling and Measurement Issues: A Note on Interrelations Among a Channel Entity’s Power Sources”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 119-126.

HUGUES, G.D.(1986): *Mercadotecnia. Planeación Estratégica*. Addison-Wesley Iberoamericana, Mexico.

HULLAND, J. (1995): “Market Orientation and Market Learning System: An Environment –Strategy- Performance Perspective”. *Working Paper*, 95-09, Western Business School, London, Canada.

HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): “The Comparative Advantage Theory of Competition”. *Journal of Marketing*, Vol.59, april, pp.1-15.

HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1996): “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dinamics, Path Dependences and Empirical Dimensions”. *Journal of Marketing*, Vol 60, Octubre, pp 107-114.

HURLEY, R.F. y HULT, T.M. (1998): “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”. *Journal of Marketing*, Vol 62, Julio, pp 42-54.

HYMER, S. (1976): *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT Press. Boston, Massachusetts. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral. Universidad de Cambridge, 1960.

ITAKI, M. (1991): "A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, Vol.22, Third Quarter, pp. 445-457.

JACKSON, B.B. (1985): "Market Orientation: antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol.57, july, pp. 53-70.

JACOBS, E.M. (1986): "New Development in soviet Advertising and Marketing Theory". *International Journal of Advertising*, Vol.5, nº 3, pp. 243-246.

JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents And Consequences". *Journal of Marketing*, Vol 57, Julio, pp 53-70.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, pp.119-135.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. y SAHAY, A. (2000): "Market-Driven versus Driving Markets". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, nº1, pp.45-54.

JOHANSON, J. (1987): "Market Research the Japanese Way". *Harward Business Review*, Vol. 65, nº 3, may-june, pp. 16-22.

JOHANSON, J. (1989): "Determinants and Effects of the Use of Made in Labels". *International Marketing Review*, Vol.6, nº 1, pp. 47-58.

JOHANSON, J. y MATTSON, L.G. (1988): "Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach", en HOOD, N. y VAHLNE, J.E. (eds.), *Strategies en Global Competition*. Crom Helm, Dover.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, Vol.8, nº1, pp.23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, Vol.7, nº 4, pp.11-24.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN-PAUL, F. (1975): "The internationalization of the firm: Four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, Vol.12, nº 3, pp.305-327.

JONES M. V. (1999): "The Internationalization of Small High-Technology Firms". *Journal of International Marketing*, Vol 7, nº 4, pp 15-42.

JONES, M.V. (2001): “First Steps in Internationalization .Concepts and Evidence from a Sample of Small Hight-Technology Firms”. *Journal of International Management*, Vol.7, pp. 191-210.

JUUL, M. y WALTERS, P. (1987): “The internationalization of Norwegian firms: A study of the U.K. experience”. *Management International Review*, Vol.17, pp.58-66.

KAMATH, S.; ROSSON, P.J.; PATTON, D. y BROOKS, M. (1987): “Research on Success in Exporting: Past, Present and Future”, en ROSSON, P.J. y REID, S.D. (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*. Praeger Publishers, New York.

KARPER, H. (1997): “Corporate Culture and Marketn Orientation in Services: A Matter of Definition and Communication”. *26th EMAC Conference*, Warwick , pp.663-668.

KASPER, H. (1998): “ Corporate Culture and Market Orientation: First and Preliminary Results from 18 Case Studies”. *27th EMAC Annual Conference*, from 20th to 23th may, Estocolmo. Proceedings, Vol. 2, pp.579-599.

KATSIKEAS, C.S.; LEONIDOU, L.C. y MORGAN, N.A. (2000): “Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, fall, nº 4, pp.493-512.

KAU, A.K. y TAN, S.J. (1989): “Differences Between Small and Medium Sized Exporting and Non-Exporting Firms: Nature or Nurture”. *International Marketing Review*, Vol. 6, nº4, pp. 27-40

KAYNAK, E. y WIKSTRON, S. (1985): “Methodological Framework for a Cross-National Comparison of Consumerism Issues in Multile Environments”. *European Journal of Marketing*, Vol.19, nº 1, pp. 31-46.

KAZUAKI, K. (1990): “Recent Development and Future: Trends in Marketing Research in Japan Using New Electronic Media”. *Journal of Arvertising Research*, Vol.30, nº 2, april-may, pp. 53-57.

KEDIA, B. L. y MUKHERJI, A. (1999): “Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness”. *Journal of World Business*, Vol 34, nº 3, pp 230-252.

KEEGAN, W.J. (1996): *Marketing Global*. Prentice Hall, Madrid.

KEITH, R.J. (1960): “ The Marketing Revolution”. *Journal of Marketing*, Vol.24, nº1, pp. 35-38.

KELLEY, I.; WHATLEY, A y WORTHLEY, R. (1987): “Assessing the Effects of Culture on Managerial Attitules: A Three-Culture Test”. *Journal of International Bsiness Studies*, Vol.148, nº 2, summer, pp. 17-31.

KELLEY, S. (1992): “Developing Costumer Orientation Among Service Employees”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.20, nº 1, pp.27-36.

KIEL, G. (1984): “Technology and Marketing: The Magic Mix?”. *Business Horizons*, mayo-junio, pp. 7-14.

KIM, W.C. y HWANG, P. (1992): “Global strategy and multinationals entry mode choice”. *Journal of International Business Studies*, Vol.23, pp. 29-53.

KIRPALANI, V.H. y BALCOME, D. (1987): “International Marketing Success: On Conducting More Relevant Research” in ROSSON, P.J. y REID, S.D. (eds) *Managing Export Entry and Expansion: An International Context*. Praeger, New York.

KLEIN, S.; FRAZIER, G.L. y ROTH, V.J. (1990): “A Transaction Cost Analysis model of Channel Integration in International Markets”. *Journal of Marketing Research*, Vol 27, mayo, pp 196-208.

KNIGHT, G. (2000): “Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization”. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, nº 2, pp. 12-33.

KOBAYASHI, K. (1988): “Alliances with Japanese Firms”. *Long Range Planning*, Vol.21, nº 2, april, pp. 29-34.

KOBAYASHI, K. y DRAPER, P. (1990): “Reviews of Marketing Research in Japan”. *Journal of Advertising Research*, Vol.30, nº 2, april-may, pp. 13-18.

KOBRIN, S.J. (1994): “Is There a Relationship between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy?”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Third Quarter, pp. 493-511.

KOGUT, B. y SING H. (1988): “The effect of national culture on the choice of entry mode” *Journal of Marketing Business Studies*, nº 19, pp 411-443.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology”. *Organization Science*, Vol.3, nº 3, pp.383-397.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation”. *Journal of International Business Studies*, Vol.24, nº 4, pp.625-645.

KOH, A.C. (1991): “Relationships among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance”. *International Marketing Review*, Vol 8, nº 3, pp 46-60.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1989): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. Research Program-Working Paper, *Marketing Science Institute*.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. *Journal of Marketing*, Vol 54, abril, pp 1-18.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1993): “Market Orientation: Antecedents and Consequences”. *Journal of Marketing*, Vol. 57, julio, pp.53-70.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Y KUMAR, A. (1993): “MARKOR: A measure of Market Orientation”. *Journal of Marketing Research*, Vol.30, nº4, november, pp.467-477.

KORHONEN, H.; LUOSTARINEN, R. Y WELCH, L. (1996): “Internationalization of SMEs: Inward-Outward Patterns and Government Policy”. *Management International Review*, Vol.36, nº 4, pp. 315-329.

KOTABE, M. (1985): “The Roles of Japanese Industrial Policy for Export Success :A Theoretical Perspective”.*Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, nº 3, pp. 59-64.

KOTABE, M. (1989): “Assessing the Shift in Global MarketShare of US Multinationals”. *International Marketing Review*, Vol.6, nº 5, pp. 20-35.

KOTABE, M. y DUHAM, D.F. con SMITH, D.K. y WILSON, R.D. (1991): “The Perceived Veracity of PIMS Strategic Principles in Japan: An Empirical Inquiry”. *Journal of Marketing*, Vol.55, nº 1, january, pp. 26-41.

KOTABE, M. y HELSEN, K. (1998): *Global Marketing Management*. John Wiley, New York.

KOTLER, P. (1977): “From Sales Obsession to Marketing Effectiveness”. *Harward Business Review*, Vol. 56, nº 6, pp.67-75.

KOTLER, P. (1988): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall, New Jersey.

KOTLER, P. (1994): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8ª Edición, Prentice-Hall-Simon and Shuster International Group, New Jersey.

KOTLER, P. (1995): *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, 8ª ed., New Jersey.

KREUTZER, R.T.(1988): “ Marketing-Mix Standarizatio: An Integrated Approach in Global Marketing”. *European Journal of Marketing*, Vol.22, nº 10, pp. 19-30.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1997): “Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy”. *Marketing Health Serevices*, summer, pp.10-20.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998): “ Examining the Market Orientation.Performance Ralationship: A Context-Specific Study”. *Journal of Management*, Vol.24, nº 2, pp.201-233.

KWON, Y.C. y HU, M.Y. (2000): “Market orientation among small Korean exporters”. *International Business Review*, Vol. 9, nº 1, pp. 61-75.

LADO, N. (1995): “Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados”. *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.

LADO, N. (1996): “La Orientación al Mercado en la Estrategia Empresarial: Las empresas aseguradoras en España”. *Economía Industrial*, Vol. 307, pp. 91-99.

LADO, N. (1999): “Los componentes de la orientación al mercado: un estudio exploratorio en el mercado del seguro de Europa y Estados Unidos”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº3, pp.95-105.

LADO, N.; MAYDEU, A. y MARTÍNEZ, M.A. (1998): “El Nivel de la Orientación al Mercado en las Empresas Aseguradoras en España y en el resto de Europa: un Estudio Comparativo”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol 2, nº 1, marzo, pp 99-111.

LADO, N.; MAYDEU, A. y RIVERA, J. (1998): “Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model”. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº1-2, pp. 23-39.

LAM, L.W. y WHITE, L.P. (1999): “An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process”. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol 7, nº 2, abril, pp 105-135.

LAMB, P.W. y LIESCH, P.W. (2002): “The internationalization process of the smaller firm: Re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement”. *Management International Review*, VI. 42, nº 1, pp.7-26.

LAMBIN, J.J. (1995): “Ideas erróneas acerca del Marketing”, en *Factores de Competitividad en el Comercio Minorista*, Colección Estudios Comerciales. Generalitat Valenciana, pp 15-38.

LAMBIN, J.J. (1996): “The Misunderstanding about Marketing”. *CEMS Business Review*, Vol.1, pp 37-56.

LANGERAK, F. y COMMANDEUR, H.R. (1998): “The Influences of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business”. *27th EMAC Conference*, Estocolmo, may. Proceedings, Vol. 3, pp. 91-105.

LANGERAK, F.; NOOTENBOOM, K. y VAN DER KNAAP, N. (1999): “Preliminary Finding on a Trial Measure of market Orientation”. *28th EMAC Conference*, Berlin.

LARIMO, J. (1991): “Comportamiento de la inversión directa en el exterior. Medición y factores determinantes”. *Información Comercial Española*, nº 692, abril, pp.145-171.

LASH, M.L. (1990): *The Complete Guide to Customer Service*. John Wuley and Sons, New York.

LAWTON, L. y PARASUNAMAN, A. (1980): “The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning”. *Journal of Marketing*, Vol. 44, nº1, winter, pp. 19-25.

LAZER, W.; MURATA, S. y KOSAKA, H. (1985): “Japanese Marketing : Towards a Better Understanding”. *Journal of Marketing*, Vol. 22, nº 10, pp. 19-30.

LEAR, R.W. (1963): “No Easy Road to Market Orientation”. *Harvard Business Review*, Vol.41, septiembre-october, pp.53-60.

LEE, CH.S. y YANG, Y.S. (1990): “Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance”. *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 4, pp. 41-51.

LEE, J.; ROEHL T.W. y CHOE, S. (2000): “What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms”. *Journal of International Business Studies*, Vol 31, nº 4, 4º cuarto, pp 631-653.

LEI, D. (1989): “Strategic for Global Competition”. *Long Range Planning*, Vol.22, nº 1, february, pp. 102-109.

LEONIDOU, L.C. (1998): “Organizational Determinants of Exporting: conceptual, Methodological and Empirical Insights”. *Management International Review*, Vol. 38, nº 1, pp. 7-52.

LEONIDOU, L.C. y KATSIKEAS, C.S. (1996): “The Export Development Process: An Integrate Review of Empirical Models”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 3, pp. 517-552.

LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. y PIERCY, N.F. (1998): “Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions”. *Journal of International Marketing*, Vol. 6, nº 2, pp. 74-102.

LEVITT, T. (1960): “Marketing Myopia”. *Harvard Business Review*, Vol.38, nº 4, pp.45-56.

LEVITT, T. (1969): *The Marketing Mode*. McGraw-Hill, New York.

LEVITT, T. (1983) : “La globalización de los mercados”. *Harvard-Deusto Business Review*, nº 100, pp.132-146

LI, J. (1994): “Experience Effects and International Expansion: Strategies of Service MNCs in the Asia-Pacific Region”. *Management International Review*, Vol.34, nº 3, pp. 217-234.

LI, T. y CAVUSGIL, T. (1995): “A Classification and Assessment of Research Streams in International Marketing”. *International Marketing Review*, Vol 4, pp 251-277.

LICHTENTHAL, J.D. y WILSON, D.T. (1992): “Becoming Market Oriented”. *Journal of Business Research*, Vol 24, pp.191-207.

LIM, J.; SHATKEY, T.W. y KIM, K.I. (1991): “An empirical Test of an Export Adoption Model”. *Management International Review*, Vol. 31, nº1, pp. 51-62.

LIU, H. (1993): “A Dinamic Perspective of Business Orientation”. *American Marketing Winter Marketing Educators Conference*, from 20th to 23th february, Newport Beach, Proceedings, Vol.1, pp.13-21.

LLONCH, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*. Eada Gestión, Barcelona.

LLONCH, J. (1996a): “La Orientación al Mercado y otras orientaciones de la empresa”. *Alta Dirección*, Nº 187 Mayo-Junio, pp 226-232.

LLONCH, J. (1996b): “¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?”. *ESIC Market*, nº 93, julio-septiembre, pp 59-77.

LLONCH, J. y WALIÑO, S. (1996): “Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa”. *ESIC Market*, nº 91, enero-marzo, pp 9-39.

LORD, M.D. Y RANFT, A.L. (2000): “Organizational Learning about new International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge”. *Journal of International Business Studies*, Vol 31, nº 4, 4º cuatrimestre, pp 573-590.

LOUSTARINEN, R. (1980): “Internationalization of the firm”. *Acta Académica Series A:30*. The Helsinki School of Economics, Helsinki.

LOUTER, P.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B.A. (1991): “An Inquiry Into Successful Exporting”. *European Journal of Marketing*, Vol.25, nº 6, pp. 7-23.

LUNDSTROM, W.J. (1976): “The Marketing Concept: The Ultimate in Bait and Switch”. *Marketing Business Review*, Vol. 20, fall, pp. 214-230.

LUQUE, T. (1997): *Investigación de Marketing*. Ariel, Barcelona.

LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Pirámide. Madrid.

LUQUE, T. y DEL BARRIO, S. (2000): *Técnicas de Análisis en Marketing*. Pirámide, Madrid.º

LUSCH, R.F. y LACZNIAK, G.R. (1987): “The Evolving Marketing Concept Competitive Intensity and Organizational Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.15 (4), pp.1-11.

LUSCH, R.F.; UDELL, J.G. y LACZNIAK, G.R. (1975): “The Future of Marketing Strategy”. *Business Horizons*, nº 19, december, pp.65-74.

MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M. y AHEARNE, M. (1998): “Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance”. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 87-98.

MADSEN, T.K. (1987): "Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings" in CAVUSGIL, S.T. (ed) *Advances in International Marketing*, Jai, New York.

MADSEN, T.K. (1989): "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence". *International Marketing Review*, Vol.6, nº 4, pp. 41-57.

MADSEN, T.K. y SERVAIS, P. (1997): "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process". *International Business Review*, Vol.6, nº 6, pp. 561-583.

MADU, C. (1989): "Transferring Technology to Developing Countries. Critical Factors For Success". *Long Range Planning*, Vol. 22, nº 4, pp. 115-124.

MALHOTRA, M.K. (1988): "A Methodology for Measuring Consumer Preference in Developing Countries". *International Marketing Review*, Vol. 5, nº 3, autumn, pp. 52-66.

MALTZ, E. y KOHLI, A.K. (1996): "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries". *Journal of Marketing Research*, Vol.33 (1), pp. 47-61.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1988): "Research Priorities 1988-1990. A Guide to MSI Research Programs and Procedures". *Cambridge, M.A.*

MARTIN, E. y COSSÍO, F. (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española". *Cuadernos de Gestión*. Vol.1, nº 1, pp. 33-63.

MARTÍNEZ, A.I.(2000): "Factores de competitividad en el proceso de internacionalización de las empresas del sector del granito". *XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santiago de Compostela, septiembre, pp. 489-504

MATTHYSSENS, P. y PAUWELS, P. (1996): "Assessing Export Performance Measurement" in CAVUSGIL, S.T. y MADSEN, T.K. (eds) *Advances in International Marketing*, Jai, New York.

McCONNEL, J.E. (1979): "The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior". *Economic Geography*, Vol.55, nº 3, pp. 171-183.

McDOUGALL, P.; SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 469-487.

McGEE, L.W. y SPIRO, R.L. (1988): "The Marketing Concept in Perspective". *Business Horizons*, mayo-junio, pp.40-45.

McGUINEESS, N.W. y LITTLE, B. (1981): "The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products". *Journal of Marketing*, Vol.45, pp. 110-122.

McKEE, D.O.; VARADARAJAN, R.P. y PRIDE, W.M. (1989): “Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective”. *Journal of Marketing*, Vol 53, Julio, pp 21-35.

McKENNA, R. (1991): “El Nuevo concepto de marketing: marketing es todo”. *Harvard-Deusto Business Review*, 4º Trimestre, pp 25-38.

McKIEMAN, P. (1992): *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization*. Routledge, New York.

McNAMARA, C.P. (1972): “The Present Status of the Marketing Concept”. *Journal of Marketing*, Vol. 36, January, pp.50-57.

MELIN, L. (1992): “Internationalization as a Strategy Process”. *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 99-118.

MENGÜÇ, B. (1996): “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes: Further Empirical Results”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol.13, pp. 277-291.

MENON, A. y VARADARAJAN, R. (1992): “A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms”. *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp. 53-71.

MICHAELS, E.G. (1982): “Marketing Muscle”. *Business Horizons*, mayo-junio, pp.63-74.

MILLINGTON, A.I. y BAYLISS, B.T. (1990): “The process of internationalization : UK companies in the EC”. *Management International Review*, Vol.30, nº 2, pp.151-161.

MILLMAN, A.F. (1983): “Technology Transfer in the International Markets “. *European Journal of Marketing*, Vol.17, nº 1, pp. 26-47.

MINZBERG, H.; QUINN, J.B. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso Estratégico*. Prentice-Hall, 3º ed., Madrid.

MIQUEL, S.; CUENCA, A.C.; CAPLLIURE, E. M. y KUSTER, I. (1998): “El acceso a los mercados exteriores en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana”. *ESIC Market*, nº 100, mayo-agosto, pp. 105-121.

MOHR-JACKSON, I. (1991): “Broadening the Market Orientation: An added focus customers”. *Human Resource Management*, Vol.30, nº 4, pp. 455-47.

MOLINER, M.A. (1997): “El marketing internacional y la pluralización de los mercados”. *ESIC Market*, nº 96, abril- junio, pp 45-56.

MOORMAN, C. (1995): “Organizational Market Information Process: Cultural Antecedents and New Product Outcomes”. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXII, August, pp.318-335.

MORGAN, N.A.; KALERA, A. y KATSIKEAS, C.S. (1998): “Export Competitive Strategy, Positional Advantage and Firm Performance”. *American Marketing Association, Winter Marketing Educators Conference*, Austin, Texas.

MORGAN, R.E.; TURNELL, C.R. y STRONG, C.A. (1999): “ Market-Based Organisational Learning and Business Performance”. *28th EMAC Conference*, Berlín.

MUNUERA, J.L. y RODRÍGUEZ, M.I. (1998): *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*. Ed. Pirámide, Madrid.

NAIDU, G.M. y PRASAD, V.K. (1994): “ Predictors of export strategy and performance of small and medium sized firms”. *Journal of Business R.*, nº31, pp.107-132.

NAMIKI, N. (1994): “A Taxonomic Analysis of Export Marketing Strategy: An Exploratory Study of U.S. Exporters of Electronic Products”. *Journal of Global Marketing*, Vol. 8, nº1, pp. 27-50.

NAOR, J. (1986): “Toward a Socialist Marketing Concept: The Case of Romania”. *Journal of Marketing*, Vol.50, nº 1, january, pp. 28-39.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol 54, Octubre, pp 20-35.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1991): “Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches” *Marketing Science Institute, Working Papers* nº 91-128.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1992): “Marketing Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment”. *Marketing Science Institute, Working Paper* nº 92-118

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1993): “Product-market Strategic and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategic Types”. *European Journal of Marketing*, Vol.27, nº 10, pp.33-51.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1994): “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”. *Journal of Marketing*, Vol.58, january, pp.46-65.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1998): “Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment in Deshpandé and Farley”. *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, pp. 233-236.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998): “Creating a Market Orientation”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp.241-255.

NAVARRO, A. (2000): “ Modelización de la Performance de Exportación: Una Aplicación a las Denominaciones de Origen Vitivinícolas Españolas”. *Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla*.

NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2002): “Efectos del compromiso exportador sobre el resultado de la efectividad exportadora”. *XIV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada, septiembre, pp.353-370.

NEIRA, E. (1987): “Discrecionalidad directiva sobre los parámetros estructurales”. *Actas del I Congreso Nacional de AEDEM*, Málaga.

NGANSATHIL, W. (2001): “Market orientation and business performance: Empirical evidence from Thailand”. *Tesis Doctoral*, University of Melbourne .

NICOLAU, J.L.; RUIZ, F. y MAS, F.J. (2000): “Influencia sobre los resultados de la estrategia de diversificación exterior”. *XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santiago de Compostela, septiembre, pp. 135-150

NIELSEN, R.P. (1983): “Should a Country Move Toward International Strategic Market Planning”. *California Management Review*, Vol.25, nº 2, pp. 34-44.

NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1998): *Marketing Internacional*. Ed. Pirámide, Madrid.

OCKOWSKI, E. y FARREL, M. (1998): “Discriminating Between Measurement Scales: The Case of Market Orientation”. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.45, nº 2, pp. 131-150.

OHMAE, K. (1982): *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill, New York.

OHMAE, K. (1986): “Becoming a Triad Power: The New Global Corporation”. *International Marketing Review*, Vol.3, nº3, pp. 7-30.

OHMAE, K. (1989): “The Global Logic of Strategic Alliances”. *Harvard Business Review*, march-april, pp. 143-154.

OHMAE, K. (1990): *The Borderless World*. Harper Business, New York.

OKOROAFO, S.C. (1997): “Strategic and performance issues associated with mode of entry substitution patterns”. *International Marketing Review*, Vol 14, nº 1, pp 20-38.

OLUSOGA, S.A. (1993): “ Market Concentration versus Market Diversification and Internationalization: Implications for MNE Performance”. *International Marketing Review*, Vol 10, nº 2, pp 40-59.

OOSTHUIZEN, H.(1994):” Market orientation and organisational re-engineering during turbulent enviromental transformation: the South African eperience”. In J. Bloemer,J.Lemmink and H. Kasper (eds) *Marketing: Its Dynamics and Challenges*, Vol. 1.European Marketing Academy: Maastrich, pp.687-706.

OVIATT, B. y PHILLIPS, P. (1997): “Challenges for Internationalization Process Theory: the Case of International New Ventures”. *Management International Review*, Vol.37, nº 2, pp. 85-99.

PALLOIX, C. (1975): *Las firmas multinacionales y el proceso de internacionalización*. Ed.Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid.

PARAMESWARAN, R. y YAPRAK, A. (1987): “A Cross-National Comparison of Consumer Research Measures”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, nº 1, spring, pp. 35-49.

PARASUNAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A. (1983): “Service Firm Need Marketing Skills “. *Business Horizons*, november-december, pp. 28-31.

PAUWELS, P y MATTHYSSENS, P. (1999): “A strategy process perspective on export withdrawal”. *Journal of International Marketing*, Vol.7,nº 3, pp.10-35.

PEARCE, J.A. y DAVID, F.R. (1987): “Corporate Mission Statement: The Bottom Line”. *Academy of Management Executive*, mayo, pp.109-116.

PELHAM, A. (1993): “Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance”. *Tesis Doctoral*, The Pennsylvania State University, U.M.I.

PELHAM, A. y WILSON, D.T. (1995): “Does Market Orientation Matter for Small firms” *Working Paper nº 95-102*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

PELHAM, A. y WILSON, D.T. (1996): “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, Winter, nº1, pp.27-43.

PELMUTTER, E.T. (1969): “The tortuous evolution of the multinational corporation”. *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, pp. 9-18.

PELMUTTER, H.V. (1995): “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation” in BARTLET, C. y GHOSAL, S. (eds.), *Transnational Management*, pp. 92-101. Irwin, Chicago.

PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.

PERRY, A.C. (1990): “The Evolution of the US International Trade Intermediary in the 1980s: A Dynamic Model”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, nº 1, pp. 133-153.

PETERAF, M.A. (1993): “The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view”. *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.179-191.

PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982): *In Search of Excellence*. Harper & Row Publisher, Cambridge.

PETERSEN, B. y WELCH, L. (2002):”Foreing Operation Mode Combinations and Internationalization”. *Journal of Business research*, Vol. 55, pp. 157-162.

PIERCY, N. (1982): *Export Strategy: Markets and Competition*. Allen and Unwin, London.

PIERCY, N. (1991): “Company internationalization: Active and reactive exporting”. *European Journal of Marketing*, Vol.15, pp. 26-41.

PITT, L.; CARUANA, A. y BERTHON, P.R. (1996): “Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence”. *International Marketing Review*, Vol.13, n° 1, pp.5-18.

PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

PORTER, M. (1982): *Estrategia Competitiva*. CEAC. Mexico.

PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

PORTER, M. (1986a): *Competition in Global Industries*. HBS Press, Boston.

PORTER, M. (1986b): “Changing Patterns of International Competition”. *California Management Review*, Vol. XXVIII, n° 2, pp. 9-40.

PORTER, M. (1996): “What es Strategy?”. *Harward Business Review*, Vol.74, n° 6, pp.61-78.

PORTER, M.(1990): “¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?”. *Harvard-Deusto Business Review*, n° 100, pp. 38-61.

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): “The Core Competence of the Corporation”. *Harward Business Review*, Vol.33, may-june, pp. 79-91.

PRIDE, W.M. y FERREL, O.C. (1997): *Marketing. Conceptos y estrategias*. McGraw-Hill Interamericana, 9ª edic., Mexico.

RAMANUJAN, V. y VARADARAJAN, P. (1989): “Research on corporate Diversification: A Sintesis”. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 523-552.

RAO, C.P. (1990): “Impact of Domestic Recession on Export Marketing Bahavior”. *International Marketing Review*, Vol. 7, n° 2, pp. 54-65.

RAO, C.P. y NAIDU, G.M. (1992): “Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable?”. *Journal of Global Marketing*, Vol. 6, n° ½, pp. 147-170.

RAVEN, P.V.; McCULLOUGH, J.M. y TANSUHAJ, P.S. (1994): “Environmental Influences and Decision Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance”. *Journal of International Marketing*, Vol.2, n° 3, pp. 37-59.

REED, R. y DE FILLIPI, R. (1990): “Causal Ambiguity Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”. *Academy of Management Review*, Vol.15, nº1, pp.88-102.

REICHEL, J. (1988): “ The Internationalization of Importing Companies”. *European Journal of Marketing*, Vol. 22, nº 10, pp. 31-40.

REID, S. (1981): “The Decision-maker and Export Entry and Expansion”. *Journal of International Business Studies*, Vol.12, fall, pp. 101-112.

REID, S. (1983): “Firm internationalization, transaction costs and strategic choice”. *International Marketing Review*, Vol.1,nº2, pp. 44-56.

REID, S. (1984): “Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms”. *Journal of Business Research*, Vol.12, pp. 141-157.

REID, S. (1987): “Export Strategies, Structure and Performance: An Empirical Study of Small Italian Manufacturing Firms” in ROSSON, P.J. y REID, S.D. (eds) *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*. Praeger, New York.

RIPOLLÉS, M.; MENGUZZATO, M. e IBORRA, M. (1998): “Empresas internacionales de nueva creación y entrepreneurship”. en *Empresa y Economía Institucional. Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de G.C.

RIVERA, J. (1995a): “L’Orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance”. *Tesis Doctoral*, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série nº 243, Bélgica.

RIVERA, J. (1995b): “La Orientación al Mercado: Una estrategia Organizacional Competitiva”. *Curs D’Estiu L’Orientació Empresarial al Mercat*. Documento de trabajo, septiembre, Universidad Jaume I, Castellón.

RIVERA, J. (1998): “ Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas”. *ESIC Market*, nº 100, mayo-junio, pp 41-69.

RIVERA, J. (2001): “La implementación de la orientación al mercado: un estudio exploratorio en empresas españolas”. *ESIC Market*, nº 108, enero-abril, pp. 127-147

RIVERA, J. y MOLERO V. (2000): “ La Orientación al Mercado: Un estudio Exploratorio sobre su Implementación”. *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Jaén, junio, pp 1- 16.

RODRÍGUEZ, A.I. y GUTIÉRREZ, J. (1998): “ El Marketing de Orientación estratégica al Mercado: Una Propuesta de Contenido”. *VIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, marzo, pp 561-571.

ROGERS, E.M. (1962): *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York.

ROGERS, E.M. (1983): *Diffusion of Innovations*. 3º ed. The Free Press, New York.

ROOT, F. (1987): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books. Lexington, MA.

ROOT, F. (1994): *Entry Strategic for International Markets*. Jossey-Bass, San Francisco. Edición revisada y expandida.

ROSE, G.M. y SHOHSM, A. (2002): "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link". *Journal of Business Research*, nº 55, pp.217-225.

RUBIO, C. (1998): "La Orientación al Mercado: Cambios e Implicaciones Organizativas". *VIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, marzo, pp 369-377.

RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp.225-245.

RUEKERT, R.W.; WALKER, O.C. y ROERING, K.J. (1985): "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". *Journal of Marketing*, Vol. 49, winter, pp. 13-25.

RUGMAN, A.M. (1980): "A Nre Theory of the Multinational Enterprise: Internationalizacion Versus Internalization". *Columbia Journal of World Business*, Vol. 15, nº1, pp. 23-29.

RYANS, A.B. (1988): "Marketing Strategy Factors and Market Share Achievement in Japan". *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, nº 3, pp. 389-409.

SAMIEE, S. y ANCKAR, P. (1998): "Currency Choice in Industrial Pricing: A Cross-National Evaluation". *Journal of Marketing*, Vol. 27, summer, pp. 112-127.

SAMLI, A.C.; GREWAL, D. y MATHUR, S.K. (1988): " International Industrial Buyer Behavior: An Exploration and a Proposed Model". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº 2, summer, pp. 19-29.

SANTOS, M.L. (1996): "Estrategias de Marketing y Producto en las Empresas de Alta Tecnología: Factores Condicionantes del Resultado de la Innovación". *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.

SANTOS, M.L. y VAZQUEZ, R. (1997): "La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología". *Revista Asturiana de Economía*, nº9, pp. 25-51.

SANTOS, M.L.; SANZO, M.J.; VÁQUEZ, R. y ÁLVAREZ L.I. (2001): "La Orientación al Mercado como Recurso Organizativo: Influencia en el Desarrollo de la Estrategia Competitiva de la Empresa". *XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 26,27 y 28 septiembre, Málaga, pp.381-404.

SANZO, M.J.; SANTOS, M.L.; VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ, L.I. (2000): “El Papel de la Orientación al Mercado en el Marketing de Relaciones: Contrastación de un Modelo Integrador”. *XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre, pp.113-134.

SCHULER, R.S. (1996): “Market Focused Management: Human Resource Management Implications”. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1, pp. 13-29.

SELNES, F.; JWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): “Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study”. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.12, nº 2, pp.139-157.

SERINGHAUS, F.H.R. y MAYER, C.S. (1988): “Different Approaches to Foreign Market entry Between Users and Non-Users of Trade Missions”. *European Journal of Marketing*”, Vol. 22, nº 10, pp. 7-18.

SHAPIRO, B.P. (1988): “What The Hell es Market Oriented?”. *Harvard Business Review*, 66(6), pp 119-125.

SHARMA, D. y JOHANSON, J. (1987): “Technical consultancy in internationalization” *International Marketing Review*, nº 4, invierno, pp20-29.

SHARP, B. (1991): “Marketingg Orientation: More than Just-Customer Focus”. *International Marketing Review*, 8 (4), pp 20-25.

SHERRER, P. (2000): “Internationalization in a Greek Manufacturing Group: Organizational and Cultural Learning Processes”. *Tesis Doctoral*. Georgia State University.

SHETH, J.N.; GARDNER, D.M. y GARRETT, D.E. (1988): *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. John Wiley & Sons, New York.

SHOHAM, A. (1996): “Marketing Mix Standarization: Determinants of Export Performance”. *Journal of Global Marketing*, Vol.10, nº 2, pp. 53-73.

SHOHAM, A. (1998): “Export Performance: A Conceptualization an Empirical Assesment”. *Journal of International Marketing*, Vol.6, nº 3, pp. 59-81.

SHOHAM, A. (1999): “Bounded Rationality, Planning, Standarization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination”. *Journal of International Marketing*, Vol.7, nº 2, pp. 24-51.

SIGUAW, J.A. y BAKER, T.L. (1998): “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”. *Journal of Marketing Research*, Vol.31, nº1, pp.106-116.

SIGUAW, J.A.; BROWN, G. y WIDING, R.E. (1994): “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes”. *Journal of Marketing Research*, Vol 31, febrero, pp 106-116.

SIGUAW, J.A. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): “Measuring Market Orientation: some Evidence on Narver y Slater’s Three-component Scale”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, pp. 77-88.

SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998): “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”. *Journal of Marketing*, Vol 62, Julio, pp 99-111.

SIMMONDS, K. y SMITH, H. (1968): “The First Export Order: A Marketing Innovation”. *British Journal of Marketing*, verano, pp. 93-100.

SIMPSON, C. y KUJAWA, D. (1974): “The export decision process: An empirical inquiry”. *Journal of International Business Studies*, Vol.5, nº 1, pp.107-124.

SINKULA, S.F. (1994): “Market Information Processing and Organizational Learning”, *Journal of marketing*, Vol 58, Enero, pp 35-45.

SINKULA, S.F.; BAKER, W. y NOORDEWIER, T.G. (1997): “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, Fall, pp.305-318.

SLATER, S.F. (1996): “The Challenge of Sustaining Competitive Advantage”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 79-86.

SLATER, S.F. (1997): “Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm”. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25(2), pp.162-167.

SLATER, S.F.y NARVER, J.C. (1994a): “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”. *Journal of Marketing*, Vol.58, nº 1, pp. 46-55.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994b): “Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance”. *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 22-28.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): “Market Orientation and the Learning Organization”. *Journal of Marketing*, Vol 59, Julio, pp 63-74.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1996): “Competitive Strategy in the Market-Focused Business”. *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, pp.159-174.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (2000): “Intelligence Generation and Superior Customer Value”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28, nº 1, pp 120-127.

SÖDERLUND, M. (1993a): “Market Orientation and the Role of Customers in Decision Makerstí Cognitive Maps: An Exploratory Study of Causal Attribution”. *Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*, Research Paper nº 6515.

SÖDERLUND, M. (1993b): “The Firm and its Market Orientation – A critical Incident Approach to Decision Makerstí Perceptions of Consequences of Market Orientation”. *Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*, Research Paper n° 6522.

STAMP, R.W. (1978): “Structural Constraints, Consumerism and the Marketing Concept”. *MSU Business Topics*, Vol.26, spring, pp.5-16.

STEINMAN, C.; DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (2000): “Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree”. *Journal of Marketing Science*, Vol. 28, n°1, pp.109-119.

STEVENSON, H. y HARMELING, S. (1990): “Entrepreneurial management’s need for a more ‘chaotic’ theory” *Journal of Business Venturing*, n° 5, pp 1-14.

STYLES, CH. y AMBLER, T. (1994): “Successful Export Practice: The U.K. Experience”. *International Marketing Review*, Vol.11, n° 6, pp. 23-47.

SULLIVAN, D. y BAUERSCHMIDT, A. (1990): “Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne’s thesis”. *Management International Review*, Vol.30, pp.19-30.

SULLIVAN, R. (1990): “The State of Market Orientation at Dupont”. *Marketing Science Institute*, Working Paper 90-123, pp.39-40.

SUNZOOK, F. (1978): “How British Infustry Exports”. *Marketinf (UK)*, june, pp. 29-34.

TEECE, G.; PISANO, y SHUEN, A. (1990): “Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy” . *Mimeo*, University of California, Berkeley.

TERPSTRA, V. (1993): *International Dimensions of Marketing* . 3ª Ed. Wadsworth Publishing Company, Belmont, California,

THIRKELL, P.C. y DAU, R.(1998): “Export performance: success determinats for New Zealand manufacturing exporters”. *European Journal of Marketing*, n° 329, pp.813-842.

TOOKEY, D.A. (1964): “Factors Associated with Success in Exporting”. *Journal of Management Studies*, march, pp. 48-66.

TRESPALACIOS, J.A.; DEL RIO, A.; IGLESIAS, V. y SANZO, M.J. (1997): “Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus efectos en las empresas del sector agroalimentario”, *IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, pp 427-443.

TRUSTRUM, L. (1989): “Marketing: Concept and Function”. *European Journal of Marketing*, 23(3), pp 48-56.

TSANG, E.W.K. (1999): “Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCS in China”. *The Academy of Management Executive*, Vol 13, nº 1, febrero, pp. 91-102.

TSE, D.K.; LEE, K.B.; VERTINSKY, I. y WEHRUNG, D.A. (1988): “ Does Culture Matter? A Cross-Cultural Study of Executive Choice, Decisiveness and Risk Adjustment in International Marketing”. *Journal of Marketing*, Vol.52, nº 4, octubre, pp. 81-95.

TUOMINEN, M. y MÖLLER, K.(1996): “Market Orientation: A State of the Art Review”. *25th EMAC Annual Conference*, “Marketing for an Expanding Europe”, J. Beracs, A. Baner y J. Simon (eds.), Budapest, may, Proceedings, Vol.2, pp.1161-1181.

TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y RAJALA, A. (1997): “Marketing Capability: A Nexus of Learning-Bases Resources and a Prerequisite for Market Orientation”. *26th EMAC Conference*, Warwick, may, Proceedings, Vol.I, pp.1220-1240.

TURNBULL, P.W. (1987): “A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process”, en ROSSON, P.J. y REID, S.D. (eds.), *Managing export entry and expansion*. Praeger Publishers, New York.

TURNER, G. y SPENCER, B. (1997): “The Strategy Gap in Not-For-Profits”. *Harward Business Review*, Vol. 60, nº3, pp.30-38.

UNCLES, M. (2000): “ Market Orientation”. *Australian Journal of Management*, Vol.25, nº 2, september.

VAN BRUGGEN, G.H. y SMIDTS, A. (1995): “The Assesment of Market Orientation: Evaluating the Measurement Instrumentasa Tool for Management”. *24th EMAC Conferenc*, pp.2037-2043, París.

VARELA, J.A. y CALVO, A. (1998): “Comportamiento orientado por el Mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados: Una investigación empírica”. *Información Comercial Española*, nº 774, noviembre, pp 37-52.

VARELA, J.A.; BENITO, L. y CALVO, A. (1996): “Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Conocimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica”. *VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, pp. 301-310.

VARELA, J.A.; CALVO, A.; MAGALHAES, E. y CARVALHO, J.M. (1996): “Perspectivas sobre el Constructo “Orientación al Mercado: Análisis Empírico de sus Relaciones “. *IX Congreso Nacional de AEDEM*, Granada, junio, pp.115-128.

VARELA, J.A.; GUTIÉRREZ, A. y ANTÓN, C. (1998): “La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías”. *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, 24-25 septiembre, pp. 135-139.

VARELA, J.A.; RÍO, M.L. y BENITO, J.L. (1994): “Antecedentes de la Orientación al Mercado”. *VII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés AEDEM*, Cáceres, pp.193-202.

VARELA, J.A.; TORRES, L.B. y CALVO, A. (1996): “Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica (*)”. *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, 26-27 septiembre, pp.301-310.

VÁZQUEZ, R. (1986): “Desarrollos recientes en la estrategia de Marketing. Una Recopilación”. *Revista Española de Economía*, Vol.3, nº 1, pp 151-171.

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J.A. (1997): *Distribución Comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*. Ed. Civitas. Madrid.

VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I .; SANTOS, M.L. y DÍAZ, A.M. (1999): “Desarrollo Metodológico de la Orientación al Mercado desde una Doble Perspectiva Cultural y Comportamental: Consecuencias, Efectos Moderadores y Estrategias Empresariales”. *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, 1-2 octubre, pp.133-142.

VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. Y ÁLVAREZ, L.I. (2001): “Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms”. *Journal of Strategic Marketing*. Vol.9, nº 1, pp.1-22.

VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. y SANZO, M.J.(1998): *Estrategias de Marketing par Mercados Industriales: Producto y Distribución*. Ed. Civitas, Madrid.

VERHEES, F. (1998): “Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The Case of Small Independent Companies”. *27th EMAC Conference*, pp. 139-153, Stockholm.

VERNON, R. (1966): “International Investment and International Trade in the Product Cycle”. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, pp. 190-297, en BUCKLEY, P.J. y GHOURI, P. (eds.,1993), *The internacionalization of the firm*. Academic Press, London.

VILA, N. y KÜSTER, I. (1998): “Recursos y Capacidades y Posicionamiento Producto-Mercado: Su Relación con el Rendimiento y la Rivalidad Empresarial”. *X Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, pp. 337-342.

VORHIES, D.W.; HARKER, M. y RAO, C.P. (1999): “The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms”. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, nº 11/12, pp. 1171-1202.

WALTERS, P.G.P. y SAMIEE, S. (1990): “A Model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firms”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 15, nº 2, pp. 33-51.

WEBSTER, F.E. (1988): “The Rediscovery of the Marketing Concep”. *Business Horizons*, mayo-junio, pp.29-39.

WEBSTER, F.E. (1992): “The Changing Role of Marketing in the Corporation”. *Journal of Marketing*, Vol.56, october, pp.1-17.

WEINSTEIN, A. (1977): “Foreing investment by service firms: The case of multinationals advertising agencies”. *Journal of International Business Studies*, Vol.8, nº 1, pp.83-91.

WEITZ, B.A. (1990): “Instilling a Marketing Orientation”. *Working Paper*, 90-123, Marketing Science Institute.

WELCH, L.S. y LUOSTARINEN, R. (1988): “Internationalization-Evolution of a concept”. *Journal of General Management*, Vol. 14, nº 2, pp. 36-54, en BUCKLEY, P.J. y GHOURI, P. (eds.1983), *The internationalization of the firm*. Academic Press, London.

WERNERFELT, B.(1984): “A Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*, nº 5, pp.171-180.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. y MARTIN, F. (2001): “International Market Selection Strategies of Manufacturin and Service Firms”. *Entrepreneurs & Regional Development*, Vol.13, nº 1, pp. 17-47.

WHEELER, D.R. (1988): “Content Analysis: An Analytical Technique for International Marketing”. *International Marketing Review*, Vol. 5, nº 4, winter, pp. 34-40.

WIEDERSHEIN-PAUL, F.; OLSON, H. y WELCH, L. (1978):”Pre-export Activity: The First Step in Internationalization”.*Journal of International Business Studies*. Vol.9, nº1, pp. 47-58.

WIN, Y.; DOUGLAS, S.P. y PERLMUTTER, H.V. (1973): “Guidelines for developing international marketing strategies”. *Journal of Marketing*, Vol.37, abril, pp. 14-23.

WIND,Y. y ROBERTSON, Th. (1983): “Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research”. *Journal of Marketing*, Vol.47, spring, pp.12-25.

WOODRUFF, R.B. (1997): “Costumer Value: The Next Source for Competitive Advantage”. *Journal of Marketing*, Vol 25, nº 2, pp 139-153.

YANG, Y.S.; LEONE, R.P. y ALDEN, D.L. (1992): “A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters”. *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 84-96.

YIP, G.S. (1996): “Toward a New Global Strategy”. *Chief Executive*, nº 110, pp. 66-68.

YIP, G.S.; GOMEZ, J. y MONTI, J.A. (2000): “The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms”. *Journal of International Marketing*, Vol.8, nº 3, pp. 10-36.

YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. y DAVIES, R. (1991): *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategias y Gestión*. Plaza y Janés, Madrid.

ZOU, SH. y START, S. (1998): “The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997”. *International Marketing Review*, Vol. 15, nº 5, pp. 333-356.

ANEXOS

ANEXO I: EL CUESTIONARIO

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

1.- Sector al que pertenece

2.- Actividad principal

A continuación señalar con un círculo la respuesta elegida

- 3.- Número de empleados < 10 10-59 60-99 100-500 > 500
- 4.- Edad (años en el negocio) ≤ 10 11-20 21-30 31-40 41-50 > 50
- 5.- Experiencia internacional (Años) ≤ 5 6-10 11-15 16-20 > 20
- 6.- Pertenece a un grupo empresarial SI NO
- 7.- Número de países a los que exporta ≤ 3 4-6 7-10 11-15 16-20 >20

8.- Señale las áreas de mercado y los países en cada área en los que su empresa realiza actividad exportadora, así como el porcentaje aproximado de las ventas de exportación (sobre el total de ventas de exportación) que correspondió a cada área en el ejercicio 2001. En caso de ser muy numerosos los países a los cuales exporta, indicar el número aproximado en cada área.

Área de mercado	Países o nº de países	% ventas exportación 2001
Unión Europea		
Resto de Europa		
Norteamérica		
Latinoamérica		
África		
Oriente Medio		
Lejano Oriente		
Otros (especificar)		

9.- ¿Qué forma de entrada utiliza su empresa para penetrar en los mercados exteriores? ¿En qué porcentaje aproximado sobre el nº total de mercados son utilizadas?

Formas de entrada	%	Formas de entrada	%
Intermediarios independientes localizados en el mercado español		Agrupaciones Europeas de Interés Económico	
Tradings (empresas importación-exportación)		Franquicias internacionales	
Agentes y/o distribuidores		Ventas directas a consumidores finales	
Piggy-back (empleo de los canales de distribución de otras empresas)		Alianzas estratégicas con empresas españolas	
Consortios de exportación		Alianzas estratégicas con empresas extranjeras	
Joint ventures internacionales		Filiales en el extranjero	
Otros (especificar)			

Señale con un círculo la respuesta elegida

10.- Años de presencia en su principal mercado de exportación ≤ 5 6-10 11-15 16-20 > 20

11.- ¿Qué forma de entrada utiliza su empresa en su principal mercado de exportación y desde hace cuantos años la viene utilizando en el mismo?

Formas de entrada	SI	NO	Desde hace años
Intermediarios independientes localizados en el mercado español			
Tradings (empresas importación-exportación)			
Agentes y/o distribuidores			
Piggy-back (empleo de los canales de distribución de otras empresas)			
Consortios de exportación			
Joint ventures internacionales			
Agrupaciones Europeas de Interés Económico			
Franquicias internacionales			
Ventas directas a consumidores finales			
Alianzas estratégicas con empresas españolas			
Alianzas estratégicas con empresas extranjeras			
Filiales en el extranjero			
Otras (especificar)			

12.- Respecto a su principal competidor y en su principal mercado de exportación, ¿cuál ha sido su tendencia total de crecimiento de facturación en los últimos tres años?	Muy Baja			Muy Alta	
	1	2	3	4	5

En los siguientes bloques de preguntas las respuestas han de referirse siempre a su principal mercado de exportación

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EN SU PRINCIPAL MERCADO DE EXPORTACIÓN
--

Señale con un círculo la respuesta elegida

13.- ¿Cuál cree que es el nivel de competencia en su sector?	Muy Bajo				Muy Alto
	1	2	3	4	5
14.- ¿Cómo considera que han sido los cambios tecnológicos que han afectado a su sector en los últimos tres años?	Muy Pocos				Muchos
	1	2	3	4	5
15.- ¿Cómo considera que ha sido el crecimiento de las ventas en su sector en los últimos tres años?	<20%	20-30	31-50	51-60	> 60%
	1	2	3	4	5
16.- ¿Cómo valora el porcentaje de cuota de mercado que controlan las cuatro primeras empresas de su sector?	Muy Bajo				Muy Alto
	1	2	3	4	5
17.- Respecto de su principal competidor, ¿cómo considera que es el tamaño de su empresa?	Muy Pequeño				Muy Grande
	1	2	3	4	5
18.-¿Cómo fue la cuota de mercado de su empresa respecto de su más directo competidor el año pasado?	Mucho Peor				Mucho Mejor
	1	2	3	4	5

ORIENTACIÓN AL MERCADO

Rodear con un círculo el número que corresponde a su respuesta para cada pregunta:
1: Nunca 2: A veces 3: Con cierta regularidad 4: Frecuentemente 5: Siempre

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA

19.- Conocemos bien a nuestros competidores: regularmente nos informamos de sus actuaciones.	1	2	3	4	5
20.- Obtenemos ideas de los clientes para mejorar los productos.	1	2	3	4	5
21.- Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los clientes para conocer que productos y servicios necesitarán en el futuro.	1	2	3	4	5
22.- Los directivos de todas las áreas funcionales se informan regularmente de las actuaciones de nuestros competidores tanto actuales como potenciales.	1	2	3	4	5
23.- Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones o estudios de mercado.	1	2	3	4	5
24.- Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.	1	2	3	4	5
25.- Recopilamos datos del mercado para utilizarlos directamente en nuestros planes de desarrollo de nuevos productos.	1	2	3	4	5
26.- Utilizamos sistemas de información para detectar cambios fundamentales en la industria.	1	2	3	4	5
27.- Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.	1	2	3	4	5
28.- Animamos a los clientes a que hagan comentarios, e incluso reclamaciones, sobre la oferta de la empresa puesto que ello nos ayuda a realizar mejor el trabajo.	1	2	3	4	5
29.- Analizamos regularmente los programas de marketing de nuestros competidores.	1	2	3	4	5
30.- Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.	1	2	3	4	5
31.- Medimos de forma rutinaria y regular el nivel de servicios proporcionado a nuestros clientes.	1	2	3	4	5
32.- Constantemente analizamos hasta qué punto la empresa está comprometida con la atención de las necesidades de nuestros clientes.	1	2	3	4	5

DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA

33.- En su empresa se producen encuentros periódicos entre las distintas áreas para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado y el entorno.	1	2	3	4	5
34.- Cuando sucede algo importante a un cliente o grupo de clientes toda la empresa conoce esta información en un periodo de tiempo corto.	1	2	3	4	5
35.- Procuramos facilitar regularmente a los distintos departamentos o miembros de la empresa informes sobre las condiciones competitivas de la industria y las tendencias futuras del entorno.	1	2	3	4	5
36.- Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las restantes áreas.	1	2	3	4	5
37.- La alta dirección discute fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores.	1	2	3	4	5
38.- La información sobre los clientes y sobre los éxitos y fracasos comerciales es comunicada a todas las áreas funcionales de la empresa.	1	2	3	4	5
39.- El personal de ventas comparte información con la empresa en relación con la estrategia de los competidores.	1	2	3	4	5
40.- Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas para decidir cómo responder a las estrategias de la competencia.	1	2	3	4	5
41.- Los datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles de la empresa.	1	2	3	4	5

RESPUESTA

42.- Usamos la información obtenida o proporcionada por los clientes para incrementar la calidad.	1	2	3	4	5
43.- En la planificación y desarrollo de nuevos productos se parte de lo que es valioso para el cliente.	1	2	3	4	5
44.- Mantenemos las promesas que hacemos a nuestros clientes.	1	2	3	4	5
45.- Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.	1	2	3	4	5
46.- Se atienden rápidamente las quejas de los clientes.	1	2	3	4	5
47.- Somos muy sensibles a cómo valoran nuestros clientes nuestros productos y servicios, de modo que se acometen inmediatamente las modificaciones necesarias ante percepciones negativas.	1	2	3	4	5
48.- Tratamos de alcanzar ventajas competitivas basándonos en la comprensión de las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5

ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO

(Recuerde: las respuestas han de referirse a su principal mercado exterior)

49.- ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene sobre sus clientes exteriores?	Muy Bajo				Muy Alto
	1	2	3	4	5
50.- ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto del entorno de su principal mercado exterior?	Muy Bajo				Muy Alto
	1	2	3	4	5
51.- ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto sus competidores en dicho mercado?	Muy Bajo				Muy Alto
	1	2	3	4	5
52.- ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto de la estructura institucional, normas, cultura e idioma de dicho mercado?	Muy Bajo				Muy Alto
	1	2	3	4	5
53.- ¿Cómo considera que es el grado de experiencia adquirido en su principal mercado exterior?	Muy Bajo				Muy Alto
	1	2	3	4	5

PERCEPCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

Recuerde: las respuestas han de referirse a su principal mercado exterior)

54.- Creo que la probabilidad de deterioro o pérdida de las inversiones realizadas en mi principal mercado exterior es	Muy Baja				Muy Alta
	1	2	3	4	5
55.- Creo que la probabilidad de obtener pérdidas en las operaciones realizadas en mi principal mercado exterior debido a la situación económica del mismo es	Muy Baja				Muy Alta
	1	2	3	4	5
56.- Creo que la probabilidad de impago por parte de los clientes de mi principal mercado exterior es	Muy Baja				Muy Alta
	1	2	3	4	5
57.- Creo que la probabilidad de tener problemas para repatriar los beneficios obtenidos en mi principal mercado exterior es	Muy Baja				Muy Alta
	1	2	3	4	5
58.- Creo que la probabilidad de que se produzcan acciones gubernamentales en mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios en ese mercado es	Muy Baja				Muy Alta
	1	2	3	4	5
59.- Creo que la probabilidad de que se produzcan cambios por parte de la población de mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios con ese mercado es	Muy Baja				Muy Alta
	1	2	3	4	5

COMPROMISO CON EL MERCADO

(Recuerde: las respuestas han de referirse a su principal mercado exterior)

60.- Los cambios en la estructura organizativa de mi empresa como resultado de su entrada en mercados exteriores han sido ...	Muy reducidos				Muy amplios
	1	2	3	4	5
61.- Los recursos destinados al desarrollo de programas de entrenamiento y actualización de los recursos humanos en las tareas internacionales han sido...	Muy reducidos				Muy amplios
	1	2	3	4	5
62.- El porcentaje sobre el total de recursos humanos comprometidos en la gestión de operaciones exteriores en dicho mercado es...	Muy reducido				Muy amplio
	1	2	3	4	5
63.- En su empresa, para alcanzar sus objetivos generales, el desarrollo de la actividad en dicho mercado de exportación se considera...	Poco importante				Muy importante
	1	2	3	4	5

RENDIMIENTO

64.- ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años?	<0%	0-5 %	6-10%	11-15%	>15%
	1	2	3	4	5

65.- ¿Qué porcentaje aproximado representan las ventas de exportación de su principal mercado exterior sobre el total de ventas de la empresa en los tres últimos años?

AÑO	% Ventas exportación/ Total ventas
1.999	
2.000	
2.001	

66.- ¿Cuál ha sido el éxito de los nuevos productos y/o servicios de su empresa en su principal mercado exterior?	Muy bajo				Muy alto
	1	2	3	4	5

67.- Tomando como horizonte temporal los últimos tres años, ¿cuáles eran los objetivos inicialmente planteados por su empresa para la actividad exportadora (respecto de su principal mercado exterior)?, ¿en qué medida se ha alcanzado cada objetivo planteado?

OBJETIVO	PLANIFICADO		NIVEL DE CONSECUCIÓN				
	SI	NO					
Estar presente en ese mercado.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5
Incrementar el conocimiento de nuestras empresa/producto en ese mercado.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5
Consolidar nuestra presencia en ese mercado.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5
Exportar como respuesta a presiones competitivas del mercado español.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5
Incrementar la cuota de mercado de nuestra empresa en el exterior.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5
Desarrollar una estrategia de expansión a través de mercados exteriores.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5
Incrementar la rentabilidad/ beneficio de la empresa a través de la actividad exterior.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5
Exportar como respuesta a las necesidades de nuestros productos en mercados extranjeros.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5
Otros, especificar.			Muy bajo	Muy amplio			
			1	2	3	4	5

<i>Razón Social de la Empresa</i> _____
<i>Dirección</i> _____
<i>Teléfono</i> _____ <i>Fax</i> _____ <i>e-mail</i> _____
<i>Nombre de la persona que ha rellenado el cuestionario</i> _____
<i>Cargo en la empresa</i> _____
¿Desea recibir un Informe con las conclusiones de la investigación? 0 SI 0 NO

Muchas gracias por su COLABORACIÓN y CONFIANZA. Para remitirnos el cuestionario sólo debe introducirlo en el sobre que le adjuntamos y enviarlo a través de cualquier oficina o buzón de correos. Cuando terminemos el estudio, si así nos lo ha hecho constar, le haremos llegar un informe con las conclusiones de la investigación. En el caso de que desee ponerse en contacto con nosotros puede hacerlo en la siguiente dirección:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Prof. Julia Martín Armario
Campus El Ejido s/n 29071 MÁLAGA
Tfno: 952 13 12 59 Fax: 952 13 12 93 E-mail: juar@uma.es

ANEXO II: MATRICES DE ENTRADA DE DATOS

Tabla 60
Matriz de correlaciones simples. Generación de Inteligencia

	G12	G8	G7	G5	G14	G13	G10	G6	G4	G3	G2
G12	1.000										
G8	0.522	1.000									
G7	0.531	0.506	1.000								
G5	0.475	0.504	0.548	1.000							
G14	0.475	0.394	0.388	0.435	1.000						
G13	0.453	0.441	0.404	0.452	0.760	1.000					
G10	0.252	0.320	0.425	0.352	0.580	0.516	1.000				
G6	0.166	0.343	0.379	0.285	0.546	0.550	0.553	1.000			
G4	0.444	0.426	0.447	0.432	0.400	0.373	0.279	0.357	1.000		
G3	0.410	0.441	0.522	0.374	0.408	0.453	0.356	0.413	0.538	1.000	
G2	0.320	0.302	0.399	0.346	0.463	0.416	0.545	0.537	0.394	0.572	1.000
Desv.típica	1.069	1.134	1.096	1.145	1.138	1.184	1.103	1.102	1.013	1.108	0.937

Tabla 61
Matriz de correlaciones simples. Diseminación de inteligencia

	D9	D8	D7	D6	D5	D4	D3	D2	D1
D9	1.000								
D8	0.614	1.000							
D7	0.437	0.627	1.000						
D6	0.523	0.672	0.621	1.000					
D5	0.399	0.660	0.543	0.479	1.000				
D4	0.588	0.632	0.552	0.486	0.560	1.000			
D3	0.410	0.542	0.447	0.363	0.414	0.590	1.000		
D2	0.368	0.456	0.454	0.516	0.364	0.486	0.400	1.000	
D1	0.370	0.580	0.464	0.386	0.502	0.438	0.519	0.427	1.000
Desv.típica	1.198	1.044	0.959	1.032	1.095	1.003	1.167	1.026	1.103

Tabla 62
Matriz de correlaciones simples. Respuesta

	R7	R6	R5	R3	R1
R7	1.000				
R6	0.679	1.000			
R5	0.395	0.543	1.000		
R3	0.415	0.516	0.527	1.000	
R1	0.542	0.536	0.255	0.443	1.000
Desv.típica	0.096	0.817	0.740	0.758	0.867

Tabla 63
Matriz de correlaciones simples. Adquisición de conocimiento

	AC5	AC4	AC3	AC2	AC1
AC5	1.000				
AC4	0.643	1.000			
AC3	0.706	0.707	1.000		
AC2	0.714	0.690	0.759	1.000	
AC1	0.687	0.629	0.710	0.790	1.000
Desv.típica	1.115	1.072	1.083	1.020	1.135

Tabla 64
Matriz de correlaciones simples. Percepción de Incertidumbre

	PI6	PI5	PI4	PI3
PI6	1.000			
PI5	0.659	1.000		
PI4	0.388	0.392	1.000	
PI3	0.339	0.322	0.584	1.000
Desv.típica	0.926	1.077	0.897	0.823

Tabla 65
Matriz de correlaciones simples. Compromiso con el mercado

	CM4	CM3	CM2	CM1
CM4	1.000			
CM3	0.684	1.000		
CM2	0.618	0.727	1.000	
CM1	0.545	0.528	0.714	1.000
Desv.típica	1.234	0.993	1.018	1.094

Tabla 66
Matriz de correlaciones simples. Modelo estructural

	om5	om4	tnp	tcrev	cm	i2	i1	ac	om3	om2	om1
om5	1.000										
om4	0.461	1.000									
tnp	0.137	0.255	1.000								
tcrev	-0.037	0.141	0.619	1.000							
cm	0.127	0.340	0.472	0.360	1.000						
i2	0.226	0.153	-0.028	-0.001	-0.089	1.000					
i1	-0.218	0.058	-0.101	-0.084	-0.022	0.331	1.000				
Ac	0.217	0.307	0.514	0.420	0.603	-0.028	-0.084	1.000			
om3	0.397	0.563	0.346	0.187	0.320	0.205	-0.015	0.432	1.000		
om2	0.575	0.586	0.230	0.137	0.296	0.190	-0.016	0.382	0.610	1.000	
om1	0.488	0.453	0.360	0.220	0.435	0.301	0.045	0.511	0.660	0.633	1.000
Desv.típica	0.6388	0.8128	1	1	0.9534	0.8908	0.6681	0.9393	0.914	0.962	0.8665