



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

Título LA ORIENTACIÓN AL MERCADO INTERNACIONAL
DE LAS EMPRESAS PERUANAS: LOS FACTORES QUE LA
DESARROLLAN Y SUS COMPONENTES DE MEDICIÓN

Realizada por RAFAEL MONTOYA RAMÍREZ

en el Centro ESADE

Departamento MARKETING, OPERACIONES Y FINANZAS

Dirigida por DR. JOSEP FRANCH BULLICH
DR. JAIME SERIDA NISHIMURA

Agradecimientos

Luego de más de seis años, en los cuales he trabajado, estudiado e investigado mucho más de lo que me había imaginado, pero en los que también he recibido mucho más conocimiento del que habría pensado, es importante mencionar y agradecer a aquellas personas que me han ayudado en todo este tiempo para sacar adelante tan complejo pero gratificante proyecto, que es el doctorado.

Agradecer a mis padres Manuel y Edith, que han sido ejemplo de vida para mí y que sin su ayuda, enseñanzas y sacrificios no hubiese podido llegar hasta donde he llegado y llegaré. A mi padre desde el cielo descansando en paz y guiando a toda la familia para que siga por los buenos senderos. A mi madre, cuya vida ha sido, es y será velar por sus hijos para que sean hombres de bien, hombres felices y hombres profesionales. La vida tiene a veces caminos impredecibles, pero ha sido una bendición de Dios haber tenido siempre a mi madre, la mejor madre del mundo, que siempre ha estado a mi lado en los buenos y en los malos momentos, y sobre todo enseñándonos a mí y a mis hermanos que la educación puede transformar vidas.

Agradecer al amor de mi vida, Judy mi esposa, que ha sacrificado mucho tiempo pacientemente respetando mis espacios y tiempos necesarios para poder terminar la tesis doctoral. A ella no le gusta enseñar pero le encanta que yo investigue y enseñe, y esto solo es posible, porque como diría Vargas Llosa, Judy “lo hace todo, y todo lo hace bien”. Sin ella a mi lado sería imposible poder ser padre, esposo, amigo, hijo, hermano, ejecutivo, docente e investigador a la vez. La primera vez que le hable fue el día de mi cumpleaños hace casi veinte años, y sigue tan hermosa, buena y dulce como aquella vez.

Agradecer al príncipe heredero, mi hijo Rafael Chijou, que con su mirada tierna, su sonrisa franca, y sus brazos abiertos me impulsa a ser cada día mejor hombre, mejor padre, mejor esposo. Él todavía no habla pero ya se comunica

muy bien, todavía no camina pero nos ha llevado donde él quiere, todavía no baila pero nos mueve a su antojo, ¿por qué? porque es el príncipe heredero, heredero de una familia que siempre va a dedicar su tiempo a la educación, a la docencia, a la investigación, porque solo así podremos transformar el país para que como diría el ex presidente Toledo, al país “no lo pare nadie”, y en esa transformación futura, seguro que Rafito desde el campo en el que le toque actuar, participará y mucho.

Agradecer a mis hermanos Manuel, Javier y César, porque al yo ser el menor durante toda mi vida pude ver sus muchos aciertos, y pocos errores y he tratado siempre de sacar lo mejor de cada uno de ellos, y tal vez al final con la ayuda y ejemplo de cada uno he podido ser cada día mejor persona. Manuel el mayor ya empezó su primer año de doctorado, y estoy seguro que más temprano que tarde Javier y César seguirán los mismos pasos, es increíble pero hoy sin haberlo planificado los cuatro además de nuestras actividades ejecutivas, somos docentes y con planes de transformar la educación en nuestro país como un proyecto de vida común.

Agradecer a nuestros profesores españoles, sería largo mencionar a cada uno de ellos y sus invalorable aportes, pero sin duda quienes nos hicieron sentir el doctorado como una delicia fueron nuestros queridos e ilustres profesores Batalle y Bonet, con sus enseñanzas, sus anécdotas, su buen trato, su sencillez y genialidad a la vez nos empujaron a este increíble reto haciéndonos disfrutar del sacrificio que significa hacer un doctorado.

Agradecer a mis asesores doctorales: a Jaime Serida, de quien he sido un tormento por varios años pero que siempre tuvo sus puertas abiertas para darme sus aportes en Perú. Igualmente a Josep Franch en España con quien apenas pisaba Barcelona iba a buscarlo para charlar, debatir y reflexionar sobre la tesis, y que felizmente gracias a la tecnología de estos tiempos a través del internet lo he podido tener cerca como si residiera en mi país.

Agradecer a nuestros profesores peruanos, nuevamente sería extenso mencionar a cada uno, pero quiero dar un especial agradecimiento a Nancy y a

Ketty por el apoyo que siempre recibí de cada una de ellas a lo largo de esta maratón doctoral, cada una cumplió en las distintas etapas que tuvo el doctorado con lo que requeríamos nosotros los estudiantes.

Agradecer también a nuestros compañeros de estudios, fueron muchos con los que compartimos aulas, y cada uno de excelente nivel profesional, docente y personal, pero en especial quiero mencionar a Jhony Ostos, Lucho Ramos, Rolando Gonzáles y Sergio Bravo con quienes hemos tenido extensos debates en Europa y en Perú, a veces en madrugadas que parecían interminables por los trabajos y análisis que debíamos hacer, pero gracias al talento de cada uno de ellos pude sacarle mayor provecho a los estudios en estos años.

Agradecer especialmente al Grupo Romero, grupo económico en el que trabajo hace más de 12 años, y en el cual me he podido formar como ejecutivo, profesional e incluso por algunos proyectos como investigador. Principalmente quiero agradecerle a Luis Romero Belismelis, quien desde que me conoció confió en mí a fines de los 90, cuando yo recién empezaba como ejecutivo, y que luego de algunos años también creyó en esta aventura del doctorado y me apoyó en todo momento para hacerla realidad.

Por último agradecer a Dios, a Jesús, a la Virgen del Carmen y al Papa Juan Pablo II. No concibo mi vida sin encomendarme a Dios, mi trabajo, esfuerzo y sacrificio se los dedico, y este Doctorado debe servir también para quienes hemos tenido la suerte en la vida de pasar por un proceso como este en el cual se puede crear, confirmar o rechazar conocimiento, nos sintamos en la obligación, en el deber, en la responsabilidad social de llevar ese conocimiento a otros, a aquellos que por falta de recursos o por falta de disposición no tienen acceso al conocimiento. Esto hará de nuestro país y de nuestra sociedad, una más justa y con más equidad, donde la educación y la investigación sean pilares para que tengamos un país con desarrollo inclusivo, donde los académicos, ejecutivos y empresarios nos juntemos para este gran rol y objetivo común.

Índice de Contenidos

Agradecimientos	1
Índice de Contenidos	4
Resumen	8
Lista de Figuras	9
Lista de Tablas	10
Lista de Abreviaturas	14
Capítulo 1. Introducción	15
1.1 Problema y Justificación de Investigación.....	15
1.2 Objetivos de Investigación.....	19
1.3 Preguntas de Investigación.....	20
1.4 Organización de la tesis.....	20
Capítulo 2. Revisión de Literatura	22
2.1 Introducción.....	22
2.2 Orientación al Mercado.....	24
2.2.1 Enfoques Conceptuales.....	27
2.2.2 El impacto en el Rendimiento Organizacional.....	29
2.2.3 Componentes estudiados para medir la Orientación al Mercado....	32
2.3 Desarrollo del Constructo de “Orientación al Mercado Internacional” ..	36
2.3.1 Unión de Enfoques Conceptuales de Orientación al Mercado.....	38
2.3.2 Enfoque Conceptual de Orientación al Mercado Internacional.....	39
2.3.3 Componentes estudiados para la OMI.....	42
2.4 Factores que afectan la Orientación al Mercado Internacional.....	43
2.4.1 Indicadores de Desarrollo Exportador.....	45
2.4.2 Sistemas de Exportación.....	46
2.4.3 Estructuras de Exportación.....	47
2.4.4 Turbulencia del Entorno Exportador.....	49
2.5 Discusión del Constructo de OMI incluyendo la OB.....	49
2.6 Impactos de la Orientación al Mercado Internacional.....	52

2.7	Conclusiones.....	54
-----	-------------------	----

Capítulo 3. Modelo de Investigación e Hipótesis.....57

3.1	Introducción.....	57
3.2	Modelo de Investigación.....	59
3.3	Hipótesis de Investigación.....	61
3.3.1	Indicadores de Desarrollo Exportador.....	61
3.3.2	Sistemas de Exportación.....	62
3.3.3	Estructuras de Exportación.....	63
3.3.4	Turbulencia del Entorno Exportador.....	65
3.4	Conclusiones.....	66

Capítulo 4. Metodología de Investigación.....67

4.1	Introducción.....	67
4.2	Diseño y Justificación de la Investigación.....	67
4.3	Universo y Muestra.....	68
4.4	Unidad de análisis.....	70
4.5	Instrumento de medición.....	70
4.5.1	Diseño de Instrumento de Medición.....	71
4.5.2	Aplicación de prueba piloto.....	71
4.5.2.1	Preguntas para Indicadores de Desarrollo Exportador.....	73
4.5.2.2	Preguntas para Sistemas de Exportación.....	81
4.5.2.3	Preguntas para Estructuras de Exportación.....	86
4.5.2.4	Preguntas para Turbulencia del Entorno Exportador.....	94
4.5.2.5	Preguntas para Orientación al Mercado Internacional.....	99
4.5.3	Cuestionario final del estudio.....	109
4.6	Recolección y validación de Datos.....	109
4.7	Análisis de Confiabilidad y Validez de la Medición Final.....	111
4.7.1	Confiabilidad de Indicadores de Desarrollo Exportador.....	112
4.7.2	Confiabilidad de Sistemas de Exportación.....	113

4.7.3	Confiabilidad de Estructuras de Exportación.....	114
4.7.4	Confiabilidad de Turbulencia del Entorno Exportador.....	116
4.7.5	Confiabilidad de Orientación al Mercado Internacional.....	117
4.8	Conclusiones.....	119

Capítulo 5. Resultados.....121

5.1	Introducción.....	121
5.2	Condiciones necesarias para el Análisis Factorial Exploratorio.....	121
5.2.1	IDE – Indicadores de Desarrollo Exportador.....	123
5.2.2	SE – Sistemas de Exportación.....	124
5.2.3	EE – Estructuras de Exportación.....	126
5.2.4	TEE – Turbulencia del Entorno Exportador.....	128
5.2.5	OMI – Orientación al Mercado Internacional.....	129
5.3	Análisis factorial y construcción de variables.....	132
5.3.1	Análisis factorial y construcción de variable IDE.....	132
5.3.2	Análisis factorial y construcción de variable SE.....	135
5.3.3	Análisis factorial y construcción de variable EE.....	137
5.3.4	Análisis factorial y construcción de variable TEE.....	140
5.3.5	Análisis factorial y construcción de variable OMI.....	142
5.4	Prueba de Hipótesis.....	145
5.4.1	Ecuación del Modelo.....	145
5.4.2	Condiciones previas a la regresión.....	146
5.4.3	Modelo de Regresión.....	153
5.4.4	Contrastación de Hipótesis.....	154
5.5	Conclusiones.....	155

Capítulo 6. Discusión e Implicancias.....159

6.1	Introducción.....	159
6.2	Discusión y conclusiones finales.....	159
6.3	Implicancias académicas y gerenciales.....	163

6.4	Limitaciones.....	165
6.5	Investigaciones futuras.....	166
REFERENCIAS.....		169
ANEXOS.....		183

Resumen

Las empresas de países como Perú, que recién están empezando a cruzar las fronteras para iniciar procesos de internacionalización, deben empezar a conocer y medir aquellos factores que determinan la Orientación al Mercado Internacional, ya que está demostrado que esta orientación impacta positivamente en el rendimiento organizacional de las empresas. La presente investigación recoge lo más importante sobre la literatura de Orientación al Mercado en su contexto general e internacional, y luego se presenta una nueva forma de medir este constructo incluyendo un componente clave que es la Orientación al Beneficio, componente que debe ser medido por las empresas, dada su importancia en la gestión de negocios. Asimismo el instrumento de medición propuesto incorpora también componentes, ya antes estudiados con resultados positivos, y los principales factores que impulsan el desarrollo de la orientación al mercado internacional. El instrumento de medición fue validado inicialmente en un estudio piloto en Perú aplicado a ejecutivos y expertos, y luego de ser mejorado, fue aplicado en un estudio cuantitativo a través de encuestas en empresas peruanas de capitales peruanos que actualmente gestionan negocios internacionales, cualquiera sea su modo de operación.

La presente investigación incorpora por primera vez la Orientación al Beneficio como parte de los componentes para medir la Orientación al Mercado Internacional, y demuestra la relación positiva que existe entre los Indicadores de Desarrollo Exportador, y las Estructuras de Exportación con la Orientación al Mercado Internacional, como ya había sido demostrado en otros estudios preliminares en diversos países. Sin embargo, contradiciendo otros estudios anteriores, no se encuentra relación positiva entre los Sistemas de Exportación y la Turbulencia del Entorno Exportador con la Orientación al Mercado Internacional, lo cual puede explicarse por diferencias culturales y por la etapa inicial de negocios internacionales en la cual se encuentra el país.

Palabras claves: orientación al mercado, orientación al mercado internacional, orientación al beneficio, factores de orientación al mercado internacional.

Lista de figuras

- Figura 1. Síntesis de dimensiones de Orientación al Mercado.
- Figura 2. Modelo de la Conducta y Cultura de Orientación al Mercado.
- Figura 3. El concepto de la Orientación al Mercado según Cadogan y Diamantopoulos.
- Figura 4. Modelo de Factores de Orientación al Mercado Internacional.
- Figura 5. Rendimiento entre OMI y Rendimiento Organizacional.
- Figura 6. Mapa de Revisión de Literatura.
- Figura 7. Componentes de la Orientación al Mercado Internacional.
- Figura 8. Modelo de Investigación Propuesto.
- Figura 9. Mahalanobis Distance.
- Figura 10. COOK's Distance.
- Figura 11. Centered Leverage Value.
- Figura 12. COVRATIO.
- Figura 13. DFFITS.
- Figura 14. DFBETA Intercept.
- Figura 15. DFBETA de Sistemas de Exportación.
- Figura 16. DFBETA de Indicadores de Exportación.
- Figura 17. DFBETA de Estructuras de Exportación.
- Figura 18. DFBETA de Moderación de Turbulencia Exportadora.
- Figura 19. DFBETA de Turbulencia Exportadora.
- Figura 20. Componentes finales de OMI.
- Figura 21. Modelo final con contrastación de Hipótesis.

Lista de tablas

Tabla 1	Prueba Piloto - Análisis de Fiabilidad de Exp. Exportadora
Tabla 2.	Prueba Piloto – Comunalidades de Exp. Exportadora
Tabla 3.	Prueba Piloto – Varianza Explicada de Exp. Exportadora
Tabla 4.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Exp. Exportadora
Tabla 5.	Prueba Piloto - Análisis de Fiabilidad de Comp. Gerencia
Tabla 6.	Prueba Piloto – Comunalidades de Comp. Gerencia
Tabla 7.	Prueba Piloto – Varianza Explicada de Comp. Gerencia
Tabla 8.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Comp. Gerencia
Tabla 9.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Énfasis de los Líderes
Tabla 10.	Prueba Piloto – Comunalidades de Énfasis de los Líderes
Tabla 11.	Prueba Piloto – Varianza de Énfasis de los Líderes
Tabla 12.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Énfasis de los Líderes
Tabla 13.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de IDE
Tabla 14.	Prueba Piloto – Comunalidades de IDE
Tabla 15.	Prueba Piloto – Varianza de IDE
Tabla 16.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de IDE
Tabla 17.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Sist. de Recompensa
Tabla 18.	Prueba Piloto – Comunalidades de Sist. de Recompensa
Tabla 19.	Prueba Piloto – Varianza de Sist. de Recompensa
Tabla 20.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Sist. de Recompensa
Tabla 21.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Sist. de Entrenamiento
Tabla 22.	Prueba Piloto – Comunalidades de Sist. de Entrenamiento
Tabla 23.	Prueba Piloto – Varianza de Sist. de Entrenamiento
Tabla 24.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Sist. de Entrenamiento
Tabla 25.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de SE
Tabla 26.	Prueba Piloto – Comunalidades de SE
Tabla 27.	Prueba Piloto – Varianza de SE
Tabla 28.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de SE
Tabla 29.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Formal. Internacional
Tabla 30.	Prueba Piloto – Comunalidades de Formal. Internacional
Tabla 31.	Prueba Piloto – Varianza de Formal. Internacional

- Tabla 32. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Formal. Internacional
- Tabla 33. Análisis de Fiabilidad de Central. Internacional (3 elementos)
- Tabla 34. Análisis de Fiabilidad de Central. Internacional (2 elementos)
- Tabla 35. Prueba Piloto – Comunalidades de Central. Internacional
- Tabla 36. Prueba Piloto – Varianza de Central. Internacional
- Tabla 37. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Central. Internacional
- Tabla 38. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Coord. Internacional
- Tabla 39. Prueba Piloto – Comunalidades de Coord. Internacional
- Tabla 40. Prueba Piloto – Varianza de Coord. Internacional
- Tabla 41. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Coord. Internacional
- Tabla 42. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de EE
- Tabla 43. Prueba Piloto – Comunalidades de EE
- Tabla 44. Prueba Piloto – Varianza de EE
- Tabla 45. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de EE
- Tabla 46. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Turb. Competitiva
- Tabla 47. Prueba Piloto – Comunalidades de Turb. Competitiva
- Tabla 48. Prueba Piloto – Varianza de Turb. Competitiva
- Tabla 49. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Turb. Competitiva
- Tabla 50. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Turb. Tecnológica
- Tabla 51. Prueba Piloto – Comunalidades de Turb. Tecnológica
- Tabla 52. Prueba Piloto – Varianza de Turb. Tecnológica
- Tabla 53. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Turb. Tecnológica
- Tabla 54. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de TEE
- Tabla 55. Prueba Piloto – Comunalidades de TEE
- Tabla 56. Prueba Piloto – Varianza de TEE
- Tabla 57. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de TEE
- Tabla 58. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Gen. de Inteligencia
- Tabla 59. Prueba Piloto – Comunalidades de Gen. de Inteligencia
- Tabla 60. Prueba Piloto – Varianza de Gen. de Inteligencia
- Tabla 61. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Gen. de Inteligencia
- Tabla 62. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Dis. de Inteligencia
- Tabla 63. Prueba Piloto – Comunalidades de Dis. de Inteligencia
- Tabla 64. Prueba Piloto – Varianza de Dis. de Inteligencia
- Tabla 65. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Dis. de Inteligencia

Tabla 66.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Cap. de Respuesta
Tabla 67.	Prueba Piloto – Comunalidades de Cap. de Respuesta
Tabla 68.	Prueba Piloto – Varianza de Cap. de Respuesta
Tabla 69.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Cap. de Respuesta
Tabla 70.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Orientación al Beneficio
Tabla 71.	Prueba Piloto – Comunalidades de Orientación al Beneficio
Tabla 72.	Prueba Piloto – Varianza de Orientación al Beneficio
Tabla 73.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de OMI
Tabla 74.	Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de OMI
Tabla 75.	Prueba Piloto – Comunalidades de OMI
Tabla 76.	Prueba Piloto – Varianza de OMI
Tabla 77.	Prueba Piloto – Matriz de Componentes de OMI
Tabla 78.	Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de IDE (10 elementos)
Tabla 79.	Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de SE (6 elementos)
Tabla 80.	Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de EE (12 elementos)
Tabla 81.	Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de EE (10 elementos)
Tabla 82.	Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de TEE (6 elementos)
Tabla 83.	Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de OMI (16 elementos)
Tabla 84.	Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en IDE
Tabla 85.	Estudio Final – Colinealidad en IDE
Tabla 86.	Estudio Final – Homocedasticidad en IDE
Tabla 87.	Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en SE
Tabla 88.	Estudio Final – Colinealidad en SE
Tabla 89.	Estudio Final – Homocedasticidad en SE
Tabla 90.	Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en EE
Tabla 91.	Estudio Final – Colinealidad en EE
Tabla 92.	Estudio Final – Homocedasticidad en EE
Tabla 93.	Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en TEE
Tabla 94.	Estudio Final – Colinealidad en TEE
Tabla 95.	Estudio Final – Homocedasticidad en TEE
Tabla 96.	Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en OMI
Tabla 97.	Estudio Final – Colinealidad en OMI
Tabla 98.	Estudio Final – Homocedasticidad en OMI
Tabla 99.	Estudio Final – Comunalidades de IDE (i)

Tabla 100.	Estudio Final – Comunalidades de IDE (ii)
Tabla 101.	Estudio Final – Varianza de IDE
Tabla 102.	Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de IDE
Tabla 103.	Estudio Final – Matriz de Coeficientes de IDE
Tabla 104.	Estudio Final – Comunalidades de SE (i)
Tabla 105.	Estudio Final – Comunalidades de SE (ii)
Tabla 106.	Estudio Final – Varianza de SE
Tabla 107.	Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de SE
Tabla 108.	Estudio Final – Matriz de Coeficientes de SE
Tabla 109.	Estudio Final – Comunalidades de EE
Tabla 110.	Estudio Final – Varianza de EE
Tabla 111.	Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de EE
Tabla 112.	Estudio Final – Matriz de Coeficientes de EE
Tabla 113.	Estudio Final – Comunalidades de TEE
Tabla 114.	Estudio Final – Varianza de TEE
Tabla 115.	Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de TEE
Tabla 116.	Estudio Final – Matriz de Coeficientes de TEE
Tabla 117.	Estudio Final – Comunalidades de OMI (i)
Tabla 118.	Estudio Final – Comunalidades de OMI (ii)
Tabla 119.	Estudio Final – Varianza de OMI
Tabla 120.	Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de OMI
Tabla 121.	Estudio Final – Matriz de Coeficientes de OMI
Tabla 122.	Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov previo a Regresión
Tabla 123.	Estudio Final – Colinealidad previa a Regresión
Tabla 124.	Estudio Final – Homocedasticidad previa a Regresión
Tabla 125.	Estudio Final – Casos Atípicos previo a Regresión
Tabla 126.	Estudio Final – Regresión Lineal

Lista de Abreviaturas

- IDE: Indicadores de Desarrollo Exportador.
- SE: Sistemas de Exportación.
- EE: Estructuras de Exportación.
- TEE: Turbulencia del Entorno Exportador.
- OMI: Orientación al Mercado Internacional.
- OM: Orientación al Mercado.
- OB: Orientación al Beneficio.
- IDE_EE: Indicadores de Desarrollo Exportador - Experiencia Exportadora.
- IDE_CG: Indicadores de Desarrollo Exportador - Compromiso de los Líderes con el Mercado Internacional.
- IDE_EL: Indicadores de Desarrollo Exportador - Énfasis de los Líderes en la Orientación al Mercado Internacional.
- SE_FI: Sistemas de Exportación - Sistemas de Formación Internacional.
- SE_RI: Sistemas de Exportación - Sistemas de Recompensa Internacional.
- EE_CR: Estructuras de Exportación – Coordinación Internacional.
- EE_CN: Estructuras de Exportación – Centralización Internacional.
- EE_FR: Estructuras de Exportación – Formalización Internacional.
- TEE_TT: Turbulencia del Entorno Exportador – Turbulencia Tecnológica en los mercados de la empresa exportadora.
- TEE_TC: Turbulencia del Entorno Exportador – Turbulencia Competitiva en los mercados de la empresa exportadora.
- OMI_OB: Orientación al Mercado Internacional – Orientación a los Beneficios.
- OMI_DI: Orientación al Mercado Internacional – Diseminación de Inteligencia.
- OMI_CR: Orientación al Mercado Internacional – Capacidad de Respuesta.
- OMI_GI: Orientación al Mercado Internacional – Generación de Inteligencia.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Problema y Justificación de la Investigación

En diversos estudios realizados en distintos continentes se ha demostrado la relación positiva e impacto que tiene la Orientación al Mercado en los Resultados de las empresas, tanto en el ámbito local como internacional. Es decir, aquellas organizaciones que están permanentemente monitoreando lo que sucede en el mercado, relacionado con sus clientes, con su competencia, con el entorno, con los beneficios, y que toman decisiones y planes de acción para responder antes los cambios que suceden en el entorno, tienen resultados superiores. La orientación al mercado le da a las empresas la posibilidad de volver operativo el plan de marketing y el plan de negocios, y de esta manera obtener los beneficios y resultados que se fijaron en los objetivos de sus planes. De esta manera cuando las empresas tienen una mayor orientación al mercado, y con mayor razón en el ámbito internacional, tienen mejores rendimientos en distintos aspectos, como comerciales, financieros u operativos. Una manera importante de generar resultados superiores en empresas internacionales, es adoptar la orientación al mercado en sus operaciones internacionales (Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 2002). Y hay varios estudios a nivel internacional que han demostrado esta relación y efecto en este contexto (Cadogan y otros, 1999; Sundqvist y otros, 2000; Cadogan y otros, 2002; Akyol y Akehurst, 2003).

Por lo antes expuesto, es fundamental, prioritario e imprescindible que las empresas, los gestores y los investigadores, se involucren más en la teoría y aplicación práctica de la Orientación al Mercado, por su posibilidad de conseguir mejores resultados, con lo cual se hace indispensable dentro del ámbito internacional poder comprender y conocer cuáles son aquellos factores que se relacionan positivamente con la Orientación al Mercado Internacional, y que sirven para que las empresas tengan una mayor orientación que luego genere mejores rendimientos para la empresa, inclusive sabiendo que algunos

de ellos variarán dependiendo del entorno donde se desenvuelva el negocio, o diferencias culturales del país.

En los últimos 20 años este concepto, la Orientación al Mercado, ha sido estudiado por diversos autores y en varios continentes y países, principalmente por su probado impacto en los resultados de las organizaciones, y porque sirve para operar el concepto del marketing en las organizaciones. El desarrollo teórico de ese concepto se inició a inicios de los años 90 con las perspectivas de Narver y Slater (1990), y de Kohli y Jaworski (1990), quienes propusieron el concepto para su amplia discusión, con ideas de cómo se debería medir, por un lado desde un enfoque cultural y por otro lado desde un enfoque gerencial. Estos dos enfoques con los años fueron analizados por diversos autores e investigadores, de los cuales algunos encontraron sinergias y complementariedad entre estas dos corrientes.

Por un lado Narver y Slater (1990) planteaban que los componentes de la orientación al mercado eran la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la coordinación interfuncional, dentro de un enfoque de largo plazo y rentabilidad; y por el otro lado Kohli y Jaworski (1990) entendían e indicaban que la orientación al mercado se componía de la generación de inteligencia de mercado, la diseminación y difusión de la inteligencia de mercado dentro de la organización, y la capacidad de respuesta de la organización ante el mercado. A mediados de los años 90 Cadogan y Diamantopoulos (1995), y luego otros autores en diversas investigaciones, analizaron que estos dos enfoques eran complementarios y que realmente podían unirse para medir mejor la orientación al mercado, que hasta ese momento, y por muchos años, no era específica para el contexto internacional.

Cadogan y Diamantopoulos entendieron que la orientación al mercado debía también verse dentro de un contexto internacional, por la importancia de los negocios internacionales en la actualidad, y porque el hecho de hacer negocios internacionales es distinto a la forma de hacer negocios localmente. Es más difícil adoptar una orientación al mercado dentro del contexto internacional porque el entorno es más complejo y la información es menos disponible y

accesible (Navarro y otros, 2010). Estos autores desarrollaron estudios cualitativos y cuantitativos, los validaron, los probaron y aplicaron en distintos países en el mundo, con lo cual se empezó a generar una corriente de investigación sobre orientación al mercado, dentro del contexto internacional, con las particularidades y detalles que este contexto requiere.

De esta manera con los años de investigación se ha logrado identificar ciertos factores que pueden facilitar o impedir el desarrollo de la orientación al mercado internacional, que no necesariamente son los mismos que han sido identificados para el desarrollo de una orientación al mercado en general, donde el contexto internacional no se haya profundizado (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006). Cadogan y otros (2006) plantean un modelo en el que los factores que pueden impulsar la Orientación al Mercado Internacional son los indicadores de exportación, los sistemas de exportación, las estructuras de exportación y el entorno exportador, y que dependiendo del contexto de los negocios internacionales en el país o de diferencias culturales pueden tener estos factores un impacto positivo.

Sin embargo el desarrollo teórico de la Orientación al Mercado Internacional en los últimos 15 años ha tenido dos grandes limitantes, la primera es la escasa investigación específica para este contexto, por ejemplo hay muy pocas investigaciones que hayan estudiado los factores que impactan en el desarrollo de la orientación al mercado internacional, y por otro lado no se ha considerado un componente clave para medir la Orientación al Mercado Internacional, que es la Orientación al Beneficio, que en sus inicios fue desarrollado por Narver y Slater (1990), y luego otros distintos autores han incluido para medir la Orientación al Mercado (Deng y Dart 1994, Shapiro y otros 1987, Gray y otros 1998, Kumar y otros 1998, Noble y otros 2002, Felix y Hinck 2005, Tay y Tay 2007, y Alhakimi y Baharun 2010).

La orientación al beneficio, vista desde la forma e interés genuino que deben tener todos los miembros de la organización para que en su empresa en cada acción y decisión cotidiana revisen la posibilidad de incrementar ingresos, reducir costos o ahorrar gastos. No debemos confundir la propia marcha de la

empresa hacia el cumplimiento de objetivos, obtención de resultados y por lo tanto mayor rendimiento organizacional. Es claro, y además discutido, que la empresa cuando define un Plan de Negocio, y a su vez un Plan de Marketing busca ser rentable, sin embargo no siempre, y sobre todo cuando la empresa entra a competir en un contexto internacional, esta orientación está vigente, y puede ser causa de no tener una verdadera orientación al mercado internacional, o de poseerla en un nivel bajo. Cuando una organización busca estar orientada al mercado para conseguir mejores rendimientos organizacionales, significa que tiene que estar orientada a la competencia, orientada a los clientes, orientada al entorno, pero si pierde de vista estar orientada al beneficio, las ventajas que la empresa pueda conseguir para generar mejores resultados organizacionales en el corto plazo, no serán necesariamente sostenibles en el largo plazo, que es lo que planteaba desde un inicio Narver y Slater (1990).

A diferencia de las investigaciones en Orientación al Mercado que han recibido muchos estudios, aún todavía la Orientación al Mercado Internacional no ha tenido tanta exploración, y además las investigaciones prácticamente en América Latina han sido muy pocas, lo cual es inconsistente con el gran desarrollo que ha tenido la región en sus exportaciones, negocios internacionales, por la apertura de los mercados en América Latina, y los tratados de libre comercio que han firmado muchos de los países de América.

Como es el caso de Perú que ha firmado o está en negociaciones para la firma de tratados con países de América, Europa y Asia. Por estos motivos, la presente investigación busca ampliar la forma de medir la Orientación al Mercado Internacional, incluyendo la Orientación al Beneficio, y aplicar por primera vez un estudio cuantitativo sobre este constructo en empresas peruanas que hacen negocios internacionales, ya que actualmente no existen suficientes estudios de orientación al mercado internacional en Sudamérica, y hemos explicado que el entorno de negocios en cada país y las diferencias culturales pueden hacer que algunos factores ayuden en mayor o menor proporción, o no ayuden a impulsar el desarrollo de la orientación al mercado internacional.

De esta manera se contribuirá a seguir incrementando los estudios sobre Orientación al Mercado Internacional, entendiendo los factores que impulsan el desarrollo de este constructo en el contexto internacional de las empresas peruanas, así como ampliando la forma de medirlo, para que de esta manera los ejecutivos e investigadores peruanos tengan como base este primer estudio a nivel local y luego puedan seguir profundizando sobre este concepto y continuar desarrollando conocimiento para alcanzar los resultados superiores que requieren las empresas del Perú en sus negocios internacionales.

1.2 Objetivos de Investigación

El presente estudio tiene dos objetivos fundamentales, el primer objetivo es conocer los factores que generan e impactan en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional en las Empresas Peruanas que practican negocios internacionales, y de esta manera poderlo comparar con estudios relacionados aplicados en otros países y continentes, para ver si se confirma el desarrollo teórico sobre los factores que pueden impulsar la Orientación al Mercado Internacional reflejado en otras realidades, o si por diferentes causas como pueden ser el contexto del entorno de negocios o diferencias culturales difiere con los resultados en otros países.

El segundo objetivo de la presente investigación es ampliar los componentes de medición de la Orientación al Mercado Internacional, incluyendo la Orientación al Beneficio como un elemento necesario para medir este constructo dentro del contexto internacional, así como ya otros investigadores en estudios pasados lo han incluido para medir la Orientación al Mercado.

1.3 Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación que planteamos en el presente estudio, es la siguiente:

- ¿Cuáles son los factores que determinan la Orientación al Mercado Internacional?

1.4 Organización de la Tesis

El capítulo 1 de Introducción, resume el problema y la justificación de la investigación, explica sobre la oportunidad que se encontró para elaborar la presente investigación, y cuál es su importancia dentro del contexto internacional y peruano. En este capítulo también se indican los objetivos de investigación, y las preguntas que se responderán en la tesis. Por último en este capítulo se detalla la organización de la tesis.

El capítulo 2 de Revisión de Literatura, se inicia con una breve introducción que sirve para poder identificar los temas que se tratarán en el segundo capítulo. Luego se hace una revisión exhaustiva de todo lo investigado y estudiado sobre el constructo de Orientación al Mercado, y a continuación se explica el desarrollo del constructo de Orientación al Mercado Internacional, repasando los factores que impactan en el mismo, y discutiendo lo planteado por los principales investigadores de este enfoque, para luego explicar cuáles son las consecuencias e impactos de este constructo y como se debe medir cuantitativamente. Las conclusiones aportan los hallazgos a los que se llega en este capítulo.

El capítulo 3 de Modelo de Investigación e Hipótesis, comienza con una breve introducción para presentar de manera resumida el modelo aplicado. Luego se explica en detalle el modelo de investigación desarrollado, las hipótesis

planteadas, explicando cómo se ha construido teóricamente cada una de ellas, y se finaliza el capítulo con las principales conclusiones.

El capítulo 4 de Metodología de Investigación, se inicia con una breve introducción, luego continúa con el diseño y justificación de la investigación que se ha aplicado, para posteriormente detallarse el universo, la muestra y la unidad de análisis. Una vez entendidos estos puntos, se pasa a detallar el instrumento de medición utilizado, la forma en que se ha recolectado los datos y el análisis de confiabilidad y validez de las variables. El capítulo culmina con las principales conclusiones de la metodología de investigación aplicada.

El capítulo 5 de Resultados, empieza con una breve introducción, y luego se explican las condiciones necesarias para poder realizar el análisis factorial exploratorio, y a continuación se muestra el análisis factorial y construcción de variables. Luego se analizan las pruebas de hipótesis, explicando aquellas que presentan relaciones positivas y/o no significativas, con lo cual se finaliza el capítulo con las conclusiones del capítulo de resultados.

El Capítulo 6 de Discusión e Implicancias muestra primero las principales conclusiones de la presente investigación, y se plantea una discusión sobre las mismas. A continuación se establece las implicancias académicas y gerenciales de los hallazgos de la investigación, para luego presentar las limitaciones del estudio y las posibilidades de investigaciones futuras para continuar profundizando sobre el constructo de Orientación al Mercado Internacional, y su forma ampliada de medirla con la Orientación al Beneficio. Al final se pueden apreciar las principales referencias y anexos del estudio.

Capítulo 2: Revisión de literatura

En este capítulo se revisarán los conceptos y aportes de diversos autores sobre la Orientación al Mercado y su evolución dentro del contexto internacional. Se analizará el desarrollo de este constructo en el tiempo a nivel general y en el ámbito internacional, los factores que afectan el desarrollo del mismo, la metodología para medir el constructo, abarcando sus componentes y los impactos, y una discusión final sobre la propuesta de los autores que han estudiado el constructo a lo largo de los últimos años.

2.1 Introducción

Existen diversas formas de definir la orientación al mercado y su importancia, pero hay una definición que en esta etapa introductoria nos ayuda a revisar con claridad este concepto como “el conjunto de actividades desarrolladas permanentemente por las empresas para monitorear, analizar y responder a los cambios en el mercado es conocido en la literatura del marketing como “Orientación al Mercado”, (Maydeu-Olivares y Lado, 2003). Es fundamental que las empresas del Perú y de Sudamérica estén orientadas al mercado para poder cumplir con sus objetivos y alcanzar las oportunidades que existen actualmente y que se seguirán presentando por la continúa apertura de las economías en el mundo y por la firma de tratados económicos importantes con países de distintos continentes, porque de esta manera podrán responder rápida y acertadamente a la competencia, a los clientes, al entorno y a los beneficios que se generan de los cambios en los mercados, para conseguir mejores resultados.

En los últimos veinte años ha sido creciente el interés en el concepto de Orientación al Mercado, principalmente porque los estudios realizados muestran que las compañías con las más altas orientaciones al mercado obtienen mejores resultados organizacionales. Según Kirca y otros (2005), se

pueden clasificar las consecuencias y los impactos de la orientación al mercado en las empresas en cuatro categorías: i) rendimiento organizacional, ii) clientes, iii) innovación y, iv) empleados.

Como se indicó en el primer capítulo, dos corrientes han llegado a dominar la literatura sobre Orientación al Mercado, a nivel general sin hacer distinciones en el ámbito internacional o local, desarrolladas por Narver y Slater (1990) y, Kohli y Jaworski (1990). Para Narver y Slater (1990), la orientación de mercado es la cultura organizacional que más efectivamente y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los clientes, y un continuo rendimiento superior para el negocio (Narver y Slater, 1990). Este constructo según estos autores consiste de tres componentes conductuales: i) orientación al cliente, ii) orientación a los competidores y, iii) coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión: i) enfoque en el largo plazo y, ii) rentabilidad.

Por otro lado, para Kohli y Jaworski (1990) la orientación al mercado también incluye tres componentes, pero definidos como actividades específicas: i) la generación de inteligencia de mercado, ii) la difusión de la inteligencia de mercado y, iii) la capacidad de respuesta (Kohli y Jaworski, 1990). Si bien las similitudes entre estos dos enfoques se han tomado de manera informal en varias ocasiones (Narver y Slater 1990, Diamantopoulos y Hart 1993), a mediados de los 90's se hizo un análisis comparativo de los dos enfoques conceptuales elaborado por Cadogan y Diamantopoulos (1995) encontrando que los dos enfoques conceptuales de Narver/Slater y de Kohli/Jaworski se superponen, hallando similitudes muy altas. Un año después estos mismos autores ofrecieron una re-conceptualización del constructo de la orientación al mercado sintetizando los enfoques de Narver/Slater y Kohli/Jaworski situándolo dentro de un contexto internacional (Diamantopoulos y Cadogan 1996).

Diamantopoulos y Cadogan (1996), revisando a otros autores, indican que hay factores en el entorno que deben ser incluidos en esta nueva conceptualización de orientación al mercado en el ámbito internacional y en su impacto en el rendimiento organizacional, ya que el entorno del mercado internacional puede

ser muy complejo y las empresas que operan en los mercados internacionales, a diferencia de las que operan en los mercados nacionales, están a menudo expuestas a las fuerzas del entorno (Walters, 1983; Raven y otros 1994, Leonidou 1995).

Autores latinoamericanos como Reto Felix de México (Felix y Hinck 2005), José Rojas-Méndez de Chile (Rojas-Méndez, Kara y Spillan 2006), Ivan Lapuente Garrido (Lapuente 2007) o Valter Alfonso Vieira de Brasil (Vieira 2010) han analizado e investigado esta problemática para algunos países del continente americano y han aplicado estudios cuantitativos midiendo la orientación al mercado en el sector exportador a través de diversos componentes y a través de estos análisis detallados han encontrado relaciones positivas entre la orientación al mercado y el rendimiento organizacional, o la elaboración de planes y la orientación al mercado.

Por lo anteriormente explicado, es necesario presentar como han evolucionado en los últimos años las investigaciones sobre la Orientación al Mercado, y Orientación al Mercado Internacional, y todos los constructos que se han ido añadiendo a este complejo y a la vez fascinante concepto. La metodología de la revisión de literatura ha consistido en el análisis de libros académicos, artículos de conocimiento y publicaciones científicas en journals, para de esta manera explorar la materia de interés y además discutir y añadir componentes y factores que podrían complementar lo expuesto por diversos autores sobre la Orientación al Mercado en el contexto internacional.

2.2 Orientación al mercado

La Orientación al Mercado es sin duda un constructo que ha sido retomado en los últimos quince años por distintos investigadores, por la capacidad de impactar en el rendimiento organizacional de las empresas de diversas maneras: participación de mercado (Pelham 2000; Matsuno y Mentzer 2000;

Kirca, Jayachandran y Bearden 2005), satisfacción y lealtad de clientes (Kirca, Jayachandran y Bearden 2005), crecimiento en ventas (Slater y Narver 1994b, Pelham 2000, Matsuno y Mentzer 2000; Hult y Ketchen 2001), nuevos productos (Slater y Narver 1994b, Ramaseshan, Caruana y Pang 2002; Narver, Slater y MacLachlan 2004), rendimiento sobre inversión (Matsuno y Mentzer 2000; Hult y Ketchen 2001), rentabilidad organizacional (Pelham 2000; Slater y Narver 1994b; Hult y Ketchen 2001; Kirca, Jayachandran y Bearden 2005), rendimiento sobre fuerza de ventas (Siguaw, Brown y Widing 1994). Es importante mencionar que sobre el constructo de Orientación al Mercado, se pueden encontrar sus orígenes en publicaciones desde el año 1960 como Levitt (1960), Drucker (1961), McNamara (1972), Kotler (1977), Webster (1988) y Deshpande y Webster (1989).

Como se indicó líneas arriba, el apogeo de este concepto se inicia desde los años 90 con dos enfoques que han guiado y definido las investigaciones sobre este constructo en los últimos veinte años. Dos enfoques, dos corrientes, dos formas de ver un mismo constructo, por un lado Narver y Slater (1990) que le dan un carácter cultural a este concepto donde la orientación al cliente al competidor y las coordinaciones interfuncionales son culturalmente claves para que exista una verdadera orientación al mercado en la empresa. Y por otro lado Kohli y Jaworski (1990) que le otorgan un carácter gerencial a este constructo donde la generación y diseminación de inteligencia y la capacidad de respuesta son estratégicamente indispensables.

Estas dos corrientes con los años sufrieron algunas modificaciones y agregados por sus mismos autores, en el año 2000 el modelo de Kohli y Jaworski fue ampliado por Jaworski, Kohli y Sahay (2000) quienes plantean que hay dos enfoques que complementan la orientación al mercado: el enfoque dirigido al mercado y el enfoque de dirigir el mercado, los cuales pueden darse dentro de una organización al no ser sustitutivos, sino más bien complementarios. Cuando los autores se refieren a “dirigido al mercado” indican que se trata del entendimiento y respuesta a los comportamientos y preferencias de los agentes y actores dentro la estructura de un mercado, y cuando se refieren a “dirigir el mercado” indican que las empresas pueden

cambiar la composición de la estructura de un mercado y los comportamientos dentro del mismo.

Asimismo Narver, Slater y MacLachlan en el año 2004 también amplían la teoría inicial de Narver y Slater, indicando que el constructo de orientación al mercado tiene dos orientaciones complementarias, una orientación reactiva que se dirige a las necesidades actuales de los clientes, y una orientación proactiva que se dirige a las oportunidades para crear valor en el consumidor satisfaciéndolo en necesidades de las cuales en el presente no necesariamente es consciente.

Según Aldas-Manzano y otros (2005), podemos dividir el concepto de orientación al mercado en tres actividades básicas: i) información de mercado corporativa de clientes y otros factores exógenos, ii) la propagación de la información de mercado a través de la compañía, y iii) el diseño e implementación de una respuesta a esta información (Aldas-Manzano, Kuster y Vila, 2005). Si uno compara esta forma de análisis de estos autores versus la propuesta original de Kohli y Jaworski, vemos grandes coincidencias, pero en la propuesta de Aldas-Manzano, Kuster y Vila se deja claramente establecido que deben ser monitoreados otros factores externos que no necesariamente son clientes o competencia, sino que puede ser el “Entorno” como lo señalaban algunos otros autores (Lambin, 1996), o la “Orientación al Beneficio” (Deng y Dart 1994).

Las investigaciones e interés en el concepto de orientación al mercado está creciendo y la evidencia empírica muestra que las empresas con las más altas orientaciones al mercado obtienen mejores resultados económicos y comerciales que sus competidores que no poseen orientación al mercado (Maydeu-Olivares y Lado 2003). Incluso estudios recientes demuestran que la ventaja sostenida en el rendimiento organizacional es mayor en empresas que han desarrollado su orientación al mercado tempranamente, estas empresas ganan más en ventas y beneficios que aquellas que se tardan en desarrollar la orientación al mercado (Kumar y otros 2011). Las organizaciones con una fuerte orientación al mercado internacional serán más activas en sus

búsquedas, y más capaces de identificar y aprovechar las nuevas oportunidades en mercados extranjeros, que las empresas que carecen de esta orientación (Navarro y otros 2010).

2.2.1 Enfoques conceptuales

Según Lafferty y Hult (2001), dos corrientes conceptuales han dominado el constructo de Orientación al Mercado en los últimos años: i) un enfoque cultural y ii) un enfoque gerencial.

En el enfoque cultural tenemos la corriente iniciada por Narver y Slater por la cual se describe a la orientación al mercado como parte de la cultura organizacional de la empresa (Narver y Slater 1990; Deshpande y otros 1993; Slater y Narver 1994b; Slater y Narver 1995; Homburg y Pflesser 2000; Narver, Slater & MacLachlan 2004; Gebhardt, Carpenter y Sherry 2006). Esta perspectiva cultural se centra en la formación dentro de la organización de las normas y valores que impactan en la creación de la orientación al mercado. Como lo hemos indicado anteriormente, según Slater y Narver, la orientación al mercado es un constructo que consiste en tres componentes de comportamiento (orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional) y dos criterios de decisión (enfoque en el largo plazo y objetivo de rentabilidad) (Narver y Slater 1990). Autores como Narver y Slater (1990) y Deshpande y otros (1993) hacen referencia al tipo de organización cultural que debe existir dentro de la empresa con el objetivo de crear un valor superior para los compradores y un rendimiento superior para el negocio (Lafferty y Hult, 2001).

Luego tenemos la corriente que se basa en un enfoque gerencial, donde autores como Kohli y Jaworski (1990), Shapiro (1988) y Ruekert (1992) plantean la orientación al mercado desde una perspectiva de inteligencia de mercado, toma de decisiones y estrategia (Lafferty y Hult, 2001). Kohli y Jaworski desde inicios de los 90's proponen un conjunto de actividades que se

generan en la empresa a través de la inteligencia de mercado. Estas actividades se desarrollan en la organización generando la inteligencia de mercado para las actuales y futuras necesidades de los clientes, la diseminación de la inteligencia de mercado a través de las diferentes áreas de la empresa, y la capacidad de respuesta que consiste en el diseño e implementación de la respuesta organizacional relacionada con la inteligencia de mercado (Kohli y Jaworski 1990). De otro lado en este mismo enfoque Ruekert (1992) señala que el nivel de la orientación al mercado en un negocio está dado por el grado por el cual este negocio obtiene y usa la información de sus consumidores, desarrolla una estrategia para satisfacer las necesidades de estos e implementa la estrategia. Es decir hay un paralelo claro entre lo expuesto por Kohli y Jaworski, y lo planteado por Ruekert, dentro de la perspectiva gerencial que le otorgan a la Orientación al Mercado.

Adicionalmente como señala Lafferty y Hult (2001), dentro de este enfoque gerencial también podemos incluir a Shapiro (1988) quien expone que la orientación al mercado o estar orientado al mercado es un conjunto de procesos que recorren todos los aspectos de la compañía, y según este autor deben percibirse tres características para que una empresa este orientada al mercado: i) la información impregna a todas las funciones de la organización, ii) las decisiones estratégicas y tácticas son hechas interfuncionalmente e interdivisionalmente y, iii) las divisiones y funciones toman decisiones bien coordinadas y las ejecutan con un sentido de compromiso. Al igual que en el caso de Ruekert, estos tres aspectos, características, condiciones planteadas por Shapiro están ampliamente relacionados con lo planteado por Kohli y Jaworski, al pasar por etapas muy parecidas, primero la búsqueda de la información, luego la transmisión de información por toda la organización para finalmente definir y ejecutar una respuesta para el mercado.

Dentro de este enfoque gerencial podemos señalar a otros autores no mencionados por Lafferty que también entran dentro de esta perspectiva como Deng y Dart (1994) quienes señalan que la orientación al mercado es la implementación de una particular filosofía de negocio en donde debe prevalecer la orientación a los clientes, la orientación a los competidores, la

coordinación interfuncional y la orientación a los beneficios. Esto se complementa con Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998) quienes indican que la orientación al mercado es una estrategia usada para alcanzar la ventaja competitiva sostenible, según estos autores para obtener y mantener la ventaja competitiva sostenible, las organizaciones deben: i) analizar sus mercados, entornos y competidores; ii) usar la información para coordinar con todos los departamentos y áreas de la empresa, y iii) desarrollar acciones competitivas en sus mercados entorno y competencia (Lado, Maydeu-Olivares y Rivera, 1998).

2.2.2 El impacto en el rendimiento organizacional

Como señala Liao y otros (2010), el rendimiento organizacional puede ser visto como un constructo multidimensional, que abarque más que rendimientos y medidas financieras, el cual puede ser medido de manera macro midiendo el rendimiento del negocio, o de manera micro incorporando medidas de nuevos productos, medidas de rendimiento financiero, de rendimiento comercial, rendimientos de marca, entre otras (Liao y otros, 2010). Asimismo Kirca y otros (2005) le dan al rendimiento organizacional un enfoque de medición basado por un lado en indicadores de costos que le permite a la empresa medir la gestión de la empresa a través de la rentabilidad de implementar la estrategia, y por otro lado en indicadores de ingresos que le permite a la empresa medir la gestión comercial a través de ventas o participación de mercado.

La respuesta a la pregunta de ¿por qué se hacen organizaciones más orientadas al mercado? ha sido respondida extensamente en la literatura del marketing, y en repetidas ocasiones se ha relacionado con el mejor rendimiento organizacional de las empresas (Kaur y Gupta, 2010). El rendimiento organizacional, conseguido gracias a la orientación al mercado ha sido estudiado por diversos autores (Narver y Slater 1990, Ruekert 1992; Jaworski y Kohlí 1993; Diamantopoulos y Hart 1993; Day 1994; Slater y Narver 1994b; Deng y Dart 1994; Greenley 1995; Lambin 1996; Fritz 1996; Pitt, Caruana y Berthon 1996;

Han, Kim y Srivastava 1998; Gray, Matear, Boshoff y Matheson 1998; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera 1998; Kumar, Subramanian y Yauger 1998; Deshpande y Farley 1999; Pelham 2000; Caruana, Pitt & Ewing 2003; Matear, Gray & Garrett 2004; Kirca, Jayachandran y Bearden 2005, Morgan y otros 2009); los cuales han encontrado una relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento organizacional en empresas de diversos países como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Bélgica, Alemania, Malta, Países Escandinavos, Nueva Zelanda, o España.

Pero existen otros autores, en menor cantidad, que no han encontrado una relación positiva entre estos dos constructos o por lo menos una relación no significativa (Bhuiyan 1997; Appiah-Adu 1998; Agarwal, Erramilli y Dev 2003; Sandvik y Sandvik 2003) realizados también en empresas de diversos países como Arabia Saudita y Ghana. Como ejemplo en el caso del estudio de Bhuiyan, parte de la explicación de no haber encontrado una relación positiva en estos estudios se podría atribuir a factores culturales que estarían afectando la relación entre orientación al mercado y rendimiento organizacional (Noble, Sinha y Kumar 2002).

Según Maydeu-Olivares y Lado (2003), el rendimiento organizacional es un constructo medido a través de tres indicadores: i) la participación de mercado (mencionada por diversos autores como Jaworski y Kohli 1993; Deshpande y otros 1993; Selnes y otros 1996), ii) crecimiento de ventas y iii) rentabilidad media anual de los últimos tres últimos años (Maydeu-Olivares y Lado, 2003). Para Agarwal, Erramilli y Dev (2003). El rendimiento es un constructo de dos dimensiones, una de las dimensiones es el rendimiento objetivo, la cual puede ser evaluada a través de medidas financieras y de mercado como utilización de capacidad instalada, rentabilidad y participación de mercado; la otra dimensión es el rendimiento subjetivo que tiene que ver con las evaluaciones respondidas por los empleados y clientes, es decir la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la satisfacción de los empleados. (Agarwal, Erramilli y Dev, 2003).

En las investigaciones estudiadas se puede verificar que existen diversas variables para medir el impacto de la orientación al mercado sobre el rendimiento organizacional, y como hemos podido analizar, la gran mayoría de los estudios demuestra la relación positiva de estos constructos. Es decir la generación, creación y mantenimiento de la orientación al mercado tiene su recompensa en un rendimiento organizacional superior. Este rendimiento organizacional puede ser medido, evaluado, calculado a través de distintos componentes que también han sido estudiados por diversos autores y que los podemos clasificar dentro de tres perspectivas: i) marketing, ii) comercial y, iii) finanzas.

En la perspectiva de marketing como primer componente tenemos la participación de mercado (Pelham 2000; Matsuno y Mentzer 2000; Kirca, Jayachandran y Bearden 2005) componente que mide del total de ventas en unidades comerciales (en volumen) o monetarias (en valor) que porcentaje tiene la empresa del mercado total. En esta misma perspectiva tenemos un segundo componente que es más cualitativo que cuantitativo, nos referimos a la satisfacción y lealtad de los clientes que puede ser vista como una consecuencia de la aplicación de orientación al mercado (Kirca, Jayachandran y Bearden 2005). En tercer lugar dentro de esta perspectiva podemos citar a la creación y lanzamiento exitoso de nuevos productos como un porcentaje sobre las ventas totales de la empresa (Slater y Narver 1994b; Matsuno y Mentzer 2000; Ramaseshan, Caruana y Pang 2002; Narver, Slater y MacLachlan 2004; Kirca, Jayachandran y Bearden 2005).

Desde una perspectiva comercial tenemos dos componentes que ayudan a medir el rendimiento organizacional. Primero tenemos a un indicador clásico que es el crecimiento de las ventas (Slater y Narver 1994b; Pelham 2000; Matsuno y Mentzer 2000; Hult y Ketchen 2001; Kirca, Jayachandran y Bearden 2005). Dentro de esta misma perspectiva podemos encontrar otro indicador que es el rendimiento de la fuerza de ventas (Siguaw, Brown y Widing 1994),

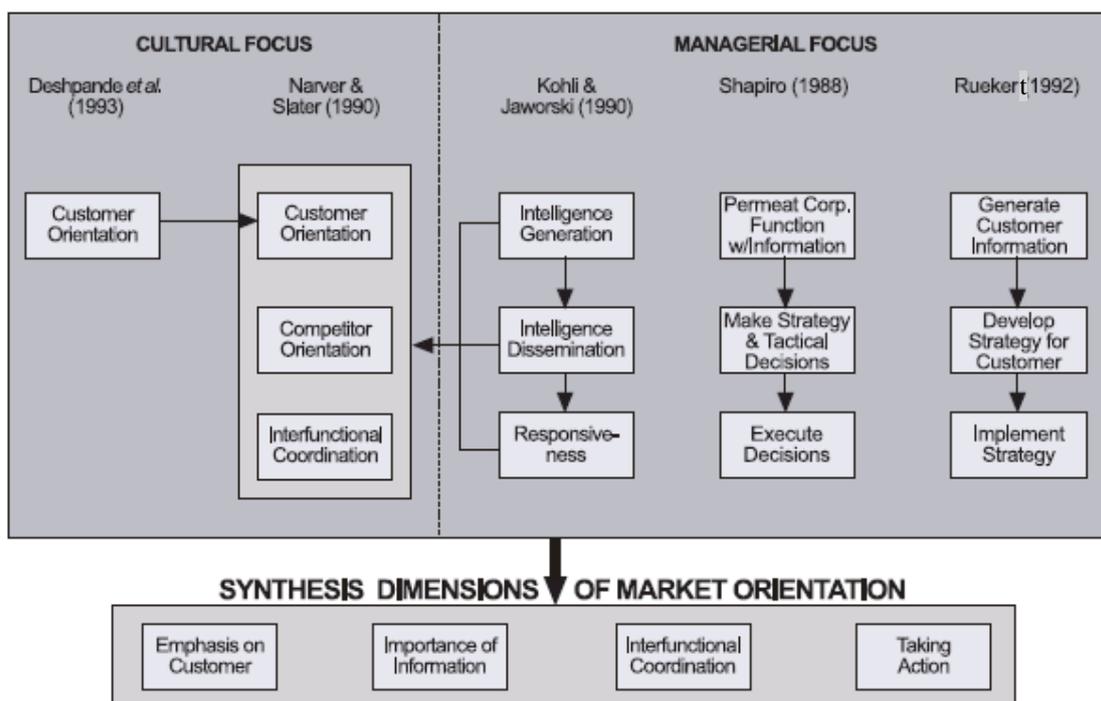
Desde una perspectiva financiera tenemos otros dos indicadores. El primer elemento es el rendimiento sobre la inversión (Matsuno y Mentzer 2000; Hult y

Ketchen 2001) medida que puede ser evaluada con un Balance General y un Estado de Ganancias y Pérdidas viendo la evolución de las utilidades acumuladas y el crecimiento del patrimonio sobre el total de inversiones y activos. Luego tenemos la rentabilidad organizacional (Pelham 2000; Slater y Narver 1994b; Hult y Ketchen 2001; Kirca, Jayachandran y Bearden 2005) que puede ser medida en un Estado de Ganancias y Pérdidas con la evolución de las utilidades netas sobre el total de ventas generadas.

2.2.3 Componentes estudiados para la Orientación al Mercado

En la siguiente tabla se puede apreciar el análisis elaborado por los investigadores Lafferty y Hult (2001) donde clasifican en cinco modelos los componentes estudiados para la Orientación al Mercado. Llegan a la conclusión que todos ellos se pueden sintetizar en cuatro dimensiones: i) Énfasis en el cliente, ii) Importancia de información compartida, iii) Coordinación interfuncional, y iv) Tomar acciones.

Figura 1: Síntesis de dimensiones de Orientación al Mercado



Fuente: Lafferty y Hult (2001).

Hemos identificado 10 componentes que a través de distintas investigaciones y estudios, han sido seleccionados para medir la Orientación al Mercado, las cuales parten de las clásicas acuñadas a inicios de los 90 y algunas otras que han ido siendo sustentadas por diversos autores en los últimos veinte años. A través de esta identificación no queremos solamente mencionar aquellas que se repiten en los modelos clásicos de los investigadores, sino presentar una propuesta lo más amplia posible para poder entender la Orientación al Mercado desde distintas perspectivas. Los 10 componentes son: i) Inteligencia de mercado, ii) Orientación al cliente, iii) Orientación al competidor, iv) Coordinación interfuncional, v) Orientación a distribuidores, vi) Orientación al entorno, vii) Orientación al aprendizaje, viii) Orientación al beneficio, ix) Poder intraorganizacional, y x) Enfoque en la marca.

En primer lugar tenemos la Inteligencia de Mercado (Kohlí y Jaworski 1990; Hunt y Morgan 1995; Lado y otros 1998), concepto que básicamente se refiere a toda la información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, y como esta inteligencia debe llevarse a todos los departamentos de la empresa para poder generar la respuesta correcta ante el mercado. En segundo lugar tenemos a la Orientación al Cliente (Narver y Slater 1990; Siguaw, Brown y Widing 1994; Deng y Dart 1994; Hunt y Morgan 1995; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera 1998). Esta orientación se refiere al entendimiento del grupo objetivo de compradores para ofrecerles a través de los productos o servicios un valor superior de manera permanente, la empresa vendedora puede crear ese valor superior a través de dos formas: i) haciendo crecer los beneficios para el comprador en relación a su inversión, o ii) haciendo reducir la inversión del comprador en relación a los beneficios que obtiene (Narver y Slater 1990).

Luego en tercer lugar tenemos a la Orientación al Competidor (Narver y Slater 1990; Deng y Dart 1994; Hunt y Morgan 1995; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera 1998; Noble, Sinha y Kumar 2002), que puede ser descrita como la capacidad que tiene la organización para identificar, analizar y responder a las fortalezas y debilidades de los competidores (Narver y Slater 1990). En cuarto lugar tenemos a la Coordinación Interfuncional (Narver y Slater 1990; Deng y Dart

1994; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera 1998), este componente conceptualmente podemos describirlo como aquellas actividades dentro de la organización que existen para comunicar las expectativas del mercado a los departamentos de diseño, a los departamentos de creación y a los departamentos relacionados con los productos y servicios, siguiendo la secuencia de: generación, difusión y uso de la información (Lado, Maydeu-Olivares y Rivera 1998). Aunque es importante precisar que en un contexto más amplio esta coordinación interfuncional sirve también para otros departamentos y áreas como la financiera o legal.

Como quinto componente tenemos la Orientación a los Distribuidores (Lambin 1996; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera 1998), los académicos e investigadores concluyen que la distribución en el marketing internacional no puede ser estandarizada (Florin y Ogbuehi, 2004), en cada mercado internacional la empresa debe adaptar este factor del marketing mix, y para lograr el éxito en su estrategia de distribución deben trabajar estrechamente con los distribuidores extranjeros. Lado y otros (1998) toman conceptos de Day (1994) y otros autores para explicar que los distribuidores son los primeros clientes externos de la organización, ellos son los gestores que permiten que los productos y servicios estén disponibles para el cliente final, en algunos casos satisfaciendo y estimulando la demanda de los mismos a través de promociones, transmitiendo la imagen de la compañía, la imagen de los productos e influyendo en la rentabilidad de la empresa (Lambin 1996; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera 1998).

En sexto lugar encontramos a la Orientación al Entorno (Lambin 1996; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera 1998), los efectos del ambiente pueden y deben ser incluidos dentro del concepto de orientación al mercado ya que influye en la eficiencia de la organización (Lado y Maydeu-Olivares y Rivera 1998), y en su mayor o menor orientación al mercado, al ser la organización un sistema abierto que impacta, y es impactado por los factores externos en el entorno.

Como séptimo componente se encuentra en la literatura un componente no muy estudiado que es la Orientación al Aprendizaje (Hurley y Hult 1998;

Gebhardt, Carpenter y Sherry 2006), las empresas orientadas al mercado son organizaciones que aprenden a través del tiempo, estos aprendizajes deben ser formalizados y sistematizados para que realmente la organización capture todo el conocimiento que se va creando, siendo esto esencial para que las empresas puedan mantener la orientación al mercado en ambientes dinámicos (Gebhardt, Carpenter y Sherry 2006). Tanto la adquisición como la difusión de información y la diseminación de la información de mercado relevante permiten a las empresas comportarse de manera más activa en la adaptación a los deseos y necesidades de cada mercado internacional (Armario, Ruiz y Armario, 2008).

El octavo componente es la Orientación al Beneficio que ha sido estudiada por diversos autores como Narver y Slater (1990), Deng y Dart (1994), Shapiro y otros (1987), Gray y otros (1998), Kumar y otros (1998), Noble y otros (2002), Tay y Tay (2007) y Alhakimi y Baharun (2010). Deng y Dart en 1994 tomaron los componentes de Narver y Slater (1990) y añadieron esta orientación. Los autores para añadir este componente distinguen el concepto contable de ganancias como un punto final de las acciones de la empresa que se pueden medir con los estados financieros. En cambio la orientación al beneficio propiamente dicha consiste en la práctica operativa del día a día para que las operaciones de negocio sean exitosas, por ejemplo la compensación de los representantes de ventas en base al margen de los productos en lugar de hacer simplemente a través de las ventas es un buen ejemplo de los autores para mostrar gráficamente lo que significa este componente dentro de la orientación al mercado (Deng y Dart 1994).

El noveno componente para medir la orientación al mercado es el Poder Intraorganizacional, Gebhardt y otros (2006) demuestran en su investigación que las organizaciones orientadas al mercado están caracterizadas por una particular distribución de poder interno dentro de la organización, el cual juega un rol significativo en el cambio a una orientación al mercado (Gebhardt, Carpenter y Sherry 2006).

Y por último tenemos el componente de Enfoque en la Marca, el cual puede ser descrito como una dimensión de la orientación al mercado que refleja el énfasis de la organización en el desarrollo, adquisición y apalancamiento de marca para los productos y servicios con el propósito de obtener ventaja competitiva (Noble, Sinha y Kumar, 2002).

2.3 Desarrollo del constructo de “Orientación al Mercado Internacional”

Dentro de los recientes desarrollos en la teoría sobre Orientación al Mercado existe una nueva perspectiva estudiada por pocos autores e investigadores, y que seguramente ofrece la posibilidad de nuevos y más profundos estudios, que es el impacto en las exportaciones debido a la Orientación al Mercado, lo cual significa entrar en una perspectiva de negocios internacionales (Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges 1999), y de marketing internacional con lo cual se abre una nueva corriente de estudio pasando de “Orientación al Mercado” a “Orientación al Mercado Internacional”. Como lo ha señalado Kirca y otros (2005), la Orientación al Mercado es un campo que aún necesita profundas investigaciones, sobre todo dentro del contexto internacional. La investigación en los últimos años sobre orientación al mercado ha estado mucho más dedicada al ámbito local y general, dejando la aplicación de la orientación al mercado a mercados internacionales y el constructo de la Orientación al Mercado Internacional no completamente investigado y estudiado (Murray y otros, 2007),

Según Racela, Chaikittisilpa y Thoumrungroje (2007) los estudios e investigaciones de orientación al mercado dentro del contexto internacional pueden ser clasificados en tres grupos, el primer grupo referido a la identificación de factores que afectan la adopción de la orientación al mercado (Powpaka 1998, Shoham y Rose 2001, Nakata 2002, Varela y Del Rio 2003, Nielsen y otros 2003, Lancaster y Van der Velden 2004); el segundo grupo revisa la relación e impacto de la orientación al mercado y el rendimiento

organizacional (Greenley 1995, Sin y otros 2000, Qu y Ennew 2003, Singh 2003, Rodriguez Cano y otros 2004, Sin y otros 2004), y el tercer grupo incluye aquellos que se enfocan en el desarrollo del constructo de orientación al mercado internacional, (Diamantopoulos y Cadogan 1996, Farrell y Oczkowski 1997, Cadogan y otros 1999; Chelariu y otros 2002). Y realmente aquí con estos autores es donde de alguna manera empieza a desarrollarse esta nueva teoría relacionada al constructo de Orientación al Mercado Internacional. Como se puede apreciar, esta área de investigación es relativamente reciente, y ya Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (2002) indicaban que el desarrollo de esta área de investigación estaba en una etapa inicial, y aún las contribuciones posteriores todavía no han completado el desarrollo de esta apasionante área.

Como nos comenta Diamantopoulos y Cadogan (1996) si bien es cierto que el constructo de orientación al mercado ha recibido considerable atención en la reciente literatura, no se ha desarrollado una investigación sistemática que haya examinado la naturaleza de la orientación al mercado aplicada al contexto internacional. Un factor clave que impacta en la orientación al mercado puede ser la dimensión cultural nacional (Chelariu, Ouattarra y Dadzie, 2002) que en un contexto de orientación al mercado nacional no tiene mayor relevancia. Los investigadores sobre orientación al mercado deben replicar estudios en una variedad de culturas diferentes y entornos de negocios diferentes (Farrell y Oczkowski 1997) y de esta manera determinar sus grados de orientación y diferencias entre ellos, al pasar las empresas de ser medidas dentro de un contexto nacional a un contexto internacional. Este será uno de los principales aportes del presente estudio, llevar la metodología de investigación existente sobre orientación al mercado internacional, mejorándola para ser aplicada en un contexto peruano.

Para Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges (1999), la Orientación al Mercado Internacional está conformada por tres componentes de comportamiento: i) la generación de inteligencia exportadora, ii) la difusión de inteligencia exportadora, y iii) la capacidad de respuesta exportadora, además de una dimensión integradora que es el mecanismo de coordinación. Estos componentes están orientados a los clientes internacionales, los competidores

internacionales, y a los impactos exógenos en el mercado. Como se puede apreciar, desde los primeros aportes de estos autores se tiene presente el ambiente externo (además de los clientes y competidores), que luego, en futuras investigaciones de los autores, fueron estudiados con mayor profundidad; y la forma en que estas actividades se llevan a cabo se refleja en los mecanismos de coordinación. Asimismo Knight y Cavusgil (2004) indican que la orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales consiste en que estas empresas se preocupen por sistematizar la información y conocimiento del entorno para tomar decisiones y acciones acordes con el conocimiento adquirido.

También es importante mencionar que si bien es cierto, desde el principio los autores recogen la Orientación al Entorno que ya otros autores habían mencionado como determinante para medir la Orientación al Mercado, Cadogan y Diamantopoulos, no definieron en el inicio de sus investigaciones ni posteriormente incluir la Orientación al Beneficio como otro componente que debe ser considerada para medir la Orientación al Mercado Internacional. Este constructo de Orientación al Beneficio será desarrollado a mayor detalle en la presente investigación.

2.3.1 Unión de Enfoques Conceptuales de Orientación al Mercado

Cadogan y Diamantopoulos (1995) introducen el concepto de orientación al mercado internacional, analizando los enfoques de Narver/Slater y de Kohli/Jaworski, dentro del contexto internacional que hasta el momento no había sido analizado. Los autores encuentran un vacío dentro de la teoría internacional, con este análisis y primera aproximación los autores concluyen que estos dos enfoques tienen mucho en común y plantean un nuevo modelo en el cual existe la generación de inteligencia, la diseminación de inteligencia, las actividades e implementación de respuesta, caracterizadas por una permanente orientación al cliente y orientación al competidor para lo cual son

necesarios los mecanismos de coordinación que aseguren que las actividades a ejecutar sean efectivas y eficientes (Cadogan y Diamantopoulos 1995).

2.3.2 Enfoque Conceptual de Orientación al Mercado Internacional

La conceptualización de la orientación al mercado internacional de Cadogan y Diamantopoulos (1995) se basa en una integración de los dos puntos de vista dominantes de la orientación al mercado, es decir, aquellos propuestos en 1990 por Narver/Slater, y por Kohli/Jaworski. Este nuevo enfoque ha demostrado ser aplicable en un contexto de exportación (Diamantopoulos y Cadogan 1996). Por ejemplo en el caso de la generación de inteligencia, para Kohli y Jaworski (1990) la inteligencia de mercado es generada colectivamente por los individuos y departamentos en toda la organización, y en el caso de Narver y Slater (1990) los tres componentes de comportamiento sugeridos por ellos superponen la generación de inteligencia en varios aspectos (Cadogan y Diamantopoulos 1995).

Luego tenemos la diseminación de la inteligencia de mercado (Kohli y Jaworski 1990) que se refiere a la difusión efectiva de la inteligencia generada en todo el negocio (Cadogan y Diamantopoulos 1995), y en el caso de Narver y Slater (1990) los tres componentes de comportamiento sugeridos por ellos superponen la diseminación de inteligencia en diferentes grados (Cadogan y Diamantopoulos 1995). Por último la capacidad de respuesta para Kohli y Jaworski (1990) son medidas adoptadas en respuesta a la inteligencia que se genera y difunde, tomando forma de planes (diseño de las respuestas) y la aplicación de dichos planes (ejecución de la respuesta) siendo responsabilidad colectiva de casi todos los departamentos de una organización (Cadogan y Diamantopoulos 1995). Sin embargo tanto la orientación al cliente como la orientación al competidor en el modelo de Narver y Slater (1990) no tienen una relación directa con la capacidad de respuesta del modelo de Kohli y Jaworski (1990) pero en el caso de la coordinación interfuncional del modelo de Narver y

Slater (1990) sí existe una superposición con la capacidad de respuesta del modelo de Kohli y Jaworski (Cadogan y Diamantopoulos 1995).

Cadogan y Diamantopoulos (1995) señalan que el nuevo concepto de la orientación al mercado internacional se construye como síntesis de los modelos de Narver/Slater (1990) y Kohli/Jaworski (1990), lo cual se puede visualizar en la figura 3. Los autores señalan que para que exista la orientación al mercado dentro de la empresa primero se desarrollará la generación de inteligencia específicamente enfocada en la orientación a los clientes y la orientación a los competidores. En segundo lugar se desarrollará la diseminación de la inteligencia enfocada en la orientación a los clientes y la orientación a los competidores. En tercer lugar se generará la capacidad de respuesta también enfocada en la orientación a los clientes y la orientación a los competidores. Por último en cuarto lugar se desarrollarán mecanismos de coordinación interfuncionales e intra-funcionales para que las organizaciones puedan tener la generación de inteligencia, la diseminación de inteligencia y la capacidad de respuesta efectiva.

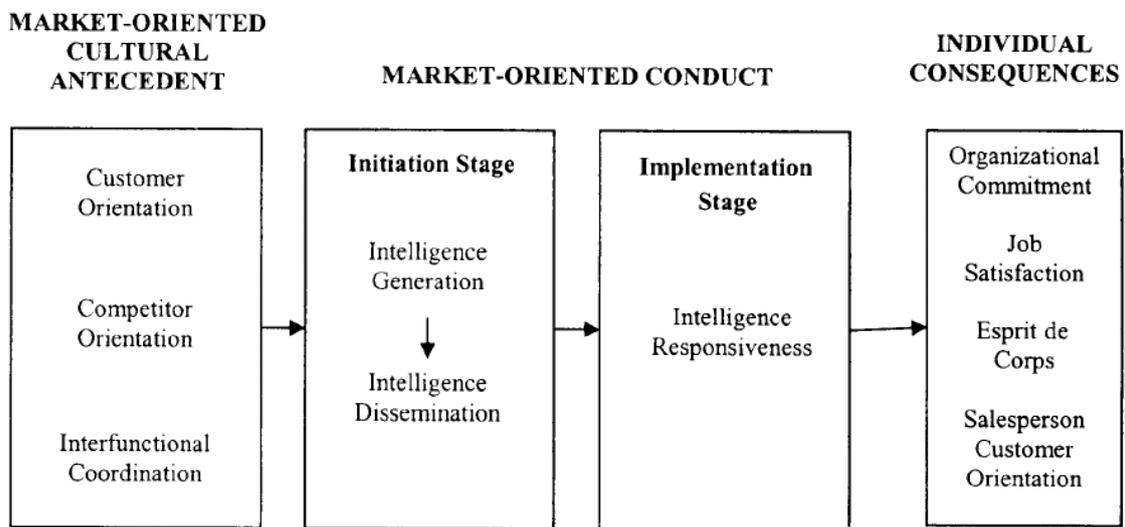
Es importante señalar que hay otros autores como Armario y otros (2008), que ven posible el integrar estos dos enfoques, señalando que la perspectiva de Narver/Slater con la de Kohli/Jaworski no son mutuamente excluyentes, señalan que más bien son complementarias, indicando que la Orientación al Mercado implica el desarrollo de una cultura organizacional que genere capacidades organizacionales a través del aprendizaje, y que estas capacidades son exhibidas en ciertos comportamientos de orientación al mercado que al final conducen a un rendimiento de mercado superior (Armario, Ruiz y Armario 2008).

Incluso Carr y Lopez (2007), mejoran el modelo de Matsuno, Mentzer y Rentz (2005), planteando que el modelo de Orientación al Mercado es cultural y conductual a la vez, donde primero debe presentarse una orientación al mercado de manera cultural compuesta por la orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y luego de desarrollarse esta orientación cultural se desarrolla una orientación al mercado de manera

conductual compuesta por la generación de inteligencia, disseminación de inteligencia y capacidad de respuesta (Carr y Lopez 2007). Es decir estos autores, como se puede apreciar en la figura 2, también plantean que en la Orientación al Mercado existe tanto la perspectiva de Narver/Slater como la de Kohli/Jaworski, aunque considerando que primero debe desarrollarse la perspectiva cultural de Narver/Slater, y luego esta impulsa el desarrollo de la perspectiva conductual de Kohli/Jaworski.

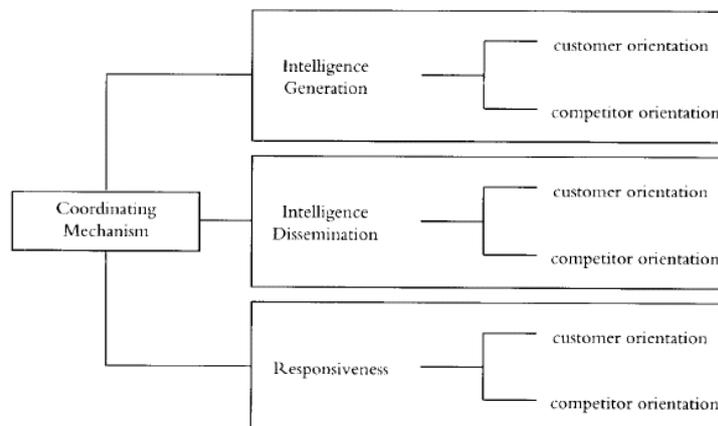
Figura 2: Modelo de Conducta y Cultura de Orientación al Mercado

Market Orientation as Culture and Conduct Model



Fuente: Carr y Lopez (2007).

Figura 3: El concepto de la Orientación al Mercado según Cadogan y Diamantopoulos



Fuente: Cadogan y Diamantopoulos 1995.

Con esta síntesis Cadogan y Diamantopoulos (1995) le dan al constructo de la Orientación al Mercado una dimensión internacional, y señalan que dado que las empresas que participan en negocios a nivel internacional están expuestas a distintas fuerzas del entorno que pueden diferir a través de los mercados nacionales, los elementos necesarios para construir la medición de estos parámetros pueden diferir.

2.3.3 Componentes estudiados para medir la Orientación al Mercado Internacional

Existen tres componentes para medir la Orientación al mercado internacional (Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges, 1999): i) la generación de inteligencia internacional, ii) la diseminación de inteligencia internacional, y iii) la capacidad de respuesta internacional.

Según Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges (1999) el concepto de generación de inteligencia internacional incluye todas las actividades que constituyen la creación de mercados de exportación, como por ejemplo, la investigación del mercado de exportación, la asistencia a las exportaciones, entre otras; las cuales están enfocadas hacia los clientes internacionales, los competidores internacionales, o los cambios en el medio ambiente que afectan a la empresa, sus clientes y sus competidores. Diamantopoulos y Cadogan (1996) en su estudio cualitativo encontraron sin excepción que todas las empresas entrevistadas sostenían que la generación de inteligencia de mercado es esencial para la orientación del mercado de la empresa. El enfoque de la información recolectada por la empresa puede ser amplia (abarcando a los clientes, los competidores y las influencias externas del mercado), moderada (clientes y competidores) o estrecha (sólo clientes) (Diamantopoulos y Cadogan, 1996).

Como nos indican Diamantopoulos y Cadogan (1996), la generación de inteligencia en todos los niveles es una necesidad para las empresas, la capacidad de funcionar con éxito en entornos complejos dentro de los mercados externos va a depender de cómo la empresa genere información acerca de las variables que pueden influir en su rendimiento organizacional.

Por otro lado en cuanto a la Diseminación de Inteligencia Internacional, para Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges (1999) en la difusión, dispersión, diseminación de inteligencia de exportación se incluye todas las actividades que implican la participación en el mercado de exportación, y se concentra en las exportaciones hacia los clientes, los competidores, o los cambios ambientales que afectan a la empresa, sus clientes y sus competidores. Este componente consiste en que la generación de la inteligencia internacional de información del mercado extranjero, pueda ser difundida dentro de toda la empresa, y que esta llegue a las personas que toman las decisiones en la empresa, sin que se pierda dentro del sistema valiosa información que se desarrolla, para que luego esta quede lista para responder al mercado, independientemente sea su fuente. Si la información que se genera llega a las personas que no tienen capacidad para tomar decisión, o simplemente no llega y no se difunde dentro de la empresa, la capacidad de respuesta de la empresa se verá limitada, y por lo tanto no necesariamente se podrá impactar positivamente en el mercado.

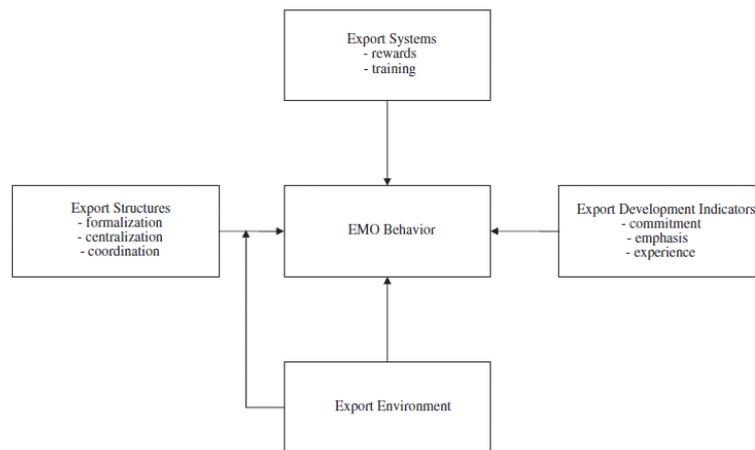
Por último, la capacidad de respuesta internacional de acuerdo a la definición de Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges (1999) incluye el diseño y la aplicación de todas las respuestas a la inteligencia que se ha generado y difundido; esas respuestas están orientadas hacia los clientes internacionales, los competidores internacionales, o los cambios ambientales que afectan a la empresa, a sus clientes y a sus competidores. Es decir, primero la empresa genera la inteligencia de mercado, luego la difunde dentro de la empresa, y si esta información llega a las personas correctas, y que tienen la capacidad y autonomía para tomar decisiones, se genera un plan de acción para cada tema a ser abordado. Esto significa tener respuestas en el mercado para cambios de los

productos y servicios de la competencia; para los reguladores gubernamentales, o para otros cambios en el ambiente externo como pueden ser factores políticos, económicos o medio ambientales.

2.4 Factores que afectan la Orientación al Mercado Internacional

Cadogan y otros (2006) plantean que los factores que afectan el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional en las empresas pueden ser: i) indicadores de desarrollo exportador, ii) sistemas de exportación, iii) estructuras de exportación y, iv) turbulencia del entorno exportador (Cadogan, Cui, Morgan & Story, 2006). Es importante señalar que son muy pocos los estudios previos sobre los factores que desarrollan la orientación al mercado en el contexto internacional. Como se ha explicado en el presente trabajo, esto se debe a la poca investigación que este constructo ha tenido dentro del contexto internacional, sin embargo el contexto internacional le da un carácter diferente a la definición de factores que pueden impulsar y afectar positivamente el desarrollo de la orientación al mercado en empresas exportadoras o que tienen negocios internacionales. Asimismo, como se ha visto en los pocos estudios que se han aplicado para revisar los factores mencionados, ya sea por diferencias culturales de los países o por diferencias en la etapa de negocios internacionales que presentan las empresas en cada país, se han encontrado distintos resultados dependiendo del país o continente a donde pertenezcan las empresas de estudio sobre estos factores y su impacto en la Orientación al Mercado Internacional.

Figura 4: Modelo de Factores de la Orientación al Mercado Internacional



Fuente: Cadogan, Cui, Morgan y Story 2006.

2.4.1 Indicadores de Desarrollo Exportador

Este factor es estudiado por Cadogan y otros autores (2006), ya que el compromiso de la alta gerencia o énfasis de la alta gerencia o la experiencia exportadora de la organización que hace negocios internacionales puede afectar positivamente para fomentar la Orientación al Mercado Internacional. Este factor puede ser medido a través de tres componentes: i) Compromiso de la gerencia para exportar, ii) Énfasis en la orientación al mercado internacional y, iii) Experiencia exportadora, los cuales se explican a continuación.

El Compromiso de la Gerencia para Exportar, está relacionado con el concepto que si los gerentes no están comprometidos con las oportunidades que ofrece el participar en negocios internacionales, es muy poco probable que la alta gerencia asigne recursos o el tiempo o el esfuerzo necesario para desarrollar las actividades de Orientación al Mercado Internacional (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006). Este compromiso de la gerencia con la exportación y/o los negocios internacionales es el grado por el cual la gerencia de una empresa

está favorablemente dispuesta a asignar recursos para hacer estos negocios fuera de sus fronteras de origen (Leonidou, Katsikeas & Piercy, 1998).

Por otro lado, el Énfasis en la Orientación al Mercado Internacional va más allá del concepto de compromiso con la gerencia. El concepto de este factor está relacionado con lo que tiene que hacer la gerencia con los empleados de la organización para promover el mensaje que siendo orientados al mercado internacional, pueden mejorar el rendimiento organizacional del negocio (Caodogan, Cui, Morgan y Story, 2006). Esta relación tiene ya estudios previos que corroboran la misma tanto en ambiente internacionales (Cadogan y otros, 2001), como en ambientes locales (Jaworski & Kohli 1993, Pulendran y otros 2000). Por último, el concepto de la Experiencia Exportadora está relacionado a que si las empresas tienen experiencia y conocimiento en operar en mercados internacionales, esta experiencia se relacionará positivamente con el grado de Orientación al Mercado Internacional de la empresa (Cadogan y otros 2001).

2.4.2 Sistemas de Exportación

Este factor es estudiado por Cadogan y otros autores (2006), ya que los sistemas de recompensa o entrenamiento que se den dentro de la organización que hace negocios internacionales pueden afectar positivamente para fomentar la Orientación al Mercado Internacional. Este factor puede ser medido a través de dos componentes: i) Sistemas de recompensa internacional y, ii) Sistemas de entrenamiento internacional, los cuales se explican a continuación.

Los Sistemas de Recompensa Internacional están relacionados con el concepto que si los empleados son recompensados dentro de un criterio basado en mercados internacionales (como por ejemplo metas de participación de mercado internacional, retención de clientes internacionales, índices de satisfacción de clientes internacionales), la organización estará más dispuesta

a adoptar mayores grados de orientación al mercado internacional (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006). En estudios anteriores de Cadogan y otros (2001) con exportadores de Nueva Zelanda se ha confirmado la relación positiva entre los sistemas de recompensa internacional y la orientación al mercado internacional, en cambio en estudios realizados en Finlandia no se ha llegado a demostrar esta relación (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006). Este factor ya antes había sido identificado por varios investigadores como un antecedente clave en su relación con la Orientación al Mercado en mercados no necesariamente internacionales (Ruekert 1992, Jaworski y Kohli 1993, Pulendran y otros 2000).

Adicionalmente, los Sistemas de Entrenamiento Internacional están conceptualizados dentro de lo que es capacitar a los empleados con las habilidades necesarias para llevar a cabo las labores de marketing internacional, y también educarlos para ser sensibles a las diferentes necesidades de grupos de clientes extranjeros y ayudar a los empleados a tomar conciencia de la necesidad de dominar las diferencias culturales, políticas y económicas de los mercados (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006). El impacto de los sistemas de entrenamiento y el desarrollo de la orientación al mercado, ha sido demostrado tanto en investigaciones en ambientes nacionales (Ruekert 1992), como en ambientes internacionales (Cadogan y otros 2001).

2.4.3 Estructuras de Exportación

Este factor es estudiado por Cadogan y otros autores (2006) ya que la forma en que está organizada la empresa y sus decisiones puede impactar en el grado de orientación al mercado internacional de la institución. Este factor puede ser medido a través de tres componentes: i) Formalización exportadora, ii)

Centralización exportadora y, iii) Coordinación exportadora, los cuales se explican a continuación.

La Formalización Exportadora está referida a las reglas que determinan los miembros de la organización, las relaciones de autoridad, las normas de comunicación, sanciones y procedimientos (Cadogan y otros 2006, Kohli y Jaworski 1990). Según Cadogan y otros (2001), la formalización puede facilitar la Orientación al Mercado Internacional, pero fundamentalmente cuando el ambiente internacional es estable. La Centralización Exportadora está relacionada con donde se da la autoridad de la toma de decisiones en la empresa (Caodogan, Cui, Morgan y Story, 2006). Es decir, dependiendo de las empresas, la toma de decisiones puede estar centralizada en el equipo de alta dirección de la empresa, o descentralizado a lo largo de la estructura organizacional. Los beneficios de una toma de decisiones centralizada están limitados a situaciones en las cuales los entornos internacionales de las empresas son bastante estables (Cadogan y otros, 2001). Es decir cuando hay turbulencias en el entorno es preferible una estructura de tomas de decisiones más descentralizada.

Asimismo, la Coordinación Exportadora está referida a la interacción entre las áreas de negocios internacionales y/o exportación y otras áreas de negocio de la empresa (Diamantopoulos & Cadogan, 1996). La coordinación exportadora fomenta un deseo por éxito en negocios internacionales a través de las distintas áreas funcionales dentro de las empresas, permitiendo a las áreas de negocios internacionales y/o exportaciones que aprovechen los recursos apropiados dentro de los negocios, y se fomente la Orientación al Mercado Internacional (Cadogan y otros, 2002). Inclusive, la turbulencia del entorno debe moderar la relación entre la coordinación exportadora y la orientación al mercado internacional, siendo más necesaria la coordinación exportadora bajo condiciones de alta turbulencia en el entorno (Caodogan, Cui, Morgan y Story, 2006).

2.4.4 Turbulencia del Entorno Exportador

Este factor es estudiado por Cadogan y otros autores (2006) ya que la mayor turbulencia en el entorno exportador puede impactar en el grado de orientación al mercado internacional de la empresa. En sus diversos estudios en Hong Kong, Nueva Zelandia, Finlandia y Estados Unidos han encontrado relaciones positivas entre la Turbulencia del Entorno Exportador con la Orientación al Mercado Internacional (Caodogan, Cui, Morgan y Story, 2006). Como lo indican estos autores, las demandas de información adicionales cuando se trabaja en turbulentas condiciones del medio ambiente, y la necesidad de responder con nuevas e innovadoras formas, parecen ser factores claves para la orientación al mercado internacional de la empresa (Caodogan, Cui, Morgan y Story, 2006). Este factor puede ser medido a través de dos componentes: i) Turbulencia competitiva y, ii) Turbulencia tecnológica.

2.5 Discusión del Constructo de Orientación al Mercado Internacional, incluyendo la Orientación al Beneficio

En las páginas anteriores hemos revisado la literatura desarrollada en los últimos años sobre Orientación al Mercado, y cómo este constructo se ha ampliado como concepto al contexto internacional, desarrollándose la Orientación al Mercado Internacional. Sin embargo dentro del contexto internacional hay un componente que no ha sido tomado con la importancia necesaria que es la Orientación al Beneficio, y que proponemos incluir como un componente adicional para medir este constructo. Este componente, como lo vimos en el capítulo 2.2, ha sido estudiado por diversos autores Narver y Slater (1990), Deng y Dart (1994), Shapiro y otros (1987), Gray y otros (1998), Kumar y otros (1998), Noble y otros (2002), Tay y Tay (2007) y Alhakimi y Baharun (2010).

La primera vez que se estudió la orientación al beneficio, como parte de la orientación al mercado es en 1990 por Narver y Slater, ellos definen en ese momento la orientación al mercado como un constructo que se basa en tres componentes y dos criterios de decisión, uno de estos criterios es la orientación al beneficio. Kohli y Jaworski (1990), ya habían mencionado en su estudio que los beneficios, las ganancias, la rentabilidad es percibida como un componente de la orientación al mercado, sin embargo luego en su data de estudio encontraron que la rentabilidad es vista como una consecuencia de la orientación al mercado.

Lo importante es que Narver y Slater (1990), toman una posición, indicando que la rentabilidad está muy relacionada a la orientación al mercado, y debe ser el objetivo del negocio, para empresas lucrativas, y en las empresas no lucrativas el objetivo análogo a la rentabilidad debe ser la supervivencia que significará en el largo plazo generar ganancias que cubran los gastos. Es así que estos autores incluyen la orientación al beneficio, no exactamente como un componente de la orientación al mercado, sino como un criterio de decisión, pero que debe ser analizado y medido, para conocer el grado de orientación al mercado de las empresas.

Luego, como lo indicamos anteriormente, los autores Deng y Dart (1994) incluyeron este componente para medir la orientación al mercado, partiendo de los conceptos de Narver y Slater (1990) pero explicando que ellos ven este componente de una manera distinta a la rentabilidad como un objetivo final. La orientación al beneficio para estos autores es una práctica inherente en el día a día de las operaciones de la empresa, en la mayoría de las áreas, sino en la totalidad de estas, poniendo ejemplos como pagar las comisiones de ventas en una empresa por la rentabilidad que den las marcas o productos y no en base al volumen de ventas (Deng y Dart 1994).

Deng y Dart en su investigación de 1994 indican que el concepto de orientación al beneficio ya antes había sido estudiado por otros autores entre los que podemos mencionar: McNamara (1972), Kotler (1977), Lusch y Laczniak (1987), Narver y Slater (1990), Naidu y Narayana (1991), y Meziou (1991).

Ellos indican que el solo hecho de utilizar la “segmentación” en las empresas es una muestra de orientación al beneficio, identificando mercados específicos con públicos objetivos precisos. Este estudio también confirma que la orientación al beneficio debe ser un componente a ser considerado para medir la orientación al mercado dentro de una empresa.

Gray y otros (1998) tomando a Deng y Dart (1994) también incluyeron la orientación al beneficio para medir a la orientación al mercado tomando preguntas también usadas por Narver y Slater (1990) para poder medir este factor, demostrando que este factor es parte de la medición de orientación al mercado porque permite medir la capacidad que tienen los sistemas de información de la empresa para determinar la rentabilidad de áreas y actividades de negocio específicas, lo cual incluye clientes, líneas de productos, territorios de ventas, canales de distribución (Gray y otros 1998).

En otro estudio de Kumar, Subramanian y Yauger (1998), incluyeron la orientación al beneficio como un componente para medir la orientación al mercado. Este componente lo expandieron incluyendo los conceptos de “supervivencia” y “crecimiento”, esto porque el estudio que hicieron los autores fue sobre el sector de hospitales en donde parte del sector son organizaciones sin fines de lucro. También con resultados positivos estos autores pudieron confirmar que la orientación al beneficio es un componente de la orientación al mercado, analizándola desde una perspectiva que incluye el que este componente sirva para medir si la empresa puede determinar la rentabilidad por cada unidad de servicio, o si todas las unidades son requeridas ser rentables o si hay un énfasis en generar las suficientes ganancias para cubrir los gastos en la empresa.

Noble, Sinha y Kumar (2002) en su estudio sobre orientación al mercado y el impacto en el rendimiento organizacional, incluyen la metodología de Narver y Slater, tomando la orientación al beneficio como un componente para medir la misma. Tay y Tay (2007), en su estudio sobre orientación al mercado en Singapur, también incluye el componente de orientación al beneficio, ya que toman el instrumento de medición de Narver y Slater (1990) como base para

medir la orientación al mercado, y confirman también que este componente debe ser tomado en cuenta para medir el constructo de orientación al mercado. En un estudio reciente Alhakimi y Baharun (2010), incluyen también la orientación al beneficio como parte de la medición de orientación al mercado tomando como referencia a Deng y Dart (1994), indicando que la empresa debe estar en la capacidad de determinar los beneficios que se generan por líneas de negocio, por clientes o por territorios de venta.

Es magnífico el aporte de Cadogan, Diamantopoulos y otros autores (1995, 1996, 1999, 2001, 2002, 2004, 2006, 2009) quienes han podido llevar la teoría de Orientación al Mercado a un contexto internacional, desarrollando instrumentos para poder medir el grado, sus impactos y sus factores, lo cual han podido validar en distintos países como Inglaterra, Hong Kong, Finlandia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, entre otros países. Y que como hemos podido mencionar están siendo aplicados en otras realidades, como es el fin del estudio. Sin embargo es importante señalar, que como otros autores lo han podido investigar y demostrar, al medir la Orientación al Mercado debe incluirse la medición de la Orientación al Beneficio. Esto pretendemos hacer en el presente estudio, incluir la Orientación al Beneficio dentro del contexto internacional.

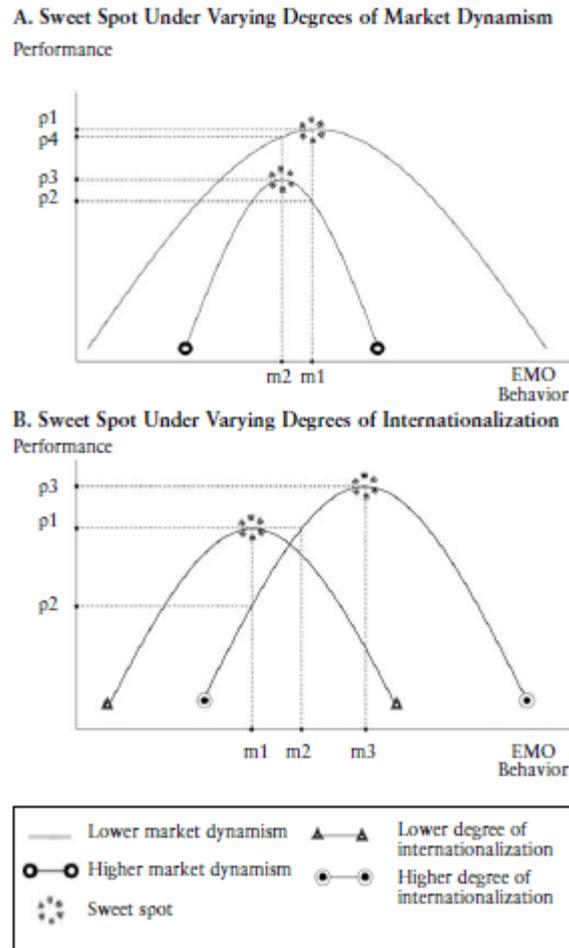
2.6 Impactos de la Orientación al Mercado Internacional

Al igual que en el caso de los estudios de la Orientación al Mercado aplicado al contexto local, las investigaciones realizadas sobre la Orientación al Mercado en el contexto internacional indican que hay una evidencia sobre la relación positiva entre la Orientación al Mercado Internacional con distintos factores del Rendimiento Organizacional Internacional como por ejemplo: volumen de ventas, crecimiento en ganancias y beneficios, participación de mercado, modo de entrada (Cadogan y otros 2009).

A inicios de los 2000, Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (2002) se interesaron en estudiar los factores y los impactos de las actividades de orientación al mercado internacional. Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (2002) propusieron que la orientación al mercado internacional tiene una relación positiva con el rendimiento exportador, relación que es moderada por el entorno exportador. El estudio lo aplicaron en empresas exportadoras americanas y demostraron que la orientación al mercado internacional está relacionada positivamente con el rendimiento exportador. Estos autores indican que si una firma consistentemente identifica y responde a las necesidades y preferencias actuales de sus clientes y está atenta para anticipar futuras necesidades y preferencias de sus clientes, la organización estará en una mejor posición para satisfacer a sus clientes y tendrá un rendimiento óptimo versus sus competidores (Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw 2002).

Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen y Cadogan (2004), analizan el efecto del entorno turbulento externo en el rendimiento internacional, aplicando el estudio en empresas finlandesas de pequeño y mediano tamaño pero encontraron resultados ambiguos sobre la relación de estas variables. También Cadogan y Cui (2004) encontraron una relación positiva entre la orientación al mercado internacional y el rendimiento organizacional internacional, pero en una forma de “u” invertida. En línea con estos hallazgos, Cadogan, Kuivalainen y Sundqvist (2009), desarrollan una teoría aplicando un estudio cuantitativo en empresas finlandesas, demostrando que la relación entre la orientación al mercado internacional y el rendimiento organizacional internacional en ventas es positiva, pero la relación es de forma de una “U” invertida como se puede ver en la siguiente gráfica. Es decir hasta cierto nivel a mayor grado de orientación al mercado internacional, mayor rendimiento organizacional en ventas, pero en algún nivel el mayor incremento en orientación al mercado internacional no necesariamente reditúa en mayor rendimiento organizacional en ventas. Asimismo estos autores demuestran que hay una influencia del dinamismo del mercado o del grado de internacionalización para que la curva sea más o menos pronunciada como se puede ver en la siguiente figura.

Figura 5: Relación entre OMI y Rendimiento Organizacional



Fuente: Cadogan, Kuivalainen y Sundqvist (2009)

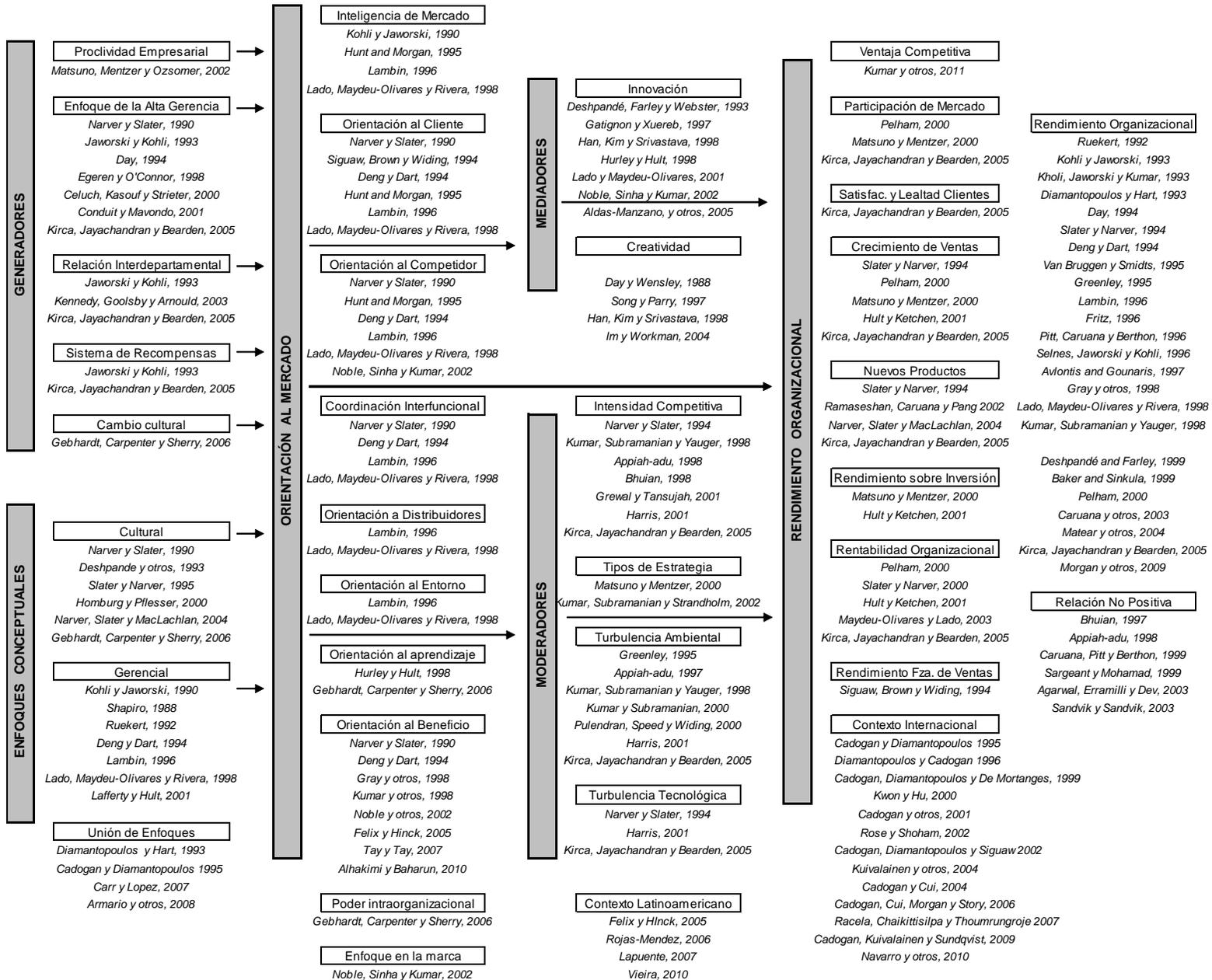
2.7 Conclusión de la revisión de literatura

En este capítulo hemos repasado toda la revisión de literatura Orientación al Mercado y su desarrollo hacia una nueva corriente de estudio que es la Orientación al Mercado Internacional y su situación actual, la cual deja aún mucho campo por investigar en el Mundo y específicamente en América Latina. La orientación al mercado dentro de un contexto internacional no ha tenido el desarrollo en investigación que necesita, y menos en esta parte del continente americano, lo cual es una gran oportunidad para los investigadores latinos para continuar comprendiendo los factores, componentes de medición,

moderadores, mediadores, rendimiento organizacional, entre otros factores relevantes dentro de este campo.

A través de la revisión de literatura de este constructo dentro del contexto internacional, se ha podido revisar los principales componentes que sirven para medirla, para luego pasar a revisar los distintos factores que ayudan a su desarrollo e impulso en las empresas. Asimismo se ha profundizado como se ha estudiado su impacto en el rendimiento organizacional desde distintos enfoques, y además como la Orientación al Beneficio debe ser considerada para medir la Orientación al Mercado Internacional, como ya lo han hecho distintos autores incorporando este componente para medir la orientación al mercado a nivel general. El capítulo termina con lo recientemente estudiado sobre los impactos de este constructo en las empresas que se desarrollan en negocios internacionales.

MAPA DE REVISIÓN DE LITERATURA: ORIENTACIÓN AL MERCADO



Capítulo 3: Modelo de Investigación e Hipótesis

3.1 Introducción

La presente investigación tiene dos objetivos fundamentales: i) conocer los factores que generan e impactan el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional en las empresas peruanas que practican negocios internacionales y, ii) ampliar los componentes de medición de la Orientación al Mercado Internacional, incluyendo al Orientación al Beneficio como un elemento necesario para medir este constructo dentro del contexto internacional.

Con los objetivos planteados en esta investigación, y explicados previamente en el capítulo 1, se pretende responder la pregunta ¿Cuáles son los factores que determinan la Orientación al Mercado Internacional? Como hemos explicado en el capítulo 2, la investigación de la orientación al mercado dentro del contexto internacional ha llegado a desarrollar y demostrar que existen ciertos factores que impulsan la orientación al mercado internacional de las empresas (Cadogan y otros, 2006), y estos factores son: i) Indicadores de Desarrollo Exportador, ii) Sistemas de Exportación, iii) Estructura de Exportación, iv) Turbulencia del entorno exportador. Sin embargo aún la investigación en este campo de estudio es mínima, y casi nula en América Latina y el Perú, por lo cual es necesario profundizar en la realidad peruana qué factores realmente impulsan el constructo en estudio.

Por otro lado, a largo de los últimos quince años, ha habido avances importantes relacionados a cómo medir la orientación al mercado internacional de manera cuantitativa y confiable, habiendo sido desarrollado instrumentos de medición que han sido aplicados en diversos países y continentes (Cadogan y otros, 1999, 2001, 2004, 2006), incluyendo componentes que son una integración de los enfoques de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990). Sin embargo hay un componente clave que es la Orientación al Beneficio que antes ya ha sido considerada por diversos autores con fines de estudio de la Orientación al Mercado en un contexto general (Narver y Slater 1990, Deng y Dart 1994, Shapiro y otro 1987, Gray y otros 1998, Kumar y otros 1998, Noble y otros 2002, Tay y Tay 2007, Alhakimi y

Baharun 2010), pero que dentro de un contexto internacional hasta el momento no ha sido considerado.

Por lo tanto es necesario incorporar y estudiar la Orientación al Beneficio, ya que en la empresa se desarrolla la Orientación al Mercado Internacional con la finalidad de conseguir mejores Resultados Organizacionales a nivel Internacional, por lo cual no debe dejarse ni perder de vista los beneficios que se pueden llegar a conseguir por estar monitoreando permanentemente el mercado, generando la inteligencia de mercado adecuada, llevando la información a través de toda la empresa, con la capacidad de responder, pero teniendo en cuenta siempre los beneficios que se conseguirán por las decisiones que se tomen. En la siguiente figura se puede apreciar los componentes que se consideran en la presente investigación para medir el constructo de Orientación al Mercado Internacional.

Figura 7: Componentes de la Orientación al Mercado Internacional



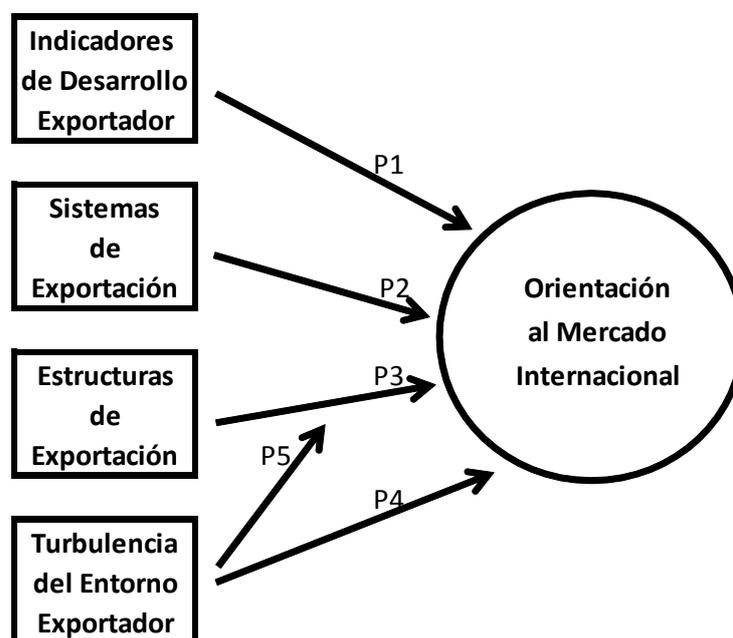
En las siguientes líneas del presente capítulo se explica el Modelo de Investigación desarrollado, luego se plantean las hipótesis a contrastar describiendo la teoría relacionada a las misma, indicando las diferentes relaciones de los factores con la Orientación al Mercado Internacional, para luego incluir el nuevo componente que

ayudará a mejorar la medición del constructo. Al final del presente capítulo se presentan las conclusiones respectivas.

3.2 Modelo de Investigación

Siguiendo la línea de lo planteado por Cadogan, Cui, Morgan y Story (2006), existen cuatro factores que impactan en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional, los cuales han sido explicados en el capítulo 2: i) Indicadores de Desarrollo Exportador, ii) Sistemas de Exportación, iii) Estructura de Exportación, iv) Turbulencia del entorno exportador. El Modelo de Investigación que se plantea para la presente investigación, se puede revisar con mejor detalle en la siguiente figura.

Figura 8: Modelo de Investigación Propuesto



Los factores que impactan en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional han sido estudiados por diversos autores en América, Europa, Asia y Oceanía. En el año 2001, Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen y Sundqvist aplicaron un estudio cuantitativo en empresas exportadoras de Finlandia y Nueva

Zelandia, partiendo de un modelo de antecedentes que incluía: i) Coordinación exportadora, ii) Estructuras de exportación, iii) Turbulencia en el entorno, iv) Liderazgo exportador, v) Sistemas de exportación y, vi) Experiencia Exportadora. En este estudio se identificaron varios antecedentes que definitivamente influían positivamente en la orientación al mercado internacional y otros que no tenían una relación significativa, existiendo en algunos casos resultados diferentes por país (Cadogan y otros 2001).

En el año 2002, Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw hicieron un estudio cuantitativo aplicado a empresas exportadoras de Estados Unidos, donde también estos autores pudieron estudiar los antecedentes que impactan positivamente en la Orientación al Mercado Internacional, pero en este estudio solo se tomaron en cuenta tres antecedentes específicos: i) Experiencia exportadora, ii) Dependencia exportadora, y iii) Coordinación exportadora. En este estudio se probó que los tres antecedentes se relacionaban positivamente con la orientación al mercado internacional de la empresas exportadoras norteamericanas (Cadogan y otros 2002).

Luego en el año 2006, Cadogan, Cui, Morgan y Story aplican un estudio cuantitativo en empresas exportadoras y manufactureras industriales de China, específicamente de Hong Kong, y en este estudio se toman en cuenta cuatro factores que influyen en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional: i) Indicadores de desarrollo exportador, ii) Sistemas de exportación, iii) Estructuras de exportación y iv) Entorno exportador. Este estudio confirma la importancia de componentes como coordinación exportadora, experiencia exportadora y el entorno exportador en el desarrollo de los niveles de orientación al mercado internacional, de las empresas chinas de Hong Kong, pero también hay otros factores que a diferencia de los resultados en otros continentes no predicen el desarrollo de la orientación al mercado internacional en las empresas exportadoras de este país como los sistemas de exportación (Cadogan y otros, 2006).

En el año 2010, Navarro, Acedo, Robson, Ruzo y Losada estudiaron a empresas españolas que operan en mercados internacionales, revisando los factores que impulsan la Orientación al Mercado Internacional, definiendo que impactan

positivamente en esta orientación: i) las capacidades específicas de exportación como a) conocimiento de comercio internacional o idiomas, b) visita a clientes y ferias internacionales, y c) conocimiento de valores, cultura y costumbres en mercados extranjeros; y ii) otros recursos como a) tamaño de la firma, b) experiencia exportadora, c) la existencia de un departamento de exportación y d) la existencia de un sistema de información para mercados internacionales. El estudio confirmó la relación positiva entre las capacidades específicas de exportación y la orientación al mercado internacional, sin embargo de los otros recursos, solo la existencia de un sistema de información para mercados internacionales se relaciona positivamente con la orientación al mercado internacional

3.3 Hipótesis de Investigación

A continuación se describe el desarrollo teórico que ha derivado en cada una de las cinco hipótesis, que serán confirmadas o rechazadas a través del estudio aplicado a empresas peruanas que operan en negocios internacionales.

3.3.1 Indicadores de Desarrollo Exportador

Como se explicó en el Capítulo 2 de revisión de literatura, según Cadogan, Cui, Morgan y Story (2006), existen tres componentes que conforman el factor de Indicadores de Desarrollo Exportador: i) Compromiso de la Gerencia para Exportar, ii) Énfasis en la Orientación al Mercado Internacional y, iii) Experiencia Exportadora.

El compromiso de la gerencia, está relacionado con el concepto que si los gerentes se comprometen con las oportunidades de hacer negocios internacionales, se asignarán más recursos y esfuerzo a las actividades de Orientación al Mercado Internacional (Cadogan, Cuis, Morgan y Stiry, 2006). Este compromiso es el grado con el cual la gerencia de una empresa está

favorablemente dispuesta a asignar recursos para hacer negocios fuera de sus fronteras de origen (Leonidou, Katsikeas & Piercy, 1998). Por otro lado tenemos el énfasis en la orientación al mercado internacional que tiene que ver con lo que debe hacer la gerencia con los empleados de la organización para promover el mensaje que siendo orientados al mercado internacional se puede mejorar el rendimiento organizacional (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006). Por último el concepto de la experiencia exportadora está relacionado a que sí las empresas tienen experiencia y conocimiento en operar en mercados internacionales, todo este saber de cómo hacer negocios en el exterior se relacionará positivamente con el grado de Orientación al Mercado Internacional de la empresa (Cadogan y otros 2001).

La relación entre los Indicadores de Desarrollo Exportador y la Orientación al Mercado Internacional ya ha sido estudiada por otros autores (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006; Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 2002; Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen y Sundqvist, 2001), e incluso algunos de los componentes han sido estudiados en su relación con la Orientación al Mercado en un contexto general como por ejemplo el énfasis de la alta dirección (Kirca, 2005; Pulendran 2000, Slater y Narver, 1994; Jaworski y Kohli, 1993). Por todo lo anterior se formula la siguiente hipótesis:

H1: Hay una relación positiva entre los “Indicadores de Desarrollo Exportador” y la “Orientación al Mercado Internacional”.

3.3.2 Sistemas de Exportación

De acuerdo a lo indicado en el Capítulo 2 de revisión de literatura, según Cadogan, Cui, Morgan y Story (2006), existen dos componentes que conforman el antecedente Sistemas de Exportación: i) Sistemas de recompensa internacional y, ii) Sistemas de entrenamiento internacional.

El concepto de los Sistemas de Recompensa Internacional está referido a que si los empleados de una organización que tiene negocios internacionales son recompensados dentro de un contexto internacional, la organización estará más dispuesta a adoptar mayores grados de orientación al mercado internacional (Cadogan Cui, Morgan y Story 2006). Dentro de contextos generales este componente también ha sido considerado por otros autores como un antecedente clave en su relación con la Orientación al Mercado (Ruekert 1992, Jaworski y Kohli 1993, Pulendran y otros 2000, Kirca 2005).

Por otro lado, los Sistemas de Entrenamiento Internacional están relacionados con el concepto de capacitar a los empleados en las habilidades necesarias para que se puedan desempeñar en labores dentro de un contexto de negocios internacionales. Esto significa también dotarlos de capacidades para que tengan sensibilidad para dominar las diferencias culturales, sociales, económicas, políticas de los diferentes mercados (Cadogan, Cui, Morgan y Story 2006). Este componente también ha sido estudiado en su relación con la Orientación al Mercado en contextos generales (Ruekert 1992, Kirca 2005). Por lo explicado anteriormente se plantea la siguiente hipótesis:

H2: Hay una relación positiva entre los “Sistemas de Exportación” y la “Orientación al Mercado Internacional”.

3.3.3 Estructuras de Exportación

Como se indicó en el Capítulo 2 de revisión de literatura, según Cadogan, Cui, Morgan y Story (2006), existen tres componentes que conforman el factor de Estructuras de Exportación: i) Formalización Exportadora, ii) Centralización Exportadora, y iii) Coordinación Exportadora.

El concepto de Formalización Exportadora está relacionado a las reglas que determinan los miembros de la empresa, o las relaciones de autoridad que se dan entre los miembros, o las normas de comunicación, o las sanciones o procedimientos que están estipulados (Cadogan y otros 2006, Kohli y Jaworski

1990). La formalización puede facilitar la Orientación al Mercado Internacional, pero fundamentalmente en un ambiente internacional estable (Cadogan y otros, 2001). En lo que se refiere al componente de Centralización Exportadora, el concepto se relaciona con la autoridad en la toma de decisiones de la empresa (Cadogan, Cui, Morgan y Story 2006), ya que la toma de decisiones en la empresa puede estar centralizada en la alta dirección, o descentralizada. Y en entornos estables de negocios internacionales las decisiones centralizadas pueden ser beneficiosas (Cadogan y otros 2001), sin embargo en entornos turbulentos el tener toma de decisiones centralizadas no necesariamente será del todo recomendable.

Por último el factor de Coordinación Exportadora está relacionado a la interacción que se debe dar entre las áreas de exportaciones o negocios internacionales y las demás áreas de la empresa (Diamantopoulos y Cadogan, 1996). Esta coordinación exportadora fomenta un deseo por tener éxito en los negocios internacionales, impulsando el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional (Cadogan y otros, 2002). Incluso en condiciones de alta turbulencia en el entorno se hace más necesaria la coordinación internacional (Cadogan, Cui, Morgan y Story 2006).

Como podemos apreciar, la relación entre las Estructuras de Exportación y la Orientación al Mercado Internacional ya ha sido estudiada por diversos autores (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006; Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 2002; Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen y Sundqvist, 2001), e incluso algunos de los componentes han sido estudiados en su relación con la Orientación al Mercado en un contexto general como por ejemplo: i) Centralización (Kirca, 2005; Pulendran, 2000, Siguaw, Brown y Widing, 1994; Jaworski y Kohli, 1993), o ii) Formalización (Vieira, 2010; Kirca, 2005; Pulendran, 2000, Siguaw, Brown y Widing, 1994; Jaworski y Kohli, 1993), o iii) Coordinación, la cual ha sido estudiada por algunos autores como conexión interdepartamental (Vieira, 2010; Kirca, 2005; Pulendran, 2000; Jaworski y Kohli, 1993). Por lo tanto se plantea la siguiente hipótesis:

H3: Hay una relación positiva entre las “Estructuras de Exportación” y la “Orientación al Mercado Internacional”.

3.3.4 Turbulencia del Entorno Exportador

La turbulencia del entorno exportador es un antecedente que también impacta en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional, como se pudo revisar en el capítulo 2. La turbulencia del entorno está asociado positivamente con esta orientación (Cadogan y otros, 2006), e incluso cuando aparecen menores condiciones de turbulencia en el entorno, se generan menores niveles de orientación al mercado internacional (Avlonitis y Gounaris 1999; Van Egeren y O'Connor 1998). Cuando se opera en entornos inestables se requiere de mayor información de mercado para responder a los cambios en el entorno, lo cual es un factor que puede impulsar el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional (Cadigan, Cui, Morgan y Story 2006).

Esta relación entre la Turbulencia del Entorno y la Orientación al Mercado no solo ha sido estudiada dentro del contexto internacional (Cadogan, Cui, Morgan y Story, 2006; Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen y Sundqvist, 2001), sino también dentro de un contexto general (Raaij, 2008). Por todo lo anterior se formula la siguiente hipótesis:

H4: Hay una relación positiva entre la “Turbulencia del Entorno Exportador” y la “Orientación al Mercado Internacional”.

Por otro lado, como habíamos mencionado anteriormente, cuando el entorno exportador es estable se puede tomar decisiones con poca información (Diamantopoulos y Cadgan, 1996), y por lo tanto no es necesario involucrar a muchas áreas de la empresa para tomar las decisiones (Cadogan, Cui, Morgan y Story 2006), con lo cual se pueden tomar decisiones de manera centralizada.

Asimismo, cuando una empresa tiene un alto grado de formalización que impacta en la orientación al mercado internacional, y existe un alto grado de turbulencia en el entorno, la eficiencia y efectividad de las actividades de orientación al mercado internacional tienden a decrecer (Cadogan y otros, 2001). Además, cuando existe

alto grado de centralización, esto facilita el incremento eficiente de los comportamientos de orientación al mercado internacional, siempre y cuando existan condiciones de baja turbulencia en el entorno, ya que cuando es alto el grado de turbulencia en el entorno, los mejores tipos de información a obtener y la apropiada respuesta al entorno es menos obvia y puede cambiar dependiendo de las circunstancias (Ruekert y otros, 1985; Cadogan y otros, 2001). Por lo tanto se formula la siguiente hipótesis:

H5: Hay una relación positiva entre las “Estructuras de Exportación” y la “Orientación al Mercado Internacional” con la moderación de la “Turbulencia del Entorno Exportador”.

3.4 Conclusiones

Este tercer capítulo ha permitido establecer el Modelo de Investigación propuesto en la presente Tesis. Se ha repasado los objetivos de la investigación y las preguntas claves del estudio. Luego se ha desarrollado y explicado a detalle el modelo de investigación, para culminar presentando las Hipótesis de la investigación, para lo cual se ha explicado la construcción teórica que respalda la propuesta de cada una de estas, explicándose cuáles son los factores que impactan positivamente la Orientación al Mercado Internacional según el modelo, y además se ha indicado con precisión los componentes que son parte de la medición de la Orientación al Mercado Internacional, así como de cada uno de los factores.

Capítulo 4: Metodología de Investigación

4.1 Introducción

En este capítulo se describe y explica la Metodología de Investigación aplicada en la presente investigación, justificando la utilización de la misma, para luego detallar con claridad el universo, la muestra y la unidad de análisis. Posteriormente se indica y explica el instrumento de medición, para poder medir cada una de las variables y sus componentes, la forma en que se recolectaron los datos, para luego culminar con el análisis de confiabilidad y validez de la medición. Se finaliza el capítulo con la presentación de las conclusiones.

4.2 Diseño y Justificación de la Investigación

Como se señaló en los primeros capítulos, los objetivos de la investigación son: i) conocer los factores que generan e impactan el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional en las Empresas peruanas que practican negocios internacionales y, ii) ampliar los componentes de medición de la Orientación al Mercado Internacional; incluyendo la Orientación al Beneficio como un elemento necesario para medir este constructo dentro del contexto internacional. Por este motivo, se ha revisado la teoría que se ha desarrollado sobre Orientación al Mercado y Orientación al Mercado Internacional en los últimos veinte años y se propone una forma de medir la orientación al mercado internacional que incluya la Orientación al Beneficio como factor clave para su medición, que hasta el momento dentro del contexto internacional no ha sido considerada.

Para poder cumplir con los objetivos de la presente investigación y responder a la pregunta de investigación se ha utilizado un estudio cuantitativo a través de encuestas que nos permita medir las relaciones positivas entre los factores y la orientación al mercado internacional, y además nos sirva para confirmar los

componentes necesarios para medir la orientación al mercado internacional, para obtener resultados que le permitan a los ejecutivos, académicos y empresarios tomar decisiones que corrijan el rumbo de sus organizaciones o refuercen las acciones que están siendo correctamente ejecutadas dentro del contexto internacional.

4.3 Universo y Muestra

La población está definida por aquellas empresas peruanas exportadoras o que hacen negocios internacionales, o que tengan cualquier otra estrategia de internacionalización, como adquisiciones, licencias, franquicias, alianzas o joint ventures. La definición de empresas peruanas, es que el capital del accionariado o el control de la empresa en su mayoría este en gestores o un grupo económico de nacionalidad peruana.

Para elegir a las empresas a ser contactadas se llegó un acuerdo en el país, con la principal asociación de exportadores que es ADEX (Asociación de Exportadores del Perú) para tener mejor acceso a las empresas, ya que en el país la investigación a nivel empresarial es muy escasa, y no hay una conciencia fuerte para apoyar y ayudar a los investigadores de las distintas disciplinas a llevar a cabo sus estudios. Las diferencias en investigación entre América Latina y el mundo son muy grandes, pero inclusive dentro de América Latina, las diferencias entre Perú y México o Brasil, también son importantes, y de alguna manera investigaciones como la presente y otras que vendrán, ayudarán a mejorar y profundizar en el conocimiento de administración de empresas, como de otras disciplinas en el Perú.

La muestra se tomó de la base de asociados de ADEX a los cuales se les envió una comunicación formal para que apoyaran la investigación doctoral. La invitación a participar de la investigación se le envió a 1.019 socios a través de cada una de las jefaturas por sector de ADEX. A los asociados se les propuso la posibilidad de crearles un usuario y password en internet, dentro de la web: <http://www.theprofitmarketing.com/frmLogin.aspx>, para que les fuera más sencillo

llenar la encuesta. Para quienes no querían llenar la misma por internet, se les facilitaba enviar la misma en un archivo en Excel donde podían llenarla de manera virtual. En el extremo, si el ejecutivo no deseaba llenar la encuesta por la Web, ni a través de un archivo de excel, se imprimía la misma y se le llevaba la impresión a su oficina para su llenado. En total 63 empresas decidieron participar de la investigación, de las cuales se descartaron 6 encuestas, ya sea porque estaban erróneamente llenadas, o porque no aplicaban dentro de los parámetros de empresa, es decir que fuera peruana y que estuviera haciendo negocios internacionales.

La investigación final con la encuesta precisa se aplicó entre los meses de Agosto y Octubre del año 2010. En cada empresa se contactó a través de ADEX con una carta, mail o llamada telefónica al ejecutivo de marketing internacional o de negocios internacionales o gerente de mayor rango para que respondiera la encuesta o en su defecto definiera quien debía responder la encuesta. No se hizo distinción por sector ni tamaño. Al final la muestra fue de 57 empresas, lo cual representa un 6% de tasa de respuesta, que es un ratio bajo, pero si vemos investigaciones de este tipo en América Latina como la de Reto Felix en México (2005) que tuvo 51 participantes, o en África como la de Appiah-Adu (1998) que fue respondida por 74 participantes, veremos que en continentes con poca cultura en investigación es muy difícil llegar a recolectar un número importante de respuesta para tener ratios de respuesta de nivel internacional. Pensamos que es un proceso, en el cual el número de empresas peruanas, y de países americanos que aún no desarrollan la investigación va a ir ampliándose año a año, con el desarrollo de las Universidades, los Programas Doctorales, y las alianzas que hagan estos. Es tan bajo el nivel de investigación en el Perú, que actualmente se está estudiando una iniciativa legislativa para que en cualquier carrera profesional quien desee obtener su título profesional tenga que necesariamente elaborar una Tesis para culminar sus estudios de Pre Grado, es decir se calcula que para el año 2014 ningún alumno que culmine estudios de pre grado podrá obtener su título profesional haciendo una curso de actualización, estarán obligados a presentar una investigación y sustentarla, esto demuestra el bajo nivel de investigación en el país. Ojalá que medidas como estas, más otras que se complementen ayuden a

desarrollar la investigación en el Perú, y que las empresas vean a la Universidad y los académicos como aliados para futuros estudios.

4.4 Unidad de Análisis

La unidad de análisis del presente trabajo son las empresas peruanas que realizan negocios internacionales, en las cuales buscamos medir la orientación al mercado internacional y los factores para su desarrollo. Para hallar con el estudio el mejor reflejo de lo que sucedía en las organizaciones, se aplicó la encuesta a la persona de mayor alto cargo en la organización que tenía bajo su control los negocios internacionales de la compañía, en algunos casos fue directamente el Gerente General de la empresa, en otros casos fue el Gerente responsable del área Internacional o de exportaciones de la empresa, en otros caso fue el Gerente de Marketing, o en otros casos un Gerente o Jefe más idóneo dentro de la organización para responder la encuesta.

4.5 Instrumento de Medición

El instrumento de medición fue diseñado con preguntas abiertas iniciales, que sirvieron para el análisis fundamentalmente demográfico, sectorial y de dimensión. Luego de las preguntas abiertas, el instrumento tiene un set de 50 preguntas que sirven para medir los 5 constructos: i) Indicadores de desarrollo exportador, ii) Sistemas de exportación, iii) Estructuras de exportación, iv) Turbulencia del entorno exportador y, v) Orientación al mercado internacional. La investigación se inició con un estudio piloto que fue aplicado a ejecutivos y expertos del sector, con lo cual se afinó la encuesta, quedando lista con las preguntas adecuadas para medir con exactitud y confiabilidad cada constructo. Para esto se midió la validez de la medición con un análisis de fiabilidad y análisis factorial, procesando los datos en el software SPSS; con lo cual se llegó a definir las preguntas que realmente medían estadísticamente cada componente.

4.5.1 Diseño de Instrumento de Medición

El instrumento de medición se elaboró tomando el instrumento diseñado por Cadogan y otros (2001) para medir los componentes de la Orientación al mercado Internacional, que también fue usado por Cadogan y otros 2006. Este instrumento contiene preguntas que miden los siguientes componentes: i) generación de inteligencia, ii) diseminación de inteligencia y, iii) capacidad de respuesta. Sin embargo, como se explicó en el capítulo 2, este instrumento no considera la medición del componente “Orientación al Beneficio”, que se proponen medir en esta investigación por ser un factor clave para determinar la Orientación al Mercado Internacional, y que en la presente investigación se incluye. Al no haber sido considerada la medición de este componente en instrumentos dentro de contextos internacionales, recurrimos a autores que han medido este componente dentro de contextos locales o generales como parte de la medición de la Orientación al Mercado. Para medir este constructo se han tomado las preguntas también utilizadas por otros autores como Deng y Dart (1994), Gray y otros (1998), Felix y Hinck (2005), Alhakimi y Baharun (2010).

Para la medición de los factores que impulsan a orientación al mercado internacional, es decir: i) estructuras de exportación, ii) sistemas de exportación, iii) indicadores de desarrollo exportador y iv) entorno exportador, se tomó el instrumento utilizado por Cadogan y otros (2006). En el presente capítulo se explicará a detalle las preguntas utilizadas para medir cada componente de cada constructo.

4.5.2 Aplicación de prueba piloto

El instrumento aplicado en el presente estudio fue primero enviado a 12 encuestados dentro de la prueba piloto, de los cuales 10 eran ejecutivos de

empresas peruanas que tienen negocios en el extranjero, y 2 expertos en negocios internacionales.

Los resultados fueron muy buenos tanto en los indicadores de confiabilidad como de análisis factorial, y en base a estos análisis se eliminaron aquellas preguntas que no agregaban valor al estudio. Para esto se partieron de las preguntas en inglés de los cuestionarios base de los autores anteriormente citados, luego un primer traductor independiente lo tradujo al castellano, un segundo traductor independiente tradujo la encuesta en español al inglés y un tercer traductor independiente comparó las dos versiones en inglés analizando y comprobando que su comprensión era la misma, con lo cual determinamos que la versión en español de la encuesta era adecuada para el estudio. Los resultados de la prueba piloto los detallamos a continuación.

La confiabilidad y validez de la medición son características que siempre deben considerarse en todo estudio e investigación realizada, su comprobación garantiza que el estudio pueda ser replicado y demuestra el carácter científico de los conocimientos que aporta para la comprensión de los objetivos propuestos y el tema en estudio (Fontes, 2001). Asimismo un instrumento de medida se considera fiable si las medidas que se hacen con él, están libres de errores aleatorios, y por esta razón proporcionan resultados consistentes (Sarabia, 1999). En el presente estudio para el análisis de confiabilidad se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach, ya que es el método más utilizado para medir la fiabilidad cuando se realiza una consistencia interna (Sarabia, 1999), y además sirve como un control de la calidad del instrumento de medición, dejándolo listo para pasar las pruebas de validez (Morales, 2000). El valor de Alfa de Cronbach aceptable se puede seleccionar según sea el criterio, el umbral mínimo de 0.8 es sugerido por Sarabia (Sarabia, 1999), o de 0.7 sugerido por Nunnally (1991), o de 0.6 sugerido por Peterson (1994) como criterio en uso, o de 0.5 establecido por George y Mallery (1995) para considerar un estadístico aceptable.

Por otro lado el análisis factorial nos permite analizar los componentes principales y construir las variables a ser utilizadas dentro del instrumento de medición, que expliquen la varianza observada con un número óptimo de ítems para cada una.

Para el análisis factorial se utilizó el método de extracción de Máxima Verosimilitud, según Ferrando y Lorenzo (1998) este método proporciona, entre otras ventajas, un indicador que permite evaluar estadísticamente el ajuste del modelo. En este capítulo dentro del análisis factorial se muestran también las comunalidades; la comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el método factorial obtenido, de esta manera estudiando las comunalidades de las variables podemos valorar cuáles de las variables son mejor o peor explicadas por la solución factorial, pudiendo considerarse una aceptable explicación de la variable cuando se obtienen comunalidades mayores a 0.3 (Ferrando y Lorenzo, 1998).

Con el método de Máxima Verosimilitud se puede determinar el número de factores a elegir en el análisis factorial, existiendo dos criterios posibles para aplicar: i) tomar el número de factores que tienen un valor propio (eigenvalue) superior a 1 o, ii) tomar el número de factores cuya contribución acumulada (cumulative) sea superior al 70% (Hair, 1999). Para definir los factores a considerar, se tomaron en cuenta las cargas más elevadas para cada variable con la rotación Varimax, una carga se considera significativa con un nivel de significación de $\alpha=0.05$, cuando la carga de la variable es superior en valor absoluto a 0.55. (Ferrando y Lorenzo, 1998). Todos los datos fueron procesados en el software SPSS.

4.5.2.1 Preguntas para Indicadores de Desarrollo Exportador

La experiencia exportadora se midió a través de 4 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Seringhaus (1991), diseñado para medir el conocimiento de experiencia exportadora:

- **IDE_EE1:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado la capacidad de identificar fuentes de información de mercados internacionales.
- **IDE_EE2:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una base de datos de información específica de oportunidades de ventas internacionales.

- **IDE_EE3:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una base de datos de información específica sobre la legislación y regulaciones relacionadas a nuestros productos y negocios en los mercados extranjeros.
- **IDE_EE4:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una capacidad para interpretar el grado de calidad de información de los mercados internacionales.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,972 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 94% de la varianza

Tabla 1: Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Exp. Exportadora

estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.972	4

Tabla 2: Prueba Piloto – Comunalidades de Exp. Exportadora

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
IDE_EE1	1.000	.939
IDE_EE2	1.000	.884
IDE_EE3	1.000	.947
IDE_EE4	1.000	.980

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 3: Prueba Piloto – Varianza Explicada de Exp. Exportadora

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.751	93.767	93.767	3.751	93.767	93.767
2	.175	4.387	98.154			
3	.051	1.268	99.423			
4	.023	.577	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 4: Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Exp. Exportadora

Matriz de componentes^a	
	Componente
	1
IDE_EE4	.990
IDE_EE3	.973
IDE_EE1	.969
IDE_EE2	.940

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

El compromiso de la gerencia se midió a través de 4 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Gencturk, Childers y Ruekert (1995) diseñado para medir las actitudes gerenciales hacia el marketing internacional:

- **IDE_CG1:** La alta dirección en nuestra empresa considera que nuestras actividades internacionales son importantes.
- **IDE_CG2:** La alta dirección en nuestra empresa tiene la intención de incrementar las actividades de exportación y negocios internacionales de la empresa.
- **IDE_CG3:** La alta dirección en nuestra empresa considera que las exportaciones y negocios internacionales van a ser una valiosa inversión de recursos.
- **IDE_CG4:** La alta dirección en nuestra empresa espera que las exportaciones y negocios internacionales tengan un efecto positivo en el desempeño de la empresa.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,853 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 73% de la varianza. En la revisión final del estudio piloto se decidió eliminar la pregunta IDE_CG4.

Tabla 5: Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Comp. Gerencia

estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.853	4

Tabla 6: Prueba Piloto – Comunalidades de Comp. Gerencia

Comunalidades

	Inicial	Extracción
IDE_CG1	1.000	.801
IDE_CG2	1.000	.922
IDE_CG3	1.000	.677
IDE_CG4	1.000	.532

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 7: Prueba Piloto – Varianza explicada de Comp. Gerencia

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.932	73.312	73.312	2.932	73.312	73.312
2	.705	17.633	90.945			
3	.263	6.569	97.514			
4	.099	2.486	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 8: Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Comp. Gerencia

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
IDE_CG2	.960
IDE_CG1	.895
IDE_CG3	.823
IDE_CG4	.729

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

El énfasis de los líderes se midió a través de 3 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Jaworski y Kohli (1993), el cual fue modificado por Cadogan y otros (2006) para darle una dimensión internacional:

- **IDE_EL1:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que es de vital importancia adaptarse a las tendencias en los mercados internacionales.
- **IDE_EL2:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que los empleados deben ser sensibles frente a las actividades de los competidores internacionales.
- **IDE_EL3:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que nosotros debemos prepararnos ahora para encontrar futuras necesidades de nuestros clientes internacionales.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,96 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 93% de la varianza.

Tabla 9: Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Énfasis de los Líderes

estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.960	3

Tabla 10: Prueba Piloto – Comunalidades de Énfasis de los Líderes

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
IDE_EL1	1.000	.936
IDE_EL2	1.000	.920
IDE_EL3	1.000	.944

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 11: Prueba Piloto – Varianza de Énfasis de los Líderes

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.800	93.339	93.339	2.800	93.339	93.339
2	.120	3.987	97.326			
3	.080	2.674	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 12: Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Énfasis de los Líderes

Matriz de componentes^a

	Componente	
	1	
IDE_EL3	.971	
IDE_EL1	.968	
IDE_EL2	.959	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

El constructo Indicadores de Desarrollo Exportador se midió a través de 10 preguntas:

- **IDE_CG1:** La alta dirección en nuestra empresa considera que nuestras actividades internacionales son importantes.
- **IDE_CG2:** La alta dirección en nuestra empresa tiene la intención de incrementar las actividades de exportación y negocios internacionales de la empresa.
- **IDE_CG3:** La alta dirección en nuestra empresa considera que las exportaciones y negocios internacionales van a ser una valiosa inversión de recursos.
- **IDE_EL1:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que es de vital importancia adaptarse a las tendencias en los mercados internacionales.
- **IDE_EL2:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que los empleados deben ser sensibles frente a las actividades de los competidores internacionales.

- **IDE_EL3:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que nosotros debemos prepararnos ahora para encontrar futuras necesidades de nuestros clientes internacionales.
- **IDE_EE1:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado la capacidad de identificar fuentes de información de mercados internacionales.
- **IDE_EE2:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una base de datos de información específica de oportunidades de ventas internacionales.
- **IDE_EE3:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una base de datos de información específica sobre la legislación y regulaciones relacionadas a nuestros productos y negocios en los mercados extranjeros.
- **IDE_EE4:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una capacidad para interpretar el grado de calidad de información de los mercados internacionales.

Se decidió eliminar la pregunta IDE_CG4 (La alta dirección en nuestra empresa espera que las exportaciones y negocios internacionales tengan un efecto positivo en el desempeño de la empresa) para mejorar la conformación de los componentes en este constructo, ya que esta pregunta se confundía con otro componente. El análisis de confiabilidad de este constructo nos dio un valor de 0,947 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo tres factores, primero experiencia exportadora, segundo énfasis de los líderes, y tercero compromiso de la gerencia, representando el 93% de la varianza.

Tabla 13: Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de IDE

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.947	10

Tabla 14: Prueba Piloto – Comunalidades de IDE

Comunalidades

	Inicial	Extracción
IDE_CG1	1.000	.866
IDE_CG2	1.000	.944
IDE_CG3	1.000	.845
IDE_EL1	1.000	.956
IDE_EL2	1.000	.934
IDE_EL3	1.000	.938
IDE_EE1	1.000	.962
IDE_EE2	1.000	.877
IDE_EE3	1.000	.966
IDE_EE4	1.000	.987

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 15: Prueba Piloto – Varianza de IDE

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.931	69.312	69.312	6.931	69.312	69.312	3.288	32.877	32.877
2	1.702	17.016	86.327	1.702	17.016	86.327	3.207	32.070	64.947
3	.644	6.438	92.765	.644	6.438	92.765	2.782	27.818	92.765
4	.292	2.917	95.682						
5	.281	2.812	98.493						
6	.102	1.019	99.513						
7	.025	.251	99.763						
8	.018	.178	99.942						
9	.006	.056	99.997						
10	.000	.003	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 16: Prueba Piloto – Matriz de Componentes de IDE

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
IDE_CG1	.302	.105	.874
IDE_CG2	.095	.422	.870
IDE_CG3	.293	-.061	.869
IDE_EL1	.319	.918	.108
IDE_EL2	.498	.792	.245
IDE_EL3	.425	.868	.062
IDE_EE1	.766	.542	.286
IDE_EE2	.810	.422	.208
IDE_EE3	.770	.434	.430
IDE_EE4	.857	.363	.348

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

4.5.2.2 Preguntas para Sistemas de Exportación

Los sistemas de recompensa internacional se midieron a través de 3 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Jaworski y Kohli (1993) y Ruekert (1992), el cual fue modificado por Cadogan y otros (2006) para darle una dimensión internacional:

- **SE_RI1:** Generalmente, en esta empresa el desempeño del equipo de ventas internacional es medido por la capacidad para construir relaciones con clientes internacionales.
- **SE_RI2:** Generalmente, en esta empresa nosotros evaluamos a nuestro equipo de ventas internacional, mediante encuestas realizadas a clientes internacionales.
- **SE_RI3:** Generalmente, en esta empresa los sistemas de recompensa fomentan a los empleados enfocarse en el aumento de la satisfacción de los clientes internacionales.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,956 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 92% de la varianza.

Tabla 17: Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Sist. de Recompensa

estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.956	3

Tabla 18: Prueba Piloto – Comunalidades de Sist. de Recompensa

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
SE_RI1	1.000	.875
SE_RI2	1.000	.950
SE_RI3	1.000	.941

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 19: Prueba Piloto – Varianza de Sist. de Recompensa

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.766	92.201	92.201	2.766	92.201	92.201
2	.183	6.089	98.290			
3	.051	1.710	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 20: Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Sist. de Recompensa

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
SE_RI2	.975
SE_RI3	.970
SE_RI1	.936

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Los sistemas de entrenamiento internacional se midieron a través de 3 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Jaworski y Kohli (1993) y Ruekert (1992), el cual fue modificado por Cadogan y otros (2006) para darle una dimensión internacional:

- **SE_FI1:** En esta empresa nuestra gerencia fomenta el tipo de formación y entrenamiento que ayudará a los empleados a ser mejores en su orientación a los clientes internacionales.
- **SE_FI2:** En esta empresa nuestra gerencia ve la formación y entrenamiento en mercados internacionales como una importante inversión.
- **SE_FI3:** En esta empresa nosotros dedicamos recursos sustanciales para desarrollar la habilidad en marketing de nuestros empleados de exportación y negocios internacionales.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,897 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 83% de a varianza.

Tabla 21: Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Sist. de Entrenamiento

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.897	3

Tabla 22: Prueba Piloto – Comunalidades de Sist. de Entrenamiento

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
SE_FI1	1.000	.735
SE_FI2	1.000	.905
SE_FI3	1.000	.855

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 23: Prueba Piloto – Varianza de Sist. de Entrenamiento

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.495	83.158	83.158	2.495	83.158	83.158
2	.383	12.782	95.941			
3	.122	4.059	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 24: Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Sist. de Entrenamiento

Matriz de componentes^a	
	Componente
	1
SE_FI2	.951
SE_FI3	.924
SE_FI1	.858

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

El constructo Sistemas de Exportación se midió a través de 6 preguntas:

- **SE_RI1:** Generalmente, en esta empresa el desempeño del equipo de ventas internacional es medido por la capacidad para construir relaciones con clientes internacionales.
- **SE_RI2:** Generalmente, en esta empresa nosotros evaluamos a nuestro equipo de ventas internacional, mediante encuestas realizadas a clientes internacionales.
- **SE_RI3:** Generalmente, en esta empresa los sistemas de recompensa fomentan a los empleados enfocarse en el aumento de la satisfacción de los clientes internacionales.
- **SE_FI1:** En esta empresa nuestra gerencia fomenta el tipo de formación y entrenamiento que ayudará a los empleados a ser mejores en su orientación a los clientes internacionales.
- **SE_FI2:** En esta empresa nuestra gerencia ve la formación y entrenamiento en mercados internacionales como una importante inversión.
- **SE_FI3:** En esta empresa nosotros dedicamos recursos sustanciales para desarrollar la habilidad en marketing de nuestros empleados de exportación y negocios internacionales.

El análisis de confiabilidad de este constructo nos dio un valor de 0,931 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo dos factores, primero sistemas de recompensa internacional, y segundo sistemas de formación internacional, representando el 88% de la varianza.

Tabla 25: Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de SE

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.931	6

Tabla 26: Prueba Piloto – Comunalidades de SE

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
SE_RI1	1.000	.871
SE_RI2	1.000	.958
SE_RI3	1.000	.937
SE_FI1	1.000	.722
SE_FI2	1.000	.942
SE_FI3	1.000	.865

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 27: Prueba Piloto – Varianza de SE

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.488	74.792	74.792	4.488	74.792	74.792	2.809	46.811	46.811
2	.806	13.433	88.225	.806	13.433	88.225	2.485	41.414	88.225
3	.423	7.053	95.278						
4	.156	2.595	97.873						
5	.121	2.020	99.893						
6	.006	.107	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 28: Prueba Piloto – Matriz de Componentes de SE

	Matriz de componentes rotados ^a	
	Componente	
	1	2
SE_RI2	.922	.327
SE_RI3	.902	.352
SE_RI1	.853	.379
SE_FI2	.241	.940
SE_FI3	.442	.818
SE_FI1	.406	.747

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

4.5.2.3 Preguntas para Estructuras de Exportación

La formalización internacional se midió a través de 3 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Jaworski y Kohli (1993), el cual fue modificado por Cadogan y otros (2001) para darle una dimensión internacional:

- **EE_FR1:** Generalmente, en esta empresa los ejecutivos de exportación y negocios internacionales son sus propios jefes en la mayoría de los temas.
- **EE_FR2:** Generalmente, en esta empresa los ejecutivos de exportación y negocios internacionales pueden tomar sus propias decisiones sin consultar con alguien más.
- **EE_FR3:** Generalmente, en esta empresa las cosas son hechas para que se deje al empleado de exportación y negocios internacionales hacer el trabajo por si mismo.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor inicial de 0,686, luego se retiró la pregunta EF_R3 y mejoró el Alfa de Cronbach a un valor de 0,81. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 62% de la varianza. Se decidió dejar la pregunta EF_R3 para el estudio final.

Tabla 29. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Formal. Internacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.686	3

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.810	2

Tabla 30. Prueba Piloto – Comunalidades de Formal. Internacional

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
EE_FR1	1.000	.740
EE_FR2	1.000	.797
EE_FR3	1.000	.330

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 31. Prueba Piloto – Varianza de Formal. Internacional

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.866	62.216	62.216	1.866	62.216	62.216
2	.821	27.382	89.598			
3	.312	10.402	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 32. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Formal. Internacional

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
EE_FR2	.893
EE_FR1	.860
EE_FR3	.574

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

La centralización internacional se midió a través de 3 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Jaworski y Kohli (1993), el cual fue modificado por Cadogan y otros (2001) para darle una dimensión internacional:

- **EE_CN1:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, incluso los

mínimos asuntos tienen que ser referidos a alguien de mayor jerarquía para una respuesta final

- **EE_CN2:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, la gente de exportaciones y negocios internacionales tienen que preguntarle a su jefe antes de hacer casi cualquier cosa.
- **EE_CN3:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, los empleados de exportaciones y negocios internacionales necesitan tener primero la aprobación de su jefe.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor inicial de 0,79. Luego se retiró la pregunta EE_CN1 y mejoró el Alfa de Cronbach a un valor de 0,877. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 72% de la varianza. Se decidió dejar la pregunta EF_CN1 para el estudio final.

Tabla 33. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Central. Internacional (3 elementos)

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.790	3

Tabla 34. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Central. Internacional (2 elementos)

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.877	2

Tabla 35. Prueba Piloto – Comunalidades de Central. Internacional

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
EE_CN1	1.000	.500
EE_CN2	1.000	.810
EE_CN3	1.000	.843

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 36. Prueba Piloto – Varianza de Central. Internacional

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.153	71.758	71.758	2.153	71.758	71.758
2	.653	21.781	93.538			
3	.194	6.462	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 37. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Central. Internacional

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
EE_CN3	.918
EE_CN2	.900
EE_CN1	.707

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

La coordinación internacional se midió a través de 6 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Cadogan y otros (2001), agregándole una pregunta del instrumento de Cadogan y otros (1999) sobre mecanismos de coordinación:

- **EE_CR1:** Los empleados de la unidad de exportación y otros de áreas funcionales (ejemplo: investigación y desarrollo) se ayudan entre ellos.
- **EE_CR2:** En esta empresa, hay un sentido de trabajo en equipo a todo nivel.

- **EE_CR3:** Existe una fuerte relación de trabajo de colaboración entre la exportación y la producción.
- **EE_CR4:** Las áreas funcionales en esta empresa aúnan sus esfuerzos hacia la misma dirección.
- **EE_CR5:** Las actividades de nuestras funciones de negocios (ejemplo: marketing, ventas, producción, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad), se integran en la búsqueda de un objetivo común.
- **EE_CR6:** Resolvemos problemas y conflictos a través de la comunicación y grupos de resolución de problemas.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor inicial de 0,954. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 83% de la varianza.

Tabla 38. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Coord. Internacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.954	6

Tabla 39. Prueba Piloto – Comunalidades de Coord. Internacional

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
EE_CR1	1.000	.803
EE_CR2	1.000	.894
EE_CR3	1.000	.651
EE_CR4	1.000	.977
EE_CR5	1.000	.849
EE_CR6	1.000	.822

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 40. Prueba Piloto – Varianza de Coord. Internacional

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.997	83.290	83.290	4.997	83.290	83.290
2	.454	7.563	90.853			
3	.313	5.222	96.076			
4	.119	1.988	98.063			
5	.093	1.556	99.619			
6	.023	.381	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 41. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Coord. Internacional

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
EE_CR4	.988
EE_CR2	.946
EE_CR5	.922
EE_CR6	.907
EE_CR1	.896
EE_CR3	.807

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

El constructo Estructuras de Exportación se midió a través de 12 preguntas:

- **EE_FR1:** Generalmente, en esta empresa los ejecutivos de exportación y negocios internacionales son sus propios jefes en la mayoría de los temas.
- **EE_FR2:** Generalmente, en esta empresa los ejecutivos de exportación y negocios internacionales pueden tomar sus propias decisiones sin consultar con alguien más.
- **EE_FR3:** Generalmente, en esta empresa las cosas son hechas para que se deje al empleado de exportación y negocios internacionales hacer el trabajo por si mismo.

- **EE_CN1:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, incluso los mínimos asuntos tienen que ser referidos a alguien de mayor jerarquía para una respuesta final
- **EE_CN2:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, la gente de exportaciones y negocios internacionales tienen que preguntarle a su jefe antes de hacer casi cualquier cosa.
- **EE_CN3:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, los empleados de exportaciones y negocios internacionales necesitan tener primero la aprobación de su jefe.
- **EE_CR1:** Los empleados de la unidad de exportación y otros de áreas funcionales (ejemplo: investigación y desarrollo) se ayudan entre ellos.
- **EE_CR2:** En esta empresa, hay un sentido de trabajo en equipo a todo nivel.
- **EE_CR3:** Existe una fuerte relación de trabajo de colaboración entre la exportación y la producción.
- **EE_CR4:** Las áreas funcionales en esta empresa aúnan sus esfuerzos hacia la misma dirección.
- **EE_CR5:** Las actividades de nuestras funciones de negocios (ejemplo: marketing, ventas, producción, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad), se integran en la búsqueda de un objetivo común.
- **EE_CR6:** Resolvemos problemas y conflictos a través de la comunicación y grupos de resolución de problemas.

El análisis de confiabilidad de este constructo nos dio un valor de 0,785 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo tres factores, primero coordinación internacional, segundo centralización internacional y tercero formalización internacional, representando el 82% de la varianza.

Tabla 42. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de EE

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.785	12

Tabla 43. Prueba Piloto – Comunalidades de EE

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
EE_FR1	1.000	.748
EE_FR2	1.000	.889
EE_FR3	1.000	.719
EE_CN1	1.000	.768
EE_CN2	1.000	.909
EE_CN3	1.000	.707
EE_CR1	1.000	.819
EE_CR2	1.000	.926
EE_CR3	1.000	.673
EE_CR4	1.000	.977
EE_CR5	1.000	.921
EE_CR6	1.000	.831

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 44. Prueba Piloto – Varianza de EE

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.633	46.939	46.939	5.633	46.939	46.939	5.280	43.998	43.998
2	2.510	20.919	67.859	2.510	20.919	67.859	2.473	20.610	64.608
3	1.744	14.533	82.391	1.744	14.533	82.391	2.134	17.783	82.391
4	.721	6.004	88.396						
5	.473	3.941	92.337						
6	.464	3.866	96.203						
7	.240	1.999	98.202						
8	.148	1.234	99.437						
9	.041	.343	99.779						
10	.020	.168	99.948						
11	.006	.052	100.000						
12	6.83E-017	5.69E-016	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 45. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de EE

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
EE_CR4	.979	-.069	.116
EE_CR5	.938	.180	.091
EE_CR2	.936	-.223	-.026
EE_CR6	.898	.085	.133
EE_CR1	.857	-.097	.275
EE_CR3	.802	-.171	.038
EE_CN2	-.157	.940	-.021
EE_CN3	-.091	.806	.222
EE_FR3	-.102	-.693	.478
EE_FR2	.159	-.006	.929
EE_CN1	.024	.562	.672
EE_FR1	.559	-.108	.651

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

4.5.2.4 Preguntas para Turbulencia del Entorno Exportador

La turbulencia competitiva se midió a través de 3 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Jaworski y Kohli (1993), el cual fue modificado por Cadogan y otros (2001) para darle una dimensión internacional:

- **TEE_TC1:** En nuestros mercados internacionales, hay muchas guerras promocionales.
- **TEE_TC2:** Uno se entera de un nuevo movimiento competitivo en nuestros mercados extranjeros casi todos los días.
- **TEE_TC3:** En los mercados extranjeros donde competimos, la venta hecha con agresividad es lo normal.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,929 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 88% de la varianza.

Tabla 46. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Turb. Competitiva

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.929	3

Tabla 47. Prueba Piloto – Comunalidades de Turb. Competitiva

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
TEE_TC1	1.000	.873
TEE_TC2	1.000	.869
TEE_TC3	1.000	.889

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 48. Prueba Piloto – Varianza de Turb. Competitiva

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.631	87.696	87.696	2.631	87.696	87.696
2	.201	6.706	94.402			
3	.168	5.598	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 49. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Turb. Competitiva

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
TEE_TC3	.943
TEE_TC1	.934
TEE_TC2	.932

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

La turbulencia tecnológica se midió a través de 3 preguntas, tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Jaworski y Kohli (1993), el cual fue modificado por Cadogan y otros (2001) para darle una dimensión internacional:

- **TEE_TT1:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, la tecnología en nuestra industria cambia rápidamente.
- **TEE_TT2:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, los cambios tecnológicos proveen de grandes oportunidades en nuestra industria.
- **TEE_TT3:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, un gran número de ideas de nuevos productos han sido posibles a través de los avances tecnológicos de nuestra industria.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,902 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 84% de la varianza.

Tabla 50. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Turb. Tecnológica

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.902	3

Tabla 51. Prueba Piloto – Comunalidades de Turb. Tecnológica

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
TEE_TT1	1.000	.811
TEE_TT2	1.000	.939
TEE_TT3	1.000	.762

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 52. Prueba Piloto – Varianza de Turb. Tecnológica

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.513	83.751	83.751	2.513	83.751	83.751
2	.393	13.116	96.868			
3	.094	3.132	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 53. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Turb. Tecnológica

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
TEE_TT2	.969
TEE_TT1	.901
TEE_TT3	.873

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

El constructo Turbulencia del Entorno Exportador se midió a través de 6 preguntas:

- **TEE_TC1:** En nuestros mercados internacionales, hay muchas guerras promocionales.
- **TEE_TC2:** Uno se entera de un nuevo movimiento competitivo en nuestros mercados extranjeros casi todos los días.
- **TEE_TC3:** En los mercados extranjeros donde competimos, la venta hecha con agresividad es lo normal.
- **TEE_TT1:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, la tecnología en nuestra industria cambia rápidamente.
- **TEE_TT2:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, los cambios tecnológicos proveen de grandes oportunidades en nuestra industria.
- **TEE_TT3:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, un gran número de ideas de nuevos productos han sido posibles a través de los avances tecnológicos de nuestra industria.

El análisis de confiabilidad de este constructo nos dio un valor de 0,892 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo dos factores, el primero la turbulencia competitiva, y el segundo la turbulencia tecnológica, representando el 91% de a varianza.

Tabla 54. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de TEE

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.892	6

Tabla 55. Prueba Piloto – Comunalidades de TEE

Comunalidades

	Inicial	Extracción
TEE_TC1	1.000	.869
TEE_TC2	1.000	.915
TEE_TC3	1.000	.898
TEE_TT1	1.000	.896
TEE_TT2	1.000	.951
TEE_TT3	1.000	.944

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 56. Prueba Piloto – Varianza de TEE

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.992	66.535	66.535	3.992	66.535	66.535	3.095	51.581	51.581
2	1.481	24.678	91.213	1.481	24.678	91.213	2.378	39.632	91.213
3	.210	3.500	94.713						
4	.162	2.701	97.414						
5	.107	1.787	99.202						
6	.048	.798	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 57. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de TEE

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
TEE_TC2	.956	-.031
TEE_TC3	.913	.252
TEE_TC1	.882	.301
TEE_TT3	-.072	.969
TEE_TT2	.408	.886
TEE_TT1	.630	.706

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

4.5.2.5 Preguntas para Orientación al Mercado Internacional

La generación de inteligencia de mercado internacional se midió a través de 3 preguntas tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Cadogan y otros (2001) diseñado para medir la orientación al mercado internacional:

- **OMI_GI1:** En esta empresa, nosotros generamos mucha información concerniente a tendencias (ejemplo: regulación, desarrollo tecnológico, política, economía) en nuestros mercados internacionales.
- **OMI_GI2:** Nosotros periódicamente revisamos el efecto de los cambios en nuestro entorno internacional (ejemplo: regulación, tecnología).
- **OMI_GI3:** Nosotros generamos mucha información para entender las fuerzas que influyen en las necesidades y preferencias de nuestros clientes en el exterior.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,828 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 76% de la varianza.

Tabla 58. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Gen. de Inteligencia

estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.828	3

Tabla 59. Prueba Piloto – Comunalidades de Gen. de Inteligencia

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
OMI_GI1	1.000	.464
OMI_GI2	1.000	.934
OMI_GI3	1.000	.872

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 60. Prueba Piloto – Varianza de Gen. de Inteligencia

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.270	75.676	75.676	2.270	75.676	75.676
2	.682	22.728	98.404			
3	.048	1.596	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 61. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Gen. de Inteligencia

Matriz de componentes^a	
Componente	1
OMI_GI2	.967
OMI_GI3	.934
OMI_GI1	.681

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

La diseminación de inteligencia de mercado internacional se midió a través de 5 preguntas tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Cadogan y otros (2001) diseñado para medir la orientación al mercado internacional:

- **OMI_DI1:** Se descarta demasiada información sobre nuestra competencia en mercados extranjeros antes de que llegue a los encargados de tomar decisiones.
- **OMI_DI2:** La información que puede influir en la forma en que atendemos a los clientes a quienes exportamos nunca llega al personal de exportaciones y negocios internacionales.
- **OMI_DI3:** Información importante sobre nuestros clientes internacionales a menudo "se pierde en el sistema".
- **OMI_DI4:** La información sobre las actividades de nuestra competencia en mercados extranjeros a menudo llega al personal relevante demasiado tarde para servir de algo.
- **OMI_DI5:** Información importante sobre tendencias en los mercados extranjeros (ejemplo: regulación, tecnología, política, economía) es a menudo descartada de acuerdo a como se vaya presentando a lo largo de la cadena de comunicación.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,907 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 74% de la varianza.

Tabla 62. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Dis. de Inteligencia

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.907	5

Tabla 63. Prueba Piloto – Comunalidades de Dis. de Inteligencia

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
OMI_DI1	1.000	.553
OMI_DI2	1.000	.626
OMI_DI3	1.000	.871
OMI_DI4	1.000	.769
OMI_DI5	1.000	.864

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 64. Prueba Piloto – Varianza de Dis. de Inteligencia

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.683	73.660	73.660	3.683	73.660	73.660
2	.621	12.417	86.077			
3	.445	8.906	94.983			
4	.202	4.049	99.033			
5	.048	.967	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 65. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Dis. de Inteligencia

Matriz de componentes^a	
	Componente
	1
OMI_DI3	.933
OMI_DI5	.929
OMI_DI4	.877
OMI_DI2	.791
OMI_DI1	.744

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

La capacidad de respuesta en el mercado internacional se midió a través de 4 preguntas tomando como base lo usado por Cadogan y otros (2006), que a su vez se basaron en el instrumento de Cadogan y otros (2001) diseñado para medir la orientación al mercado internacional. Cadogan y otros (2006) agregaron una pregunta del instrumento de Cadogan y otros (1999) sobre capacidad de respuesta:

- **OMI_CR1:** Si uno de los principales competidores fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes en el exterior, nosotros implementaríamos una respuesta inmediatamente.
- **OMI_CR2:** Respondemos rápidamente a los cambios significativos de nuestros competidores en las estructuras de precio en los mercados del exterior.
- **OMI_CR3:** Respondemos rápidamente a cambios importantes en nuestro entorno de negocios internacionales (por ejemplo, regulaciones, tecnología, economía).
- **OMI_CR4:** Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan en nuestros mercados internacionales.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,866 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 72% de la varianza.

Tabla 66. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Cap. de Respuesta

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.866	4

Tabla 67. Prueba Piloto – Comunalidades de Cap. de Respuesta

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
OMI_CR1	1.000	.693
OMI_CR2	1.000	.751
OMI_CR3	1.000	.725
OMI_CR4	1.000	.716

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 68. Prueba Piloto – Varianza de Cap. de Respuesta

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.885	72.114	72.114	2.885	72.114	72.114
2	.455	11.380	83.494			
3	.375	9.387	92.880			
4	.285	7.120	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 69. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Cap. de Respuesta

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
OMI_CR2	.867
OMI_CR3	.851
OMI_CR4	.846
OMI_CR1	.832

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

La orientación al beneficio en el mercado internacional se midió a través de 4 preguntas tomando como base lo usado por Deng y Dart (1994), Gray y otros (1998), Felix y Hinck (2005), Alhakimi y Baharun (2010):

- **OMI_OB1:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros principales clientes.

- **OMI_OB2:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestras líneas de producto.
- **OMI_OB3:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros territorios de venta.
- **OMI_OB4:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros canales de distribución.

El análisis de confiabilidad nos dio un valor de 0,837 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo un factor que representa el 79% de la varianza.

Tabla 70. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de Orientación al Beneficio

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.837	4

Tabla 71. Prueba Piloto – Comunalidades de Orientación al Beneficio

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
OMI_OB1	1.000	.531
OMI_OB2	1.000	.865
OMI_OB3	1.000	.924
OMI_OB4	1.000	.838

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 72. Prueba Piloto – Varianza de Orientación al Beneficio

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.157	78.932	78.932	3.157	78.932	78.932
2	.582	14.558	93.490			
3	.234	5.860	99.351			
4	.026	.649	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 73. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de Orientac. al Beneficio

Matriz de componentes ^a	
	Componente
	1
OMI_OB3	.961
OMI_OB2	.930
OMI_OB4	.915
OMI_OB1	.729

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

El constructo Orientación al Mercado Internacional se midió a través de 16 preguntas:

- **OMI_GI1:** En esta empresa, nosotros generamos mucha información concerniente a tendencias (ejemplo: regulación, desarrollo tecnológico, política, economía) en nuestros mercados internacionales.
- **OMI_GI2:** Nosotros periódicamente revisamos el efecto de los cambios en nuestro entorno internacional (ejemplo: regulación, tecnología).
- **OMI_GI3:** Nosotros generamos mucha información para entender las fuerzas que influyen en las necesidades y preferencias de nuestros clientes en el exterior.
- **OMI_DI1:** Se descarta demasiada información sobre nuestra competencia en mercados extranjeros antes de que llegue a los encargados de tomar decisiones.
- **OMI_DI2:** La información que puede influir en la forma en que atendemos a los clientes a quienes exportamos nunca llega al personal de exportaciones y negocios internacionales.
- **OMI_DI3:** Información importante sobre nuestros clientes internacionales a menudo "se pierde en el sistema".
- **OMI_DI4:** La información sobre las actividades de nuestra competencia en mercados extranjeros a menudo llega al personal relevante demasiado tarde para servir de algo.
- **OMI_DI5:** Información importante sobre tendencias en los mercados extranjeros (ejemplo: regulación, tecnología, política, economía) es a

menudo descartada de acuerdo a como se vaya presentando a lo largo de la cadena de comunicación.

- **OMI_CR1:** Si uno de los principales competidores fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes en el exterior, nosotros implementaríamos una respuesta inmediatamente.
- **OMI_CR2:** Respondemos rápidamente a los cambios significativos de nuestros competidores en las estructuras de precio en los mercados del exterior.
- **OMI_CR3:** Respondemos rápidamente a cambios importantes en nuestro entorno de negocios internacionales (por ejemplo, regulaciones, tecnología, economía).
- **OMI_CR4:** Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan en nuestros mercados internacionales.
- **OMI_OB1:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros principales clientes.
- **OMI_OB2:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestras líneas de producto.
- **OMI_OB3:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros territorios de venta.
- **OMI_OB4:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros canales de distribución.

El análisis de confiabilidad de este constructo nos dio un valor de 0,717 que es satisfactorio. Posteriormente se hizo el análisis factorial, obteniendo cuatro factores, el primero fue la diseminación de inteligencia, el segundo la orientación al beneficio, el tercero la generación de inteligencia, y el cuarto la capacidad de respuesta, representando el 85% de la varianza.

Tabla 74. Prueba Piloto – Análisis de Fiabilidad de OMI

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.717	16

Tabla 75. Prueba Piloto – Comunalidades de OMI

Comunalidades

	Inicial	Extracción
OMI_GI1	1.000	.676
OMI_GI2	1.000	.970
OMI_GI3	1.000	.868
OMI_DI1	1.000	.783
OMI_DI2	1.000	.796
OMI_DI3	1.000	.873
OMI_DI4	1.000	.808
OMI_DI5	1.000	.873
OMI_CR1	1.000	.814
OMI_CR2	1.000	.896
OMI_CR3	1.000	.745
OMI_CR4	1.000	.894
OMI_OB1	1.000	.914
OMI_OB2	1.000	.965
OMI_OB3	1.000	.963
OMI_OB4	1.000	.825

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 76. Prueba Piloto – Varianza de OMI

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.732	42.073	42.073	6.732	42.073	42.073	4.242	26.510	26.510
2	3.554	22.213	64.286	3.554	22.213	64.286	3.637	22.732	49.241
3	2.458	15.361	79.647	2.458	15.361	79.647	3.273	20.456	69.697
4	.921	5.754	85.400	.921	5.754	85.400	2.513	15.703	85.400
5	.828	5.172	90.572						
6	.633	3.959	94.532						
7	.446	2.787	97.318						
8	.227	1.421	98.739						
9	.117	.731	99.470						
10	.060	.372	99.842						
11	.025	.158	100.000						
12	3.72E-016	2.32E-015	100.000						
13	2.66E-016	1.66E-015	100.000						
14	4.65E-017	2.91E-016	100.000						
15	-3.7E-018	-2.3E-017	100.000						
16	-1.4E-016	-8.5E-016	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 77. Prueba Piloto – Matriz de Componentes de OMI

Matriz de componentes rotados ^a

	Componente			
	1	2	3	4
OMI_GI1	.239	-.324	.691	.193
OMI_GI2	-.150	.262	.918	.192
OMI_GI3	-.134	.185	.895	.119
OMI_DI1	.671	.501	-.055	-.280
OMI_DI2	.878	.013	.110	.115
OMI_DI3	.894	.071	-.051	-.256
OMI_DI4	.773	-.046	-.269	-.368
OMI_DI5	.894	-.123	-.167	-.176
OMI_CR1	-.232	.100	.774	.390
OMI_CR2	-.205	-.059	.250	.887
OMI_CR3	-.169	.173	.416	.717
OMI_CR4	-.558	.394	.371	.539
OMI_OB1	-.481	.561	.188	.577
OMI_OB2	.175	.956	.031	.143
OMI_OB3	.063	.971	.119	.058
OMI_OB4	-.161	.887	.107	.023

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

4.5.3 Cuestionario final del estudio

En el Anexo A se presenta el cuestionario final que fue aplicado a la muestra del presente estudio, en todos los casos las preguntas debían responderse empleando una escala de Likert del 1 al 7.

4.6 Recolección y validación de Datos

Como lo explicamos al inicio de este capítulo, los datos del presente estudio se recolectaron a partir de las encuestas que los asociados de ADEX pudieron llenar en el tercer trimestre del 2010, a través de la web y/o envío a través del e-mail. En

total se pudieron recopilar 57 encuestas bien llenadas para ser parte del análisis estadístico, habiendo sido procesados todos los datos en el software SPSS.

Los datos se validaron, primero identificando casos atípicos (outliers). El estudio contiene 57 encuestas, y no se encontraron valores atípicos.

Warnings

The Anomaly Case Index List, Anomaly Case Peer ID, Anomaly Case Reason List, Anomaly Index Summary and/or Reasons Summary are not displayed because no anomalies are found under the specified criterion.

Tampoco se encontraron datos duplicados.

Indicador de cada último caso coincidente como Primario

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Caso primario	57	100.0	100.0	100.0

Se consideran 57 encuestas para el presente estudio.

Resúmenes de casos

	OMI_GI1	OMI_GI2	OMI_GI3	OMI_DI1	OMI_DI2	OMI_DI3	OMI_DI4	OMI_DI5	OMI_CR1	OMI_CR2	OMI_CR3	OMI_CR4	OMI_OB1	OMI_OB2	OMI_OB3	OMI_OB4
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Median	4.00	5.00	5.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	5.00	5.00	6.00	5.00	5.00	6.00	5.00	5.00
Minimum	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
Kurtosis	-.943	-.815	-.978	-.658	-.338	-.738	-.545	-1.238	-.891	-.222	.061	-.574	-.610	.151	-.513	-.956
Skewness	-.097	-.401	-.334	.288	.931	.762	.620	.271	-.470	-.728	-.833	-.401	-.516	-.751	-.612	-.371

Se consideran 57 encuestas para Estructuras de Exportación.

Resúmenes de casos

	EE_FR1	EE_FR2	EE_FR3	EE_CN1	EE_CN2	EE_CN3	EE_CR1	EE_CR2	EE_CR3	EE_CR4	EE_CR5	EE_CR6
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Median	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.00
Minimum	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Kurtosis	-.066	-.953	-.744	-1.234	-1.417	-.989	1.121	-.260	-.839	.059	1.149	.465
Skewness	-.882	-.358	-.158	-.180	-.018	-.267	-1.290	-.691	-.600	-.959	-.939	-1.053

Se consideran 57 encuestas para Sistemas de Exportación.

Resúmenes de casos						
	SE_RI1	SE_RI2	SE_RI3	SE_FI1	SE_FI2	SE_FI3
N	57	57	57	57	57	57
Median	5.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7
Kurtosis	-.218	-1.125	-1.232	.301	.370	-.743
Skewness	-.669	.422	-.117	-.625	-.696	-.011

Se consideran 57 encuestas para Sistemas Indicadores de Desarrollo Exportador..

Resúmenes de casos										
	IDE_CG1	IDE_CG2	IDE_CG3	IDE_EL1	IDE_EL2	IDE_EL3	IDE_EE1	IDE_EE2	IDE_EE3	IDE_EE4
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Median	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	6.00	5.00	4.00	4.00
Minimum	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Kurtosis	4.592	3.039	.647	3.589	-.167	2.258	.272	-.573	-1.101	-.457
Skewness	-2.084	-1.905	-1.236	-1.857	-.826	-1.376	-.875	-.497	-.292	-.415

Se consideran 57 encuestas para la Turbulencia del Entorno Exportador..

Resúmenes de casos						
	TEE_TC1	TEE_TC2	TEE_TC3	TEE_TT1	TEE_TT2	TEE_TT3
N	57	57	57	57	57	57
Median	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7
Kurtosis	-1.130	-1.332	-.909	-1.060	-.632	.009
Skewness	-.086	-.033	-.351	-.154	-.522	-.583

4.7 Análisis de Confiabilidad y Validez de la Medición Final.

En esta sección se presenta el proceso seguido para analizar la confiabilidad de las variables del instrumento de medición final aplicado en el estudio final. Todas las escalas de múltiples ítems fueron examinadas usando análisis factorial, para luego eliminar algunos ítems y dejar un modelo satisfactorio con escalas que muestren una fiabilidad alta usando Alfa de Cronbach, y determinando que las dimensiones presentadas para medir la orientación al mercado internacional y el impacto de sus factores son representativas.

4.7.1 Confiabilidad de Indicadores de Desarrollo Exportador

Aplicamos una prueba de confiabilidad, con un modelo Alfa, para los siguientes indicadores, las 10 preguntas que quedaron seleccionadas luego de la prueba piloto: IDE_CG1, IDE_CG2, IDE_CG3, IDE_EL1, IDE_EL2, IDE_EL3, IDE_EE1, IDE_EE2, IDE_EE3 y IDE_EE4:

1. **IDE_CG1:** La alta dirección en nuestra empresa considera que nuestras actividades internacionales son importantes.
2. **IDE_CG2:** La alta dirección en nuestra empresa tiene la intención de incrementar las actividades de exportación y negocios internacionales de la empresa.
3. **IDE_CG3:** La alta dirección en nuestra empresa considera que las exportaciones y negocios internacionales van a ser una valiosa inversión de recursos.
4. **IDE_EL1:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que es de vital importancia adaptarse a las tendencias en los mercados internacionales.
5. **IDE_EL2:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que los empleados deben ser sensibles frente a las actividades de los competidores internacionales.
6. **IDE_EL3:** En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que nosotros debemos prepararnos ahora para encontrar futuras necesidades de nuestros clientes internacionales.
7. **IDE_EE1:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado la capacidad de identificar fuentes de información de mercados internacionales.
8. **IDE_EE2:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una base de datos de información específica de oportunidades de ventas internacionales.
9. **IDE_EE3:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una base de datos de información específica sobre la legislación y regulaciones relacionadas a nuestros productos y negocios en los mercados extranjeros.

10. **IDE_EE4:** En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una capacidad para interpretar el grado de calidad de información de los mercados internacionales.

El Alfa de Cronbach que obtenemos es satisfactorio, porque nos muestra un valor 0,817, mayor al factor de 0.7 sugerido por Nunnally (1991), o de 0.6 sugerido por Peterson (1994) como criterio en uso, o de 0.5 establecido por George y Mallery (1995) para considerar un estadístico aceptable.

Tabla 78. Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de IDE (10 elementos)

Reliability Statistics	
Alpha	N of Items
.817	10

4.7.2 Confiabilidad de Sistemas de Exportación

Aplicamos una prueba de confiabilidad, con un modelo Alfa, para los siguientes indicadores, las 6 preguntas que quedaron seleccionadas luego de la prueba piloto: SE_RI1, SE_RI2, SE_RI3, SE_FI1, SE_FI2 y SE_FI3:

1. **SE_RI1:** Generalmente, en esta empresa el desempeño del equipo de ventas internacional es medido por la capacidad para construir relaciones con clientes internacionales.
2. **SE_RI2:** Generalmente, en esta empresa nosotros evaluamos a nuestro equipo de ventas internacional, mediante encuestas realizadas a clientes internacionales.
3. **SE_RI3:** Generalmente, en esta empresa los sistemas de recompensa fomentan a los empleados enfocarse en el aumento de la satisfacción de los clientes internacionales.
4. **SE_FI1:** En esta empresa nuestra gerencia fomenta el tipo de formación y entrenamiento que ayudará a los empleados a ser mejores en su orientación a los clientes internacionales.

5. **SE_FI2:** En esta empresa nuestra gerencia ve la formación y entrenamiento en mercados internacionales como una importante inversión.
6. **SE_FI3:** En esta empresa nosotros dedicamos recursos sustanciales para desarrollar la habilidad en marketing de nuestros empleados de exportación y negocios internacionales.

El Alfa de Cronbach que obtenemos es satisfactorio, porque nos muestra un valor 0,789, mayor al factor de 0.7 sugerido por Nunnally (1991), o de 0.6 sugerido por Peterson (1994) como criterio en uso, o de 0.5 establecido por George y Mallery (1995) para considerar un estadístico aceptable.

Tabla 79. Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de SE (6 elementos)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.789	6

4.7.3 Confiabilidad de Estructuras de Exportación

Aplicamos una prueba de confiabilidad, con un modelo Alfa, para los siguientes indicadores, las 12 preguntas que quedaron seleccionadas luego de la prueba piloto: EE_FR1, EE_FR2, EE_FR3, EE_CN1, EE_CN2, EE_CN3, EE_CR1, EE_CR2, EE_CR3, EE_CR4, EE_CR5 y EE_CR6:

1. **EE_FR1:** Generalmente, en esta empresa los ejecutivos de exportación y negocios internacionales son sus propios jefes en la mayoría de los temas.
2. **EE_FR2:** Generalmente, en esta empresa los ejecutivos de exportación y negocios internacionales pueden tomar sus propias decisiones sin consultar con alguien más.
3. **EE_FR3:** Generalmente, en esta empresa las cosas son hechas para que se deje al empleado de exportación y negocios internacionales hacer el trabajo por si mismo.

4. **EE_CN1:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, incluso los mínimos asuntos tienen que ser referidos a alguien de mayor jerarquía para una respuesta final
5. **EE_CN2:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, la gente de exportaciones y negocios internacionales tienen que preguntarle a su jefe antes de hacer casi cualquier cosa.
6. **EE_CN3:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, los empleados de exportaciones y negocios internacionales necesitan tener primero la aprobación de su jefe.
7. **EE_CR1:** Los empleados de la unidad de exportación y otros de áreas funcionales (ejemplo: investigación y desarrollo) se ayudan entre ellos.
8. **EE_CR2:** En esta empresa, hay un sentido de trabajo en equipo a todo nivel.
9. **EE_CR3:** Existe una fuerte relación de trabajo de colaboración entre la exportación y la producción.
10. **EE_CR4:** Las áreas funcionales en esta empresa aúnan sus esfuerzos hacia la misma dirección.
11. **EE_CR5:** Las actividades de nuestras funciones de negocios (ejemplo: marketing, ventas, producción, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad), se integran en la búsqueda de un objetivo común.
12. **EE_CR6:** Resolvemos problemas y conflictos a través de la comunicación y grupos de resolución de problemas.

El Alfa de Cronbach que obtenemos no es satisfactorio, porque nos muestra un valor bajo de 0,587, menor al factor de 0.7 sugerido por Nunnally (1991), o de 0.6 sugerido por Peterson (1994) como criterio en uso, sin embargo si es mayor que 0.5 establecido por George y Mallery (1995) para considerar un estadístico aceptable.

Tabla 80. Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de EE (12 elementos)

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.587	12

Con el objetivo de mejorar la escala, retiramos las dos preguntas que en la prueba piloto daban valores bajos, que son los indicadores EE_FR3 y EE_CN1:

1. **EE_FR3:** Generalmente, en esta empresa las cosas son hechas para que se deje al empleado de exportación y negocios internacionales hacer el trabajo por si mismo.
2. **EE_CN1:** Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, incluso los mínimos asuntos tienen que ser referidos a alguien de mayor jerarquía para una respuesta final.

Con el retiro de estas preguntas nuestro indicador de Alfa de Cronbach mejora a 0,661, considerando solo 10 preguntas, de esta manera conseguimos mayor confiabilidad en la escala.

Tabla 81. Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de EE (10 elementos)

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.661	10

4.7.4 Confiabilidad de Turbulencia del Entorno Exportador

Aplicamos una prueba de confiabilidad, con un modelo Alfa, para los siguientes indicadores, las 6 preguntas que quedaron seleccionadas luego de la prueba piloto: TEE_TC1, TEE_TC2, TEE_TC3, TEE_TT1, TEE_TT2 y TEE_TT3:

1. **TEE_TC1:** En nuestros mercados internacionales, hay muchas guerras promocionales.
2. **TEE_TC2:** Uno se entera de un nuevo movimiento competitivo en nuestros mercados extranjeros casi todos los días.

3. **TEE_TC3:** En los mercados extranjeros donde competimos, la venta hecha con agresividad es lo normal.
4. **TEE_TT1:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, la tecnología en nuestra industria cambia rápidamente.
5. **TEE_TT2:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, los cambios tecnológicos proveen de grandes oportunidades en nuestra industria.
6. **TEE_TT3:** Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, un gran número de ideas de nuevos productos han sido posibles a través de los avances tecnológicos de nuestra industria.

El Alfa de Cronbach que obtenemos es satisfactorio, porque nos muestra un valor de 0,837, mayor al factor de 0.7 sugerido por Nunnally (1991), o de 0.6 sugerido por Peterson (1994) como criterio en uso, o de 0.5 establecido por George y Mallery (1995) para considerar un estadístico aceptable.

Tabla 82. Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de TEE (6 elementos)

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.837	6

4.7.5 Confiabilidad de Orientación al Mercado Internacional

Aplicamos una prueba de confiabilidad, con un modelo Alfa, para los siguientes indicadores, las 16 preguntas que quedaron seleccionadas luego de la prueba piloto: OMI_GI1, OMI_GI2, OMI_GI3, OMI_DI1, OMI_DI2, OMI_DI3, OMI_DI4, OMI_DI5, OMI_CR1, OMI_CR2, OMI_CR3, OMI_CR4, OMI_OB1, OMI_OB2, OMI_OB3 y OMI_OB4:

1. **OMI_GI1:** En esta empresa, nosotros generamos mucha información concerniente a tendencias (ejemplo: regulación, desarrollo tecnológico, política, economía) en nuestros mercados internacionales.

2. **OMI_GI2:** Nosotros periódicamente revisamos el efecto de los cambios en nuestro entorno internacional (ejemplo: regulación, tecnología).
3. **OMI_GI3:** Nosotros generamos mucha información para entender las fuerzas que influyen en las necesidades y preferencias de nuestros clientes en el exterior.
4. **OMI_DI1:** Se descarta demasiada información sobre nuestra competencia en mercados extranjeros antes de que llegue a los encargados de tomar decisiones.
5. **OMI_DI2:** La información que puede influir en la forma en que atendemos a los clientes a quienes exportamos nunca llega al personal de exportaciones y negocios internacionales.
6. **OMI_DI3:** Información importante sobre nuestros clientes internacionales a menudo "se pierde en el sistema".
7. **OMI_DI4:** La información sobre las actividades de nuestra competencia en mercados extranjeros a menudo llega al personal relevante demasiado tarde para servir de algo.
8. **OMI_DI5:** Información importante sobre tendencias en los mercados extranjeros (ejemplo: regulación, tecnología, política, economía) es a menudo descartada de acuerdo a como se vaya presentando a lo largo de la cadena de comunicación.
9. **OMI_CR1:** Si uno de los principales competidores fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes en el exterior, nosotros implementaríamos una respuesta inmediatamente.
10. **OMI_CR2:** Respondemos rápidamente a los cambios significativos de nuestros competidores en las estructuras de precio en los mercados del exterior.
11. **OMI_CR3:** Respondemos rápidamente a cambios importantes en nuestro entorno de negocios internacionales (por ejemplo, regulaciones, tecnología, economía).
12. **OMI_CR4:** Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan en nuestros mercados internacionales.
13. **OMI_OB1:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros principales clientes.

14. **OMI_OB2:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestras líneas de producto.
15. **OMI_OB3:** Nuestro sistema de información gerencial puede terminar rápidamente la rentabilidad de nuestros territorios de venta.
16. **OMI_OB4:** Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros canales de distribución.

El Alpha de Cronbach que obtenemos es satisfactorio, porque nos muestra un valor de 0,706, mayor al factor de 0.7 sugerido por Nunnally (1991), o de 0.6 sugerido por Peterson (1994) como criterio en uso, o de 0.5 establecido por George y Mallery (1995) para considerar un estadístico aceptable.

Tabla 83. Estudio Final – Análisis de Fiabilidad de OMI (16 elementos)

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.706	16

4.8 Conclusiones

Este tercer capítulo ha permitido explicar la Metodología de Investigación aplicada en el estudio de la presente Tesis. Se ha detallado cómo se construyó el instrumento de medición y como se recolectaron los datos partiendo de una muestra de empresas del mercado peruano. Se explicó el diseño de investigación que consistió en un estudio cuantitativo a través de encuestas, siendo el universo las empresas peruanas exportadoras o que realizan negocios internacionales, el instrumento de medición fue diseñado con preguntas abiertas y preguntas cerradas para poder medir los constructos.

Primero se realizó un estudio piloto con ejecutivos y expertos del sector, con lo cual se afinó la encuesta para medir con exactitud y confiabilidad cada constructo. Para esto se midió la validez de la medición con un análisis de fiabilidad y factorial, procesando los datos en el software SPSS, llegando a determinar las preguntas que realmente medían estadísticamente cada componente.

El instrumento de medición se elaboró tomando el diseñado por Cadogan y otros (2001), y el usado por Cadogan y otros (2006), sin embargo estos instrumentos no contenían medición para la “Orientación al Beneficio”, por lo que se tomaron las preguntas medidas por Deng y Dart (1994), Gray y otros (1998), Felix y Hinck (2005), Alhakimi y Baharun (2010) para este componente dentro de una medición de Orientación al Mercado en contextos locales o generales.

Los resultados en la prueba piloto tanto en los indicadores de confiabilidad como de análisis factorial fueron muy buenos. Para el análisis de confiabilidad se utilizó el coeficiente de alpha de cronbach, método más utilizado para medir la fiabilidad cuando se realiza una consistencia interna (Sarabia, 1999), y para el análisis factorial se utilizó el método de extracción de máxima verosimilitud, que según Fernando y Lorenzo (1998) proporciona entre otras ventajas, un indicador que permite evaluar estadísticamente el ajuste del modelo. Posteriormente ya aplicado el estudio final se volvieron a hacer las pruebas de confiabilidad en las variables dando resultados satisfactorios y de fiabilidad para las diferentes escalas.

Capítulo 5: Resultados

5.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo describir y explicar los resultados obtenidos luego de aplicar el estudio a través de encuestas a 57 empresas de capitales peruanos, que actualmente generan negocios internacionales (42% de la muestra posee más del 60% de sus ventas en mercados extranjeros), en diversos sectores de la economía del país (14% en Agrícola, 14% en Textil, 10% en Alimentos y Bebidas), y con diversos niveles de ventas (28% con Ventas entre USD1 y USD10 millones, 19% con Ventas entre USD11 y USD50 millones, 9% con Ventas entre USD51 y USD100 millones), y número de empleados (el 44% de las empresas encuestadas tiene más de 100 empleados). La encuesta fue respondida en un 80% de los casos por gerentes (35% gerentes generales, y 45% gerentes de área o de negocio).

El capítulo se inicia con la revisión de las condiciones previas necesarias para cada una de las variables del estudio, para poder hacer el análisis factorial exploratorio. Luego se muestra el análisis factorial y construcción de cada variable. Se finaliza el capítulo con las pruebas de hipótesis, a través de una regresión del modelo, y con las conclusiones y explicaciones de las respuestas a las preguntas de investigación.

5.2 Condiciones necesarias para realizar el Análisis Factorial Exploratorio

Antes de proceder al análisis factorial exploratorio del estudio final, se procedió a hacer una análisis de las condiciones necesarias que debía cumplir el instrumento y sus constructos para poder hacer el análisis respectivo, ya que un instrumento es válido si mide lo que se pretende medir con el instrumento (George y Mallery, 1995; Magnusson, 2001). Existen varias técnicas propuestas en la literatura para

la validez de los instrumentos de medición, sin embargo el único procedimiento seguro para verificarlo es comprobar que los resultados se ajusten a la realidad (Sierra, 1994). Siguiendo los aportes de Campbell y Stanley (1966) para evaluar la validez del presente estudio se utilizará la validez de conclusión estadística. La validez de conclusión estadística hace referencia, precisamente, al grado de confianza con que podemos inferir o concluir que existe relación entre variables, en base a pruebas de significación estadística (Fontes, 2001).

Para cada constructo primero se analizó la normalidad de los datos. La distribución de los datos debe cumplir con el requisito de normalidad, toda vez que la mayoría de los métodos de estimación exigen el cumplimiento de esta condición. Para comprobar la distribución normal de los datos, Hair (1999) recomienda entre otras pruebas el Test de Kolmogorov Smirnov, que utiliza como hipótesis nula, la normalidad de los datos, trabajando al 99% de confianza para muestras obtenidas de fuente directa. Para rechazar la hipótesis nula de normalidad la significación de la prueba debe ser menor a 0,01.

Luego para cada constructo se analizó la presencia de una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos de un constructo emergente ya que produciría estimaciones inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo (Cepeda y Roldán, 2004). La multicolinealidad tiene lugar cuando variables diferentes miden de hecho el mismo constructo, lo que implica una correlación muy elevada entre ellas (del orden de 0,90 o superior), lo cual se puede medir con el índice de correlación de Pearson. (Camacho 2001). Relacionado con esto último, hay que considerar dos conceptos relacionados con la multicolinealidad: i) la tolerancia T y, ii) el VIF o factor de inflación de la varianza. Valores de $T < .10$ indican colinealidad, por su parte, si el VIF es mayor que 10 ($VIF > 10$), la variable puede ser redundante, es decir presentar multicolinealidad. (Hair, 1999)

Por último para cada constructo se analizó la Homocedasticidad de los datos. La prueba de Levene o de homogeneidad de varianza, contrasta hasta qué punto los distintos niveles del factor tienen una varianza homogénea en la variable dependiente.

5.2.1 IDE – Indicadores de Desarrollo Exportador

En el siguiente reporte se comprueba que los datos de los Indicadores de Desarrollo Exportador siguen una distribución normal, mediante el test de Kolmogorov-Smirnov (Hair 1999). Los resultados son satisfactorios, todos los indicadores muestran una significación mayor a 0,01. Por lo cual podemos asumir que nuestros datos siguen una distribución normal, al 99% de confianza, ya que los datos son parte de una muestra obtenida de forma directa.

Tabla 84. Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en IDE

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test								
		IDE_CG1	IDE_CG2	IDE_CG3	IDE_EL1	IDE_EL2	IDE_EL3	IDE_EE2	IDE_EE3	IDE_EE4
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57
Normal Parameters ^a	Mean	5.58	5.93	5.60	5.70	5.11	5.79	4.35	4.04	4.25
	Std. Deviation	1.253	1.067	1.015	1.401	1.770	1.346	1.553	1.822	1.618
Most Extreme Differences	Absolute	.211	.211	.216	.216	.202	.211	.206	.193	.153
	Positive	.128	.158	.160	.177	.142	.184	.109	.131	.087
	Negative	-.211	-.211	-.216	-.216	-.202	-.211	-.206	-.193	-.153
Kolmogorov-Smirnov Z		1.590	1.590	1.630	1.630	1.527	1.595	1.555	1.457	1.157
Asymp. Sig. (2-tailed)		.013	.013	.010	.010	.019	.012	.016	.029	.138

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Luego se procede a comprobar la ausencia de multicolinealidad entre los indicadores, con la prueba de Tolerancia y Agrandamiento de la varianza. No hay multicolinealidad excesiva, porque T (tolerancia) es mayor a 0,1 y VIF (factor de inflación de la varianza) es menor a 10 para cada uno de los ítems, por lo tanto no se encuentra que la variable sea redundante, es decir que se presente multicolinealidad (Hair, 1999).

Tabla 85. Estudio Final – Colinealidad en IDE

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-9.593	.000		.	.		
	IDE_CG1	.144	.000	.111	.	.	.343	2.918
	IDE_CG2	.255	.000	.180	.	.	.299	3.343
	IDE_CG3	.245	.000	.166	.	.	.297	3.365
	IDE_EL1	.271	.000	.239	.	.	.273	3.658
	IDE_EL2	.110	.000	.100	.	.	.185	5.395
	IDE_EL3	.186	.000	.159	.	.	.322	3.104
	IDE_EE1	1.10E-016	.000	.000	.	.	.268	3.728
	IDE_EE2	.133	.000	.122	.	.	.128	7.829
	IDE_EE3	.357	.000	.405	.	.	.120	8.344
	IDE_EE4	.067	.000	.068	.	.	.243	4.111

a. Dependent Variable: Indicadores de Desarrollo Exportador

Adicionalmente se comprueba la homocedasticidad de los datos, mediante una prueba de Levene. Para todos los indicadores, obtenemos una significancia mayor a 0,05 lo cual indica la homocedasticidad de nuestros datos. Es decir, las varianzas son homogéneas entre los indicadores.

Tabla 86. Estudio Final – Homocedasticidad en IDE

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
IDE_CG1	.061	2	54	.941
IDE_CG2	.993	2	54	.377
IDE_CG3	.074	2	54	.929
IDE_EL1	1.966	2	54	.150
IDE_EL2	1.076	2	54	.348
IDE_EL3	1.042	2	54	.360
IDE_EE1	4.135	2	54	.021
IDE_EE2	.767	2	54	.469
IDE_EE3	.292	2	54	.748
IDE_EE4	1.933	2	54	.155

5.2.2 SE – Sistemas de Exportación

En el siguiente reporte se comprueba que los datos de los Sistemas de Exportación siguen una distribución normal, mediante el test de Kolmogorov-

Smirnov (Hair 1999). Los resultados son satisfactorios, todos los indicadores muestran una significación mayor a 0,01. Por lo cual podemos asumir que nuestros datos siguen una distribución normal, al 99% de confianza, ya que los datos son parte de una muestra obtenida de forma directa.

Tabla 87. Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en SE

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		SE_RI1	SE_RI2	SE_RI3	SE_FI2	SE_FI3
N		57	57	57	57	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.95	3.37	4.14	5.14	4.37
	Std. Deviation	1.540	2.050	2.013	1.407	1.472
Most Extreme Differences	Absolute	.191	.186	.154	.168	.143
	Positive	.107	.186	.154	.101	.143
	Negative	-.191	-.124	-.121	-.168	-.129
Kolmogorov-Smirnov Z		1.445	1.407	1.166	1.268	1.077
Asymp. Sig. (2-tailed)		.031	.038	.132	.080	.196

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Luego se procede a comprobar la ausencia de multicolinealidad entre los indicadores, con la prueba de Tolerancia y Agrandamiento de la varianza. No hay multicolinealidad excesiva, porque T (tolerancia) es mayor a 0,1 y VIF (factor de inflación de la varianza) es menor a 10 para cada uno de los ítems, por lo tanto no se encuentra que la variable sea redundante, es decir que se presente multicolinealidad (Hair, 1999).

Tabla 88. Estudio Final – Colinealidad en SE

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta	t			
1	(Constant)	-4.394	.000		.	.		
	SE_RI1	.004	.000	.005	.	.	.704	1.421
	SE_RI2	.003	.000	.005	.	.	.663	1.508
	SE_RI3	.413	.000	.574	.	.	.544	1.837
	SE_FI1	1.86E-017	.000	.000	.	.	.361	2.769
	SE_FI2	.018	.000	.018	.	.	.291	3.436
	SE_FI3	.586	.000	.613	.	.	.440	2.272

a. Dependent Variable: Sistemas de Exportación

Adicionalmente se comprueba la homocedasticidad de los datos, mediante una prueba de Levene. Para todos los indicadores, obtenemos una significancia mayor a 0,05 lo cual indica la homocedasticidad de nuestros datos. Es decir, las varianzas son homogéneas entre los indicadores.

Tabla 89. Estudio Final – Homocedasticidad en SE

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SE_RI1	1.053	2	52	.356
SE_RI2	.072	2	52	.931
SE_RI3	1.493	2	52	.234
SE_FI1	.203	2	52	.817
SE_FI2	.431	2	52	.652
SE_FI3	.061	2	52	.941

5.2.3 EE – Estructuras de Exportación

En el siguiente reporte se comprueba que los datos de las Estructuras de Exportación siguen una distribución normal, mediante el test de Kolmogorov-Smirnov (Hair 1999). Los resultados son satisfactorios, todos los indicadores muestran una significación mayor a 0,01. Por lo cual podemos asumir que nuestros datos siguen una distribución normal, al 99% de confianza, ya que los datos son parte de una muestra obtenida de forma directa.

Tabla 90. Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en EE

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test											
		EE_FR1	EE_FR2	EE_CN2	EE_CN3	EE_CR1	EE_CR2	EE_CR3	EE_CR4	EE_CR5	EE_CR6
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Normal Parameters ^a	Mean	4.95	4.18	3.88	4.51	5.58	5.60	5.70	5.72	5.60	5.02
	Std. Deviation	1.817	1.833	2.071	1.853	1.295	1.307	1.224	1.320	1.321	1.664
Most Extreme Differences	Absolute	.196	.147	.169	.158	.206	.200	.206	.216	.181	.215
	Positive	.129	.110	.169	.108	.136	.142	.144	.166	.144	.117
	Negative	-.196	-.147	-.146	-.158	-.206	-.200	-.206	-.216	-.181	-.215
Kolmogorov-Smirnov Z		1.478	1.112	1.272	1.193	1.558	1.511	1.558	1.629	1.370	1.624
Asymp. Sig. (2-tailed)		.025	.169	.078	.116	.016	.021	.016	.010	.047	.010

a. Test distribution is Normal.

b. Calculate d from data.

Luego se procede a comprobar la ausencia de multicolinealidad entre los indicadores, con la prueba de Tolerancia y Agrandamiento de la varianza. No hay multicolinealidad excesiva, porque T (tolerancia) es mayor a 0,1 y VIF (factor de inflación de la varianza) es menor a 10 para cada uno de los ítems, por lo tanto no se encuentra que la variable sea redundante, es decir que se presente multicolinealidad (Hair, 1999).

Tabla 91. Estudio Final – Colinealidad en EE

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-9.006	.549		-16.409	.000		
	EE_FR1	.417	.052	.454	8.090	.000	.708	1.412
	EE_CN1	-.088	.054	-.114	-1.628	.114	.457	2.188
	EE_CN2	.035	.052	.049	.671	.507	.417	2.400
	EE_CN3	.583	.064	.658	9.049	.000	.421	2.374
	EE_CR1	.040	.066	.037	.604	.550	.594	1.683
	EE_CR2	.430	.109	.346	3.964	.000	.292	3.420
	EE_CR3	.076	.093	.062	.810	.424	.384	2.605
	EE_CR4	.298	.117	.250	2.542	.016	.231	4.329
	EE_CR5	-.097	.122	-.076	-.799	.431	.248	4.032
	EE_CR6	.052	.051	.060	1.026	.313	.657	1.522

a. Dependent Variable: Estructura de Exportación

Adicionalmente se comprueba la homocedasticidad de los datos, mediante una prueba de Levene. Para todos los indicadores, obtenemos una significancia mayor a 0,05 lo cual indica la homocedasticidad de nuestros datos. Es decir, las varianzas son homogéneas entre los indicadores.

Tabla 92. Estudio Final – Homocedasticidad en EE

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
EE_FR1	.107	1	55	.744
EE_FR2	.123	1	55	.727
EE_CN2	.106	1	55	.746
EE_CN3	.732	1	55	.396
EE_CR1	.097	1	55	.757
EE_CR2	.026	1	55	.872
EE_CR3	1.179	1	55	.282
EE_CR4	.779	1	55	.381
EE_CR5	.105	1	55	.748
EE_CR6	1.408	1	55	.240

5.2.4 TEE – Turbulencia del Entorno Exportador

En el siguiente reporte se comprueba que los datos de la Turbulencia del Entorno Exportador siguen una distribución normal, mediante el test de Kolmogorov-Smirnov (Hair 1999). Los resultados son satisfactorios, todos los indicadores muestran una significación mayor 0,01. Por lo cual podemos asumir que nuestros datos siguen una distribución normal, al 99% de confianza, ya que los datos son parte de una muestra obtenida de forma directa.

Tabla 93. Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en TEE

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		TEE_TC1	TEE_TC2	TEE_TC3	TEE_TT1	TEE_TT2	TEE_TT3
N		57	57	57	57	57	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.04	3.95	4.51	4.33	4.79	5.00
	Std. Deviation	1.880	2.022	1.843	1.884	1.760	1.535
Most Extreme Differences	Absolute	.152	.161	.159	.147	.162	.149
	Positive	.141	.131	.106	.120	.105	.096
	Negative	-.152	-.161	-.159	-.147	-.162	-.149
Kolmogorov-Smirnov Z		1.149	1.214	1.202	1.110	1.220	1.126
Asymp. Sig. (2-tailed)		.142	.105	.111	.170	.102	.158

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Luego se procede a comprobar la ausencia de multicolinealidad entre los indicadores, con la prueba de Tolerancia y Agrandamiento de la varianza. No hay multicolinealidad excesiva, porque T (tolerancia) es mayor a 0,1 y VIF (factor de

inflación de la varianza) es menor a 10 para cada uno de los ítems, por lo tanto no se encuentra que la variable sea redundante, es decir que se presente multicolinealidad (Hair, 1999).

Tabla 94. Estudio Final – Colinealidad en TEE

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-4.353	.000		-6E+008	.000		
	TEE_TC1	.187	.000	.261	1.3E+008	.000	.504	1.985
	TEE_TC2	.113	.000	.169	82944420	.000	.489	2.043
	TEE_TC3	.175	.000	.241	1.2E+008	.000	.481	2.079
	TEE_TT1	.057	.000	.079	34138625	.000	.380	2.632
	TEE_TT2	.423	.000	.545	2.2E+008	.000	.316	3.168
	TEE_TT3	.018	.000	.019	10239127	.000	.562	1.779

a. Dependent Variable: Turbulencia del Entorno Exportador

Adicionalmente se comprueba la homocedasticidad de los datos, mediante una prueba de Levene. Para todos los indicadores, obtenemos una significancia mayor a 0,05 lo cual indica la homocedasticidad de nuestros datos. Es decir, las varianzas son homogéneas entre los indicadores.

Tabla 95. Estudio Final – Homocedasticidad en TEE

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TEE_TC1	.384	1	55	.538
TEE_TC2	.123	1	55	.727
TEE_TC3	.103	1	55	.749
TEE_TT1	1.792	1	55	.186
TEE_TT2	.755	1	55	.389
TEE_TT3	2.544	1	55	.116

5.2.5 OMI – Orientación al Mercado Internacional

En el siguiente reporte se comprueba que los datos del constructo Orientación al Mercado Internacional siguen una distribución normal, mediante el test de Kolmogorov-Smirnov (Hair 1999). Los resultados son satisfactorios, todos los

indicadores muestran una significación mayor 0,01. Por lo cual podemos asumir que nuestros datos siguen una distribución normal, al 99% de confianza, ya que los datos son parte de una muestra obtenida de forma directa.

Tabla 96. Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov en OMI

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test														
		OMI_ GI1	OMI_ GI2	OMI_ GI3	OMI_ DI2	OMI_ DI3	OMI_ DI4	OMI_ DI5	OMI_ CRI	OMI_ _CR2	OMI_ CR3	OMI_ CR4	OMI_ OB1	OMI_ OB2	OMI_ OB3	OMI_ OB4
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Normal Parameters ^b	Mean	4.46	5.30	4.51	2.56	2.77	2.89	2.84	4.72	4.88	5.16	4.70	4.96	5.35	5.05	4.88
	Std. Deviation	1.803	1.488	1.891	1.659	1.783	1.676	1.567	1.888	1.823	1.601	1.625	1.535	1.458	1.716	1.670
Most Extreme Differences	Absolute	.144	.189	.153	.213	.211	.177	.196	.190	.157	.209	.156	.206	.198	.166	.205
	Positive	.144	.141	.121	.213	.211	.177	.196	.113	.122	.125	.106	.110	.129	.128	.121
	Negative	-.120	-.189	-.153	-.173	-.160	-.129	-.173	-.190	-.157	-.209	-.156	-.206	-.198	-.166	-.205
Kolmogorov-Smirnov Z		1.085	1.430	1.157	1.606	1.595	1.336	1.477	1.434	1.188	1.580	1.179	1.556	1.497	1.251	1.551
Asymp. Sig. (2-tailed)		.190	.033	.137	.011	.012	.056	.025	.033	.119	.014	.124	.016	.023	.087	.016

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Luego se procede a comprobar la ausencia de multicolinealidad entre los indicadores, con la prueba de Tolerancia y Agrandamiento de la varianza. No hay multicolinealidad excesiva, porque T (tolerancia) es mayor a 0,1 y VIF (factor de inflación de la varianza) es menor a 10 para cada uno de los ítems, por lo tanto no se encuentra que la variable sea redundante, es decir que se presente multicolinealidad (Hair, 1999).

Tabla 97. Estudio Final – Colinealidad en OMI

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-9.569	.000		.	.		
	OMI_GI1	.238	.000	.224	.	.	.470	2.130
	OMI_GI2	.111	.000	.085	.	.	.468	2.135
	OMI_GI3	.199	.000	.185	.	.	.353	2.830
	OMI_DI1	3.15E-016	.000	.000	.	.	.620	1.612
	OMI_DI2	.250	.000	.221	.	.	.276	3.623
	OMI_DI3	.374	.000	.348	.	.	.239	4.180
	OMI_DI4	.012	.000	.010	.	.	.474	2.108
	OMI_DI5	.061	.000	.051	.	.	.278	3.598
	OMI_CR1	.100	.000	.096	.	.	.399	2.508
	OMI_CR2	.115	.000	.104	.	.	.442	2.264
	OMI_CR3	.051	.000	.044	.	.	.495	2.020
	OMI_CR4	.177	.000	.155	.	.	.280	3.578
	OMI_OB1	.103	.000	.084	.	.	.349	2.867
	OMI_OB2	.122	.000	.093	.	.	.276	3.627
	OMI_OB3	.238	.000	.217	.	.	.190	5.274
	OMI_OB4	.142	.000	.126	.	.	.269	3.718

a. Dependent Variable: Orientación al Mercado internacional

Adicionalmente se comprueba la homocedasticidad de los datos, mediante una prueba de Levene. Para todos los indicadores, obtenemos una significancia mayor a 0,05 lo cual indica la homocedasticidad de nuestros datos. Es decir, las varianzas son homogéneas entre los indicadores.

Tabla 98. Estudio Final – Homocedasticidad en OMI

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
OMI_GI1	.853	1	55	.360
OMI_GI2	2.166	1	55	.147
OMI_GI3	.000	1	55	.987
OMI_DI1	.610	1	55	.438
OMI_DI2	1.285	1	55	.262
OMI_DI3	.393	1	55	.533
OMI_DI4	3.442	1	55	.069
OMI_DI5	.645	1	55	.425
OMI_CR1	1.868	1	55	.177
OMI_CR2	.695	1	55	.408
OMI_CR3	.163	1	55	.688
OMI_CR4	.707	1	55	.404
OMI_OB1	2.669	1	55	.108
OMI_OB2	3.335	1	55	.073
OMI_OB3	1.647	1	55	.205
OMI_OB4	.659	1	55	.420

5.3 Análisis factorial y construcción de variables

Luego de analizar las condiciones necesarias para el análisis factorial, se procede a realizar este análisis y la construcción de variables que expliquen la varianza observada, con un número óptimo de ítems para cada una. En el análisis factorial se utilizó el método de extracción de Máxima Verosimilitud, y la rotación utilizada es la Varimax, habiéndose procesado todos los datos en el programa estadístico SPSS.

5.3.1 Análisis factorial y construcción de variable IDE

Se retiró previamente el indicador IDE_EE1 (“En esta empresa, nosotros hemos desarrollado la capacidad de identificar fuentes de información de mercados internacionales”), como resultado de una prueba anterior por su baja contribución. En la tabla siguiente se observa la la Matriz de Comunalidades, en donde todas las variables contribuyen con un valor mayor de 0,3.

Tabla 99. Estudio Final – Comunalidades de IDE (i)

Communalities		
	Initial	Extraction
IDE_CG1	.594	.578
IDE_CG2	.682	.742
IDE_CG3	.644	.656
IDE_EL1	.677	.654
IDE_EL2	.469	.374
IDE_EL3	.568	.476
IDE_EE2	.599	.641
IDE_EE3	.673	.851
IDE_EE4	.515	.572

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Adicionalmente se fija la construcción de tres componentes. Se encuentra que la comunalidad de los indicadores, mejora con una contribución mayor de 0,5 en todas las variables.

Tabla 100. Estudio Final – Comunalidades de IDE (ii)

Communalities		
	Initial	Extraction
IDE_CG1	.594	.596
IDE_CG2	.682	.777
IDE_CG3	.644	.771
IDE_EL1	.677	.773
IDE_EL2	.469	.558
IDE_EL3	.568	.640
IDE_EE2	.599	.627
IDE_EE3	.673	.894
IDE_EE4	.515	.558

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Los indicadores forman 3 componentes, según lo podemos ver en la tabla de Varianza Total Explicada. Los tres componentes explican el 78% de la varianza de la variable.

Tabla 101. Estudio Final – Varianza de IDE

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.048	44.978	44.978	3.611	40.120	40.120	2.262	25.130	25.130
2	2.204	24.489	69.467	2.039	22.651	62.771	2.070	22.997	48.127
3	.855	9.503	78.970	.542	6.027	68.798	1.860	20.672	68.798
4	.478	5.307	84.277						
5	.422	4.694	88.971						
6	.346	3.841	92.812						
7	.241	2.676	95.488						
8	.223	2.480	97.969						
9	.183	2.031	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

La Matriz de Factores Rotados, muestra la construcción de los Componentes, que en este caso son tres.

Tabla 102. Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de IDE

Rotated Factor Matrix ^a			
	Factor		
	1	2	3
IDE_CG3	.839	.067	.250
IDE_CG2	.802	-.113	.348
IDE_CG1	.685	.151	.323
IDE_EE3	.070	.942	.049
IDE_EE2	.171	.739	.226
IDE_EE4	-.103	.738	.048
IDE_EL1	.494	.015	.727
IDE_EL3	.333	.129	.716
IDE_EL2	.218	.186	.689

Extraction Method: Maximum Likelihood.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 4 iterations.

Los componentes que se forman son:

- IDE_CG - Compromiso de los Líderes con el Mercado Internacional.
- IDE_EE - Experiencia Exportadora.
- IDE_EL - Énfasis de los Líderes en la Orientación al Mercado Internacional.

Se construye cada uno de los Componentes de las variables, utilizando la Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales, después de haber normalizado cada uno de los indicadores.

Tabla 103. Estudio Final – Matriz de Coeficientes de IDE

Factor Score Coefficient Matrix			
	Factor		
	1	2	3
IDE_CG1	.194	.018	-.040
IDE_CG2	.427	-.068	-.092
IDE_CG3	.505	.008	-.235
IDE_EL1	-.052	-.054	.505
IDE_EL2	-.126	.005	.316
IDE_EL3	-.108	-.008	.365
IDE_EE2	.001	.154	.051
IDE_EE3	.066	.734	-.149
IDE_EE4	-.055	.137	.027

Extraction Method: Maximum Likelihood.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

5.3.2 Análisis factorial y construcción de variable SE

En la Matriz de Comunalidades, encontramos que la pregunta SE_RI1 (“Generalmente, en esta empresa el desempeño del equipo de ventas internacional es medido por la capacidad para construir relaciones con clientes internacionales”) y SE_RI2 (“Generalmente, en esta empresa nosotros evaluamos a nuestro equipo de ventas internacional, mediante encuestas realizadas a clientes internacionales”), son las que menos contribuyen para explicar la varianza de la variable. Entonces es recomendable retirar estas preguntas para mejorar la explicación de la variable.

Tabla 104. Estudio Final – Comunalidades de SE

Communalities		
	Initial	Extraction
SE_RI1	.288	.261
SE_RI2	.263	.119
SE_RI3	.378	.256
SE_FI1	.612	.607
SE_FI2	.699	.787
SE_FI3	.562	.529

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Sin embargo, retirando estos dos indicadores, la construcción de los componentes no mejora. Entonces se realizan varias pruebas, hasta encontrar la mejor solución, para la construcción de los componentes. Quedando una solución, en donde se fijan la generación de los dos componentes a 2, con 25 iteraciones, retirando la pregunta SE_FI1 (“En esta empresa nuestra gerencia fomenta el tipo de formación y entrenamiento que ayudará a los empleados a ser mejores en su orientación a los clientes internacionales”). Esta solución permite construir los componentes de la variable.

Tabla 105. Estudio Final – Comunalidades de SE (ii)

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
SE_R11	.241	.225
SE_R12	.262	.250
SE_R13	.316	.999
SE_F12	.527	.517
SE_F13	.546	.979

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Los indicadores forman 2 componentes, según lo podemos ver en la tabla de Varianza Total Explicada. Los dos componentes explican el 69% de la varianza de la variable.

Tabla 106. Estudio Final – Varianza de SE

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.550	51.004	51.004	1.619	32.388	32.388	1.600	31.998	31.998
2	.897	17.931	68.935	1.350	26.999	59.388	1.370	27.390	59.388
3	.769	15.382	84.317						
4	.513	10.267	94.584						
5	.271	5.416	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

La Matriz de Factores Rotados, muestra la construcción de los Componentes, que en este caso son dos.

Tabla 107. Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de SE

Rotated Factor Matrix ^a		
	Factor	
	1	2
SE_F13	.970	.196
SE_F12	.667	.269
SE_R13	.149	.988
SE_R12	.318	.386
SE_R11	.303	.365

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Los componentes que se forman son:

- SE_FI - Sistemas de Formación Internacional.
- SE_RI - Sistemas de Recompensa Internacional.

Se construye cada uno de los Componentes de las variables, utilizando la Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales, después de haber normalizado cada una de los indicadores.

Tabla 108. Estudio Final – Matriz de Coeficientes de SE

Factor Score Coefficient Matrix		
	Factor	
	1	2
SE_RI1	.007	-.001
SE_RI2	.008	-.001
SE_RI3	-.211	1.042
SE_FI2	.030	-.004
SE_FI3	1.015	-.153

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

5.3.3 Análisis factorial y construcción de variable EE

En la Matriz de Comunalidades, se encuentra que todos los indicadores o preguntas contribuyen con explicar la variable, con un valor mayor a 0,3.

Tabla 109. Estudio Final – Comunalidades de EE

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
EE_FR1	.478	.618
EE_FR2	.510	.698
EE_CN2	.410	.388
EE_CN3	.437	.999
EE_CR1	.353	.298
EE_CR2	.724	.763
EE_CR3	.674	.681
EE_CR4	.804	.873
EE_CR5	.753	.795
EE_CR6	.418	.366

Extraction Method: Maximum Likelihood.

^a. One or more communality estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Los indicadores forman 3 componentes, según lo podemos ver en la tabla de Varianza Total Explicada. Los tres componentes explican el 73% de la varianza de la variable.

Tabla 110. Estudio Final – Varianza de EE

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.054	40.543	40.543	1.484	14.839	14.839	3.704	37.044	37.044
2	1.953	19.529	60.072	3.720	37.203	52.042	1.407	14.073	51.117
3	1.346	13.457	73.529	1.273	12.733	64.775	1.366	13.658	64.775
4	.816	8.163	81.692						
5	.553	5.532	87.224						
6	.372	3.722	90.945						
7	.297	2.968	93.913						
8	.256	2.560	96.474						
9	.218	2.184	98.658						
10	.134	1.342	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

La Matriz de Factores Rotados, muestra la construcción de los Componentes, que en este caso son tres.

Tabla 111. Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de EE

	Rotated Factor Matrix ^a		
	Factor		
	1	2	3
EE_CR4	.934	.030	-.001
EE_CR5	.889	-.010	-.062
EE_CR2	.846	-.012	.219
EE_CR3	.817	-.045	.105
EE_CR6	.597	-.092	-.038
EE_CR1	.545	-.013	.031
EE_CN3	-.023	.994	-.103
EE_CN2	-.040	.616	-.084
EE_FR2	.062	-.163	.817
EE_FR1	.027	-.043	.784

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^a. Rotation converged in 4 iterations.

Los componentes que se forman son:

- EE_CR - Coordinación Internacional.
- EE_CN - Centralización Internacional.
- EE_FR - Formalización Internacional.

Se construye cada uno de los Componentes de las variables, utilizando la Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales, después de haber normalizado cada una de los indicadores.

Tabla 112. Estudio Final – Matriz de Coeficientes de EE

	Factor Score Coefficient Matrix		
	Factor		
	1	2	3
EE_FR1	-.019	.042	.414
EE_FR2	-.018	.055	.536
EE_CN2	-.002	.000	-.006
EE_CN3	.001	1.014	.091
EE_CR1	.044	.001	.000
EE_CR2	.192	.020	.147
EE_CR3	.141	.007	.036
EE_CR4	.417	.002	-.077
EE_CR5	.249	-.006	-.110
EE_CR6	.054	-.002	-.025

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

5.3.4 Análisis factorial y construcción de variable TEE

En la Matriz de Comunalidades, se encuentra que todos los indicadores o preguntas contribuyen a explicar la variable, con un valor mayor a 0,4.

Tabla 113. Estudio Final – Comunalidades de TEE

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
TEE_TC1	.497	.649
TEE_TC2	.511	.570
TEE_TC3	.516	.634
TEE_TT1	.629	.622
TEE_TT2	.696	.999
TEE_TT3	.466	.445

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Los indicadores forman 2 componentes, según lo que se puede apreciar en la tabla de Varianza Total Explicada. Los dos componentes explican el 75% de la varianza de la variable.

Tabla 114. Estudio Final – Varianza de TEE

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.314	55.229	55.229	2.378	39.625	39.625	2.060	34.341	34.341
2	1.214	20.234	75.464	1.541	25.677	65.302	1.858	30.961	65.302
3	.542	9.031	84.495						
4	.430	7.165	91.660						
5	.320	5.331	96.991						
6	.181	3.009	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

La Matriz de Factores Rotados, muestra la construcción de los Componentes, que en este caso son dos.

Tabla 115. Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de TEE

Factor Matrix ^a		
	Factor	
	1	2
TEE_TT2	.999	-.002
TEE_TT1	.750	.244
TEE_TT3	.661	.087
TEE_TC1	.263	.761
TEE_TC3	.327	.726
TEE_TC2	.450	.606

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 2 factors extracted. 6 iterations required.

Los componentes que se forman son:

- TEE_TT - Turbulencia Tecnológica en los mercados de la empresa exportadora
- TEE_TC - Turbulencia Competitiva en los mercados de la empresa exportadora

Se construye cada uno de los Componentes de las variables, utilizando la Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales, después de haber normalizado cada una de los indicadores.

Tabla 116. Estudio Final – Matriz de Coeficientes de TEE

Rotated Factor Matrix ^a		
	Factor	
	1	2
TEE_TT2	.987	.155
TEE_TT1	.702	.360
TEE_TT3	.639	.191
TEE_TC1	.140	.793
TEE_TC3	.208	.768
TEE_TC2	.349	.669

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

5.3.5 Análisis factorial y construcción de variable OMI

En la Matriz de Comunalidades, se encuentra que la pregunta OMI_DI1 (“Se descarta demasiada información sobre nuestra competencia en mercados extranjeros antes de que llegue a los encargados de tomar decisiones”) es la que menos contribuye a explicar la varianza de la variable. Entonces es recomendable retirar esta pregunta para mejorar la explicación de la variable.

Tabla 117. Estudio Final – Comunalidades de OMI (i)

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
OMI_GI1	.546	.682
OMI_GI2	.491	.412
OMI_GI3	.586	.593
OMI_DI1	.308	.153
OMI_DI2	.698	.702
OMI_DI3	.726	.834
OMI_DI4	.524	.448
OMI_DI5	.723	.732
OMI_CR1	.550	.407
OMI_CR2	.562	.617
OMI_CR3	.485	.511
OMI_CR4	.688	.899
OMI_OB1	.622	.613
OMI_OB2	.658	.682
OMI_OB3	.791	.913
OMI_OB4	.749	.735

Extraction Method: Maximum Likelihood.

^a. One or more communality estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Al retirar esta pregunta, se mejora la Comunalidad de la variable, de tal forma que todas tienen una contribución inicial, mayor a 0,4 lo cual favorece la construcción de los componentes de la variable.

Tabla 118. Estudio Final – Comunalidades de OMI (ii)

Communalities		
	Initial	Extraction
OMI_GI1	.543	.658
OMI_GI2	.465	.427
OMI_GI3	.537	.573
OMI_DI2	.691	.706
OMI_DI3	.724	.806
OMI_DI4	.524	.379
OMI_DI5	.718	.713
OMI_CR1	.545	.419
OMI_CR2	.552	.660
OMI_CR3	.476	.285
OMI_CR4	.685	.648
OMI_OB1	.616	.605
OMI_OB2	.648	.654
OMI_OB3	.791	.847
OMI_OB4	.746	.750

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Los indicadores seleccionados forman 4 componentes, según lo que se puede apreciar en la tabla de Varianza Total Explicada. Los cuatro componentes explican el 70% de la varianza de la variable.

Tabla 119. Estudio Final – Varianza de OMI

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.261	28.408	28.408	3.817	25.444	25.444	2.838	18.917	18.917
2	2.757	18.380	46.788	2.380	15.869	41.313	2.504	16.693	35.610
3	2.069	13.791	60.579	1.733	11.555	52.868	2.048	13.657	49.266
4	1.538	10.256	70.835	1.200	8.002	60.870	1.741	11.604	60.870
5	.875	5.835	76.670						
6	.815	5.431	82.101						
7	.526	3.507	85.608						
8	.502	3.348	88.956						
9	.379	2.524	91.480						
10	.335	2.232	93.713						
11	.269	1.791	95.504						
12	.225	1.498	97.002						
13	.184	1.224	98.226						
14	.146	.972	99.198						
15	.120	.802	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

La Matriz de Factores Rotados, muestra la construcción de los Componentes, que en este caso son cuatro.

Tabla 120. Estudio Final – Matriz de Factores Rotados de OMI

	Rotated Factor Matrix ^a			
	Factor			
	1	2	3	4
OMI_OB3	.872	-.087	.281	.034
OMI_OB2	.789	-.048	-.027	.170
OMI_OB4	.770	-.152	.362	.047
OMI_OB1	.736	-.016	-.125	.216
OMI_DI3	-.038	.885	.146	-.030
OMI_DI2	-.042	.837	.053	.017
OMI_DI5	-.143	.760	-.061	-.333
OMI_DI4	-.044	.545	-.081	-.271
OMI_CR2	-.242	-.038	.772	.058
OMI_CR4	.368	-.005	.712	.074
OMI_CR1	.027	.151	.614	.134
OMI_CR3	.199	-.045	.492	.037
OMI_GI1	.217	-.104	-.039	.773
OMI_GI3	.085	-.065	.228	.713
OMI_GI2	.078	-.264	.106	.583

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^a. Rotation converged in 6 iterations.

Los componentes que se forman son:

- OMI_OB - Orientación a los Beneficios.
- OMI_DI - Diseminación de Inteligencia.
- OMI_CR - Capacidad de respuesta.
- OMI_GI - Generación de Inteligencia.

Se construye cada uno de los Componentes de las variables, utilizando la Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales, después de haber normalizado cada una de los indicadores.

Tabla 121. Estudio Final – Matriz de Coeficientes de OMI

Factor Score Coefficient Matrix				
	Factor			
	1	2	3	4
OMI_GI1	.003	.056	-.089	.460
OMI_GI2	-.026	-.014	.011	.195
OMI_GI3	-.046	.037	.050	.336
OMI_DI2	.017	.301	-.005	.111
OMI_DI3	.020	.467	.077	.114
OMI_DI4	.021	.079	-.023	-.059
OMI_DI5	.027	.238	-.029	-.140
OMI_CR1	-.038	.021	.172	.034
OMI_CR2	-.159	-.048	.416	.001
OMI_CR3	-.002	-.011	.108	-.013
OMI_CR4	.018	-.008	.306	-.027
OMI_OB1	.176	.045	-.136	.075
OMI_OB2	.207	.035	-.108	.044
OMI_OB3	.464	.000	.105	-.159
OMI_OB4	.227	-.036	.138	-.092

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

5.4 Prueba de Hipótesis

5.4.1 Ecuación del Modelo

Según el modelo, la ecuación que se pretende contrastar con la hipótesis es:

$$OMI = a + b * SE + c * IDE + d * EE + e * EE * TEE + f * TEE$$

Para determinar las correlaciones entre los factores o variables, procederemos con una prueba de correlación múltiple, considerando como una variable dependiente a la OMI, como variables independientes a SE, IDE, EE y TEE y la moderación de TEE, sobre la variable EE. En una prueba de correlación, para saber si una variable es significativa, el p-valor o significación de la variable en el test, debe ser menor a 0,05 a un nivel de confianza del 95% (Rosales y Tinoco, 2010).

5.4.2 Condiciones previas a la regresión

Se comprueba que los datos siguen una distribución normal, mediante el test de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados son satisfactorios, todos los indicadores muestran una significación mayor a 0,05, por lo cual podemos asumir que nuestros datos siguen una distribución normal. En esta prueba la hipótesis nula es que existe normalidad en los datos, por eso cuando la significancia es mayor a 0,05 no se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 122. Estudio Final – Test Kolmogorov-Smirnov previo a Regresión

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Orientación al Mercado internacional	Estructura de Exportación	Sistemas de Exportación	Indicadores de Desarrollo Exportador	Turbulencia del Entorno Exportador
N		57	57	57	57	57
Normal Parameter ^{a,b}	Mean	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
	Std. Deviation	1.87427	1.64839	1.40810	1.67267	1.36539
Most Extreme Differences	Absolute	.120	.075	.093	.115	.111
	Positive	.079	.046	.093	.063	.079
	Negative	-.120	-.075	-.075	-.115	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		.903	.565	.705	.872	.838
Asymp. Sig. (2-tailed)		.388	.907	.703	.433	.484

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Se comprueba ausencia de multicolinealidad entre los indicadores, con una prueba de Tolerancia y de Agrandamiento de la varianza. No hay multicolinealidad excesiva, porque T (tolerancia) es mayor a 0,1 y VIF (factor de inflación de la varianza) es menor a 10.

Tabla 123. Estudio Final – Colinealidad previa a Regresión

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.81E-016	.210		.000	1.000		
	Sistemas de Exportación	.065	.178	.049	.365	.717	.717	1.395
	Indicadores de Desarrollo Exportador	.466	.162	.416	2.874	.006	.612	1.633
	Estructura de Exportación	.319	.136	.280	2.350	.023	.903	1.108
	Turbulencia del Entorno Exportador	-.019	.170	-.014	-.110	.913	.838	1.194

^a. Dependent Variable: Orientación al Mercado internacional

Se comprueba la homocedasticidad de los datos, mediante una prueba de Levene. Para todos los indicadores, obtenemos una significancia mayor a 0,05 lo cual indica la homocedasticidad de nuestros datos. Es decir, las varianzas son homogéneas entre los indicadores.

Tabla 124. Estudio Final – Homocedasticidad previa a Regresión

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Orientación al Mercado internacional	1.164	1	55	.285
Estructura de Exportación	.620	1	55	.434
Sistemas de Exportación	.145	1	55	.705
Indicadores de Desarrollo Exportador	.121	1	55	.729
Turbulencia del Entorno Exportador	.255	1	55	.616

Se identifican los casos atípicos, encontrando dos casos atípicos, en las encuestas 9 para la variable EE con un valor de -5,1 y la encuesta 46 para la variable SE con un valor de -3,36. Los cuales procedemos a considerarlos como caso perdidos.

Tabla 125. Estudio Final – Casos Atípicos previo a Regresión

Anomaly Case Reason List				
Reason: 1				
Case	Reason Variable	Variable Impact	Variable Value	Variable Norm
9	EE	.441	-5.10	-.6371

Anomaly Case Reason List

Reason: 1					
Case	Reason Variable	Variable Impact	Variable Value	Variable Norm	
46	SE	.287	-3.36	-8.392	

No se Identifican casos repetidos. A continuación mostramos las gráficas de frecuencia de Mahalanobis Distance, Cook's Distance, Centered Leverage Value, Covratio, DFFITS y DFBETAS. No se encuentra alguna consecuencia que nos permita ubicar alguna inconsistencia en las regresiones realizadas.

Figura 9: Mahalanobis Distance

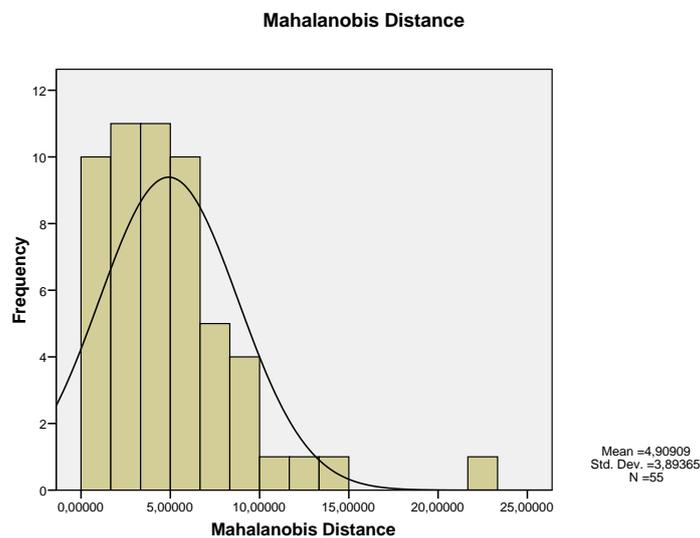


Figura 10: COOK's Distance

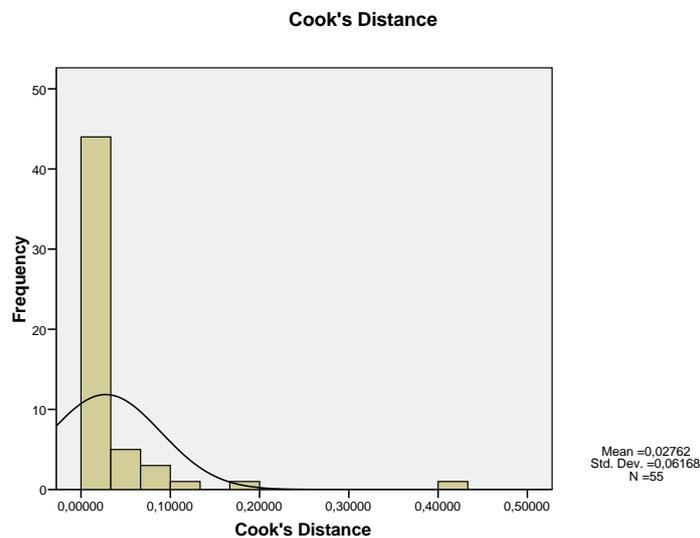


Figura 11: Centered Leverage Value

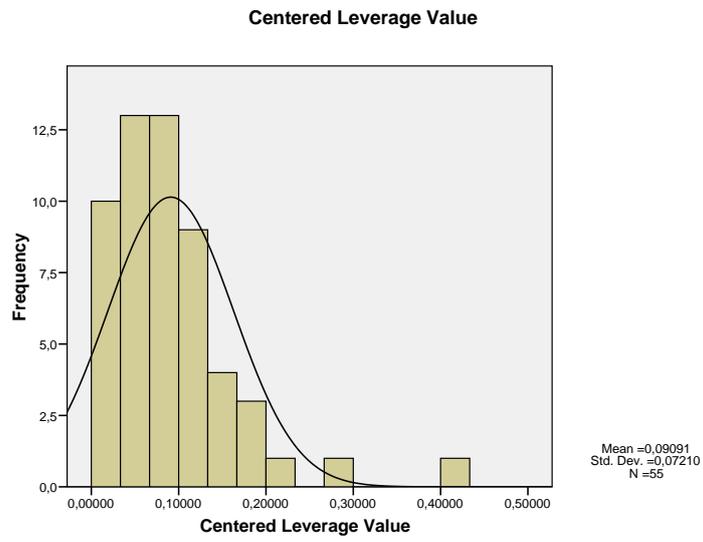


Figura 12: COVRATIO

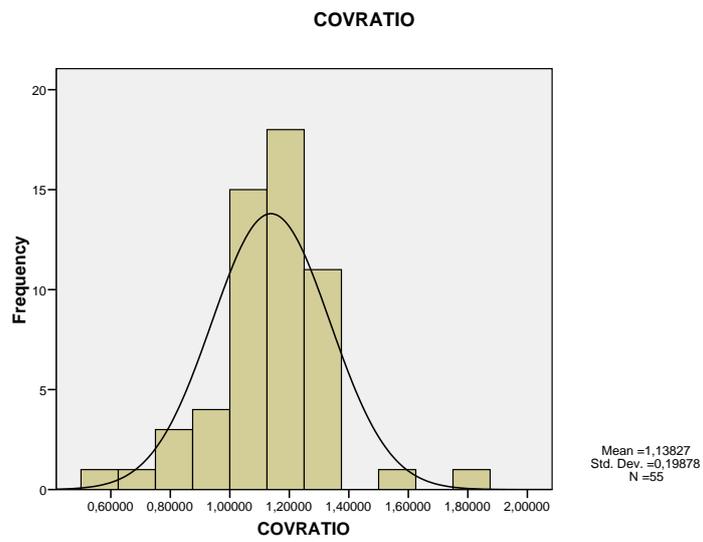


Figura 13: DFFITS

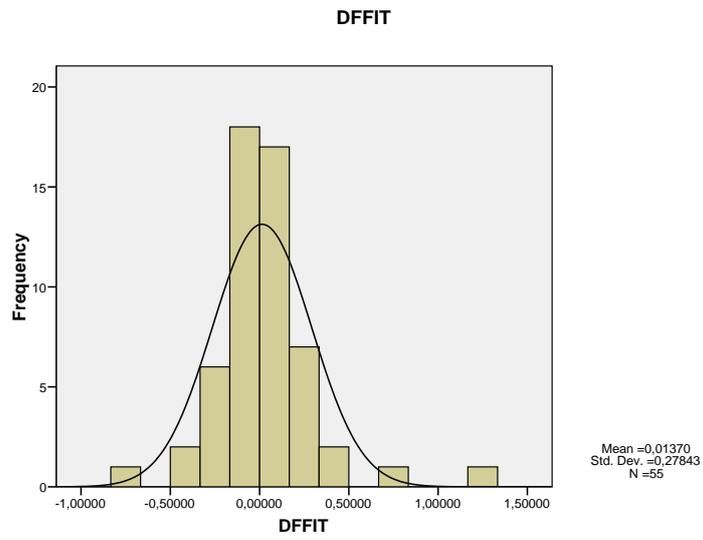


Figura 14: DFBETA Intercept

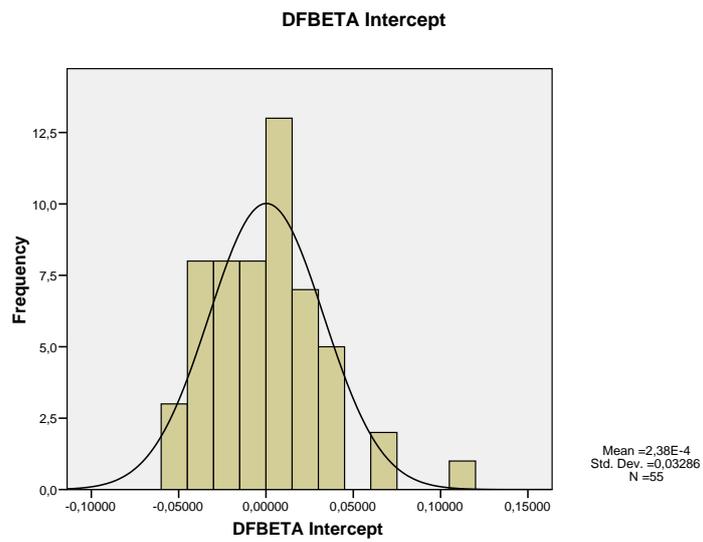


Figura 15: DFBETA de Sistemas de Exportación

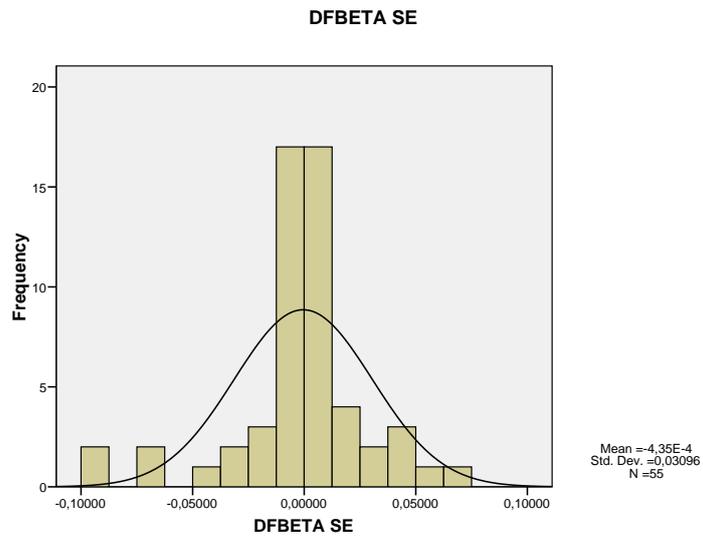


Figura 16: DFBETA de Indicadores de Exportación

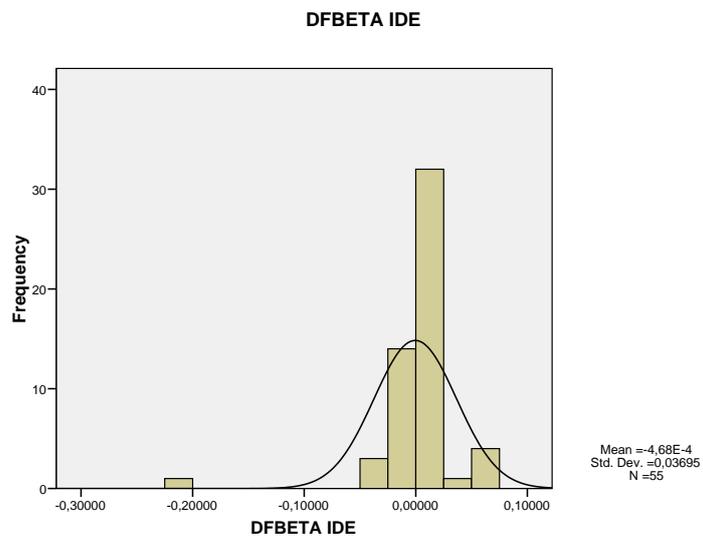


Figura 17: DFBETA de Estructuras de Exportación

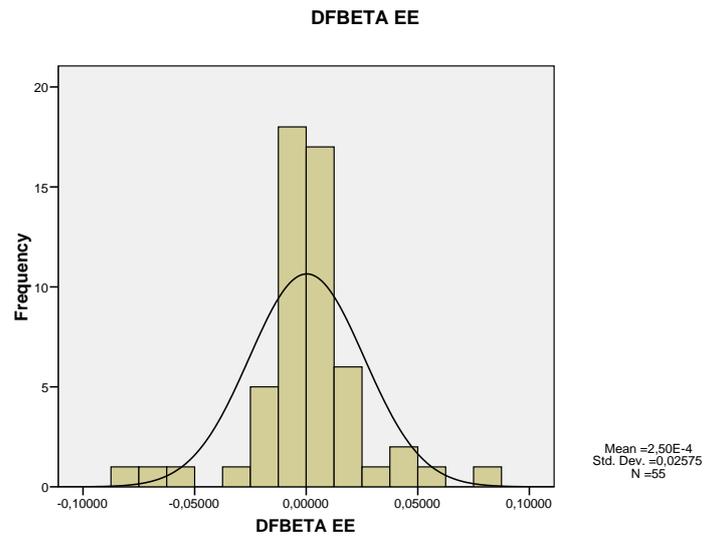


Figura 18: DFBETA de Moderación de Turbulencia Exportadora

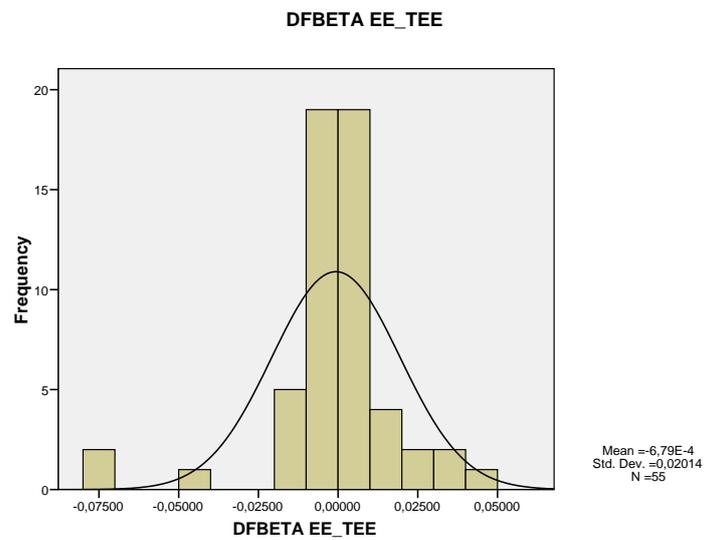
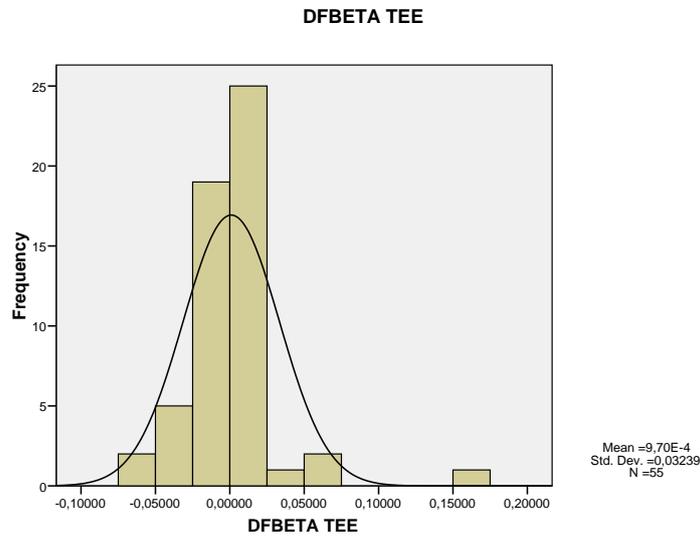


Figura 19: DFBETA de Turbulencia Exportadora



5.4.3 Modelo de Regresión

Se procedió con la regresión lineal, cuyos resultados permiten contrastar las hipótesis planteadas en el estudio. En el Modelo, participan todas las variables incluyendo al moderador, para ver el efecto que tiene el moderador, sobre la relación.

Tabla 126. Estudio Final – Regresión Lineal

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.047	.217		.214	.831
	Sistemas de Exportación	.029	.186	.022	.156	.877
	Indicadores de Desarrollo Exportador	.398	.175	.342	2.278	.027
	Estructura de Exportación	.366	.154	.307	2.381	.021
	EE_TEE	-.088	.134	-.083	-.653	.517
	Turbulencia del Entorno Exportador	-.006	.175	-.005	-.037	.971

^a. Dependent Variable: Orientación al Mercado internacional

5.4.4 Contrastación de Hipótesis

H1: Hay una relación positiva entre los “Indicadores de Desarrollo Exportador” y la “Orientación al Mercado Internacional”.

En la regresión lineal participaron todas las variables, siendo la variable dependiente la Orientación al Mercado Internacional. La variable “Indicadores de Desarrollo Exportador” tiene una significación de 0,027 que es menor a 0,05 por lo cual se evidencia que hay una relación positiva entre los “Indicadores de Desarrollo Exportador” y la “Orientación al Mercado internacional”, con lo cual se valida la Hipótesis 1.

H2: Hay una relación positiva entre los “Sistemas de Exportación” y la “Orientación al Mercado Internacional”.

La variable “Sistemas de Exportación” tienen una significación 0,877 que es mayor a 0,05 por lo tanto, no hay una relación positiva entre los “Sistemas de Exportación” y la “Orientación al Mercado internacional”, con lo cual no se valida la Hipótesis 2.

H3: Hay una relación positiva entre las “Estructuras de Exportación” y la “Orientación al Mercado Internacional”.

La variable “Estructuras de Exportación” tiene una significancia de 0,021 que es menor a 0,05 por lo tanto, si hay una relación positiva entre las “Estructura de Exportación” y la “Orientación al Mercado internacional”, con lo cual se valida la Hipótesis 3.

H4: Hay una relación positiva entre la “Turbulencia del Entorno Exportador” y la “Orientación al Mercado Internacional”.

La variable “Turbulencia del Entorno Exportador” tiene una significación de 0,971 que es mayor a 0,05 por lo tanto, no hay una relación positiva entre “Turbulencia del Entorno Exportador” y “Orientación al Mercado internacional”, con lo cual no se valida la Hipótesis 4.

H5: Hay una relación positiva entre las “Estructuras de Exportación” y la “Orientación al Mercado Internacional” con la moderación de la “Turbulencia del Entorno Exportador”.

La variable “Estructuras de Exportación” tiene una significación 0,517 que es mayor a 0,05 por lo tanto, no hay una moderación de la “Turbulencia del Entorno Exportador”, sobre la relación positiva entre “Estructura de Exportación” y “Orientación al Mercado internacional”, con lo cual no se valida la Hipótesis 5.

5.5 Conclusiones

El presente capítulo nos ha permitido contestar a la pregunta que esta investigación buscaba resolver, es decir conocer cuáles son los factores que generan e impactan en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional de las Empresas Peruanas. Además nos ha permitido ampliar los componentes necesarios para medir la Orientación al Mercado Internacional, incluyendo un nuevo componente que es la Orientación al Beneficio, que había sido incluido por diversos autores en contextos generales y locales, pero que nunca había sido incluido dentro de un contexto internacional. Con los resultados del presente capítulo se propone que la Orientación al Beneficio debe ser un componente a ser medido en futuras investigaciones como parte de la Orientación al Mercado Internacional. En la siguiente gráfica observamos los cuatro componentes que deben ser medidos para medir la Orientación al Mercado Internacional en su conjunto.

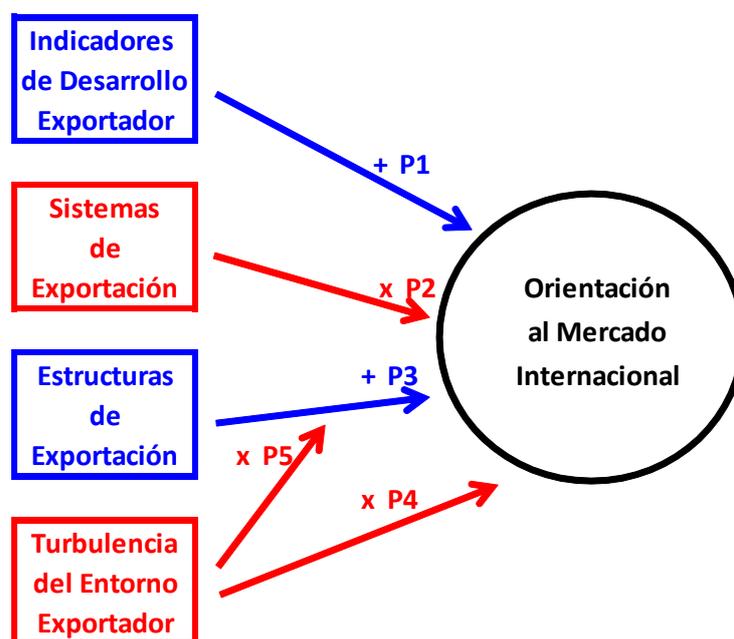
Figura 20. Componentes finales de OMI



En línea con lo que ya otros autores habían demostrado en investigaciones pasadas de Orientación al Mercado en contextos generales, donde la Orientación al Beneficio es un componente que ayuda a medir la Orientación al Mercado, y se demuestra estadísticamente como Deng y Dart (1994), Gray (1998), Kumar y otros (1998), Tay y Tay (2007), los resultados indican que este componente debe ser usado también para medir la Orientación al Mercado Internacional.

Asimismo, este estudio nos ha permitido confirmar qué factores, dentro del contexto peruano aplicado a empresas que operan en mercados extranjeros, se relacionan positivamente con la Orientación al Mercado Internacional de las empresas peruanas. En la siguiente figura podemos observar con claridad cuáles son las hipótesis que se confirmaron, y cuáles son las que se rechazaron.

Figura 21. Modelo final con contrastación de Hipótesis



Los factores que se han comprobado, dentro del contexto peruano de negocios internacionales, son los Indicadores de Desarrollo Exportador, y las Estructuras de Exportación. En el caso del antecedente “Indicadores de Desarrollo Exportador”, confirma lo que también se comprobó en los estudios hechos por Cadogan y otros autores (2001) en Nueva Zelanda y Finlandia. En el caso de las “Estructuras de Exportación”, estas tuvieron resultados ambiguos en distintos estudios (Hong Kong, Nueva Zelanda, Finlandia), sin embargo en el presente estudio como en el de Estados Unidos (hay que señalar que el estudio en Estados Unidos solo contenía el componente coordinación dentro de este antecedente) se confirma que las Estructuras de Exportación son un antecedente clave para el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional en Perú.

En el caso de “Sistemas de Exportación”, este un antecedente que en el pasado solo tuvo resultados contundentes en Nueva Zelanda, es decir en Perú se ha rechazado la hipótesis, no encontrando relación significativa con el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional al igual que en Hong Kong (en Estados Unidos este antecedente no ha sido estudiado en su relación con la Orientación al Mercado Internacional).

En el caso de la “Turbulencia del Entorno Exportador”, sorprende los resultados, ya que es un antecedente que tanto en Hong Kong, como en Finlandia y en Nueva Zelanda (en el estudio en Estados Unidos no ha sido estudiado en su relación con la Orientación al Mercado Internacional) fue comprobada su relación positiva con la Orientación al Mercado Internacional, sin embargo en Perú no tiene una relación positiva con nuestro constructo en estudio, ni modera la relación entre Estructuras de Exportación y Orientación al Mercado Internacional. Es importante indicar que la explicación de este resultado parcialmente puede explicarse por la experiencia aún reciente de las empresas peruanas en operaciones de negocios internacionales.

El país recién abrió su economía al mundo, luego de años de crisis a inicios de los años 90, y recién a inicios de los años 2000 se han empezado a negociar contratos de libre comercio con países en el mundo lo cual recién en los últimos años con muy pocos países han entrado en vigencia, por lo tanto, y esto es algo que futuros estudios tendrán que revisar, es probable que aún los ejecutivos peruanos que operan en negocios internacionales aún no tengan la conciencia adecuada sobre los efectos demostrados en otros continentes de la Turbulencia del Entorno Exportador, y su impacto en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional.

Capítulo 6: Discusión e Implicancias

6.1 Introducción

El capítulo se inicia con la presentación de los resultados y las principales conclusiones de la presente investigación, explicando cómo se ha respondido a las preguntas iniciales del estudio. Luego se analiza cuáles son las implicancias gerenciales y académicas de la investigación, considerando los aportes que generará tanto en el ámbito empresarial, como en el ámbito docente y de investigación. Posteriormente se exponen las limitaciones de la investigación, para culminar el capítulo con una propuesta de investigaciones futuras relacionadas a Orientación al Mercado Internacional, los factores que la impulsan en Perú y en América Latina, y el desarrollo teórico y en investigación que puede tener la Orientación al Beneficio. Esta orientación no ha sido estudiada y profundizada por los académicos, a pesar de su importancia cultural y estratégica dentro de las empresas que tienen como objetivo obtener mejores resultados, crear valor, y compartir el valor con los demás agentes relacionados al negocio.

6.2 Discusión y conclusiones finales

Como bien se ha explicado en la revisión de literatura, la Orientación al Mercado Internacional como tema de investigación en textos académicos tiene aproximadamente 15 años de investigación, por lo cual sus posibilidades de ser perfectible y de hallar resultados ambiguos en distintos países y continentes son factibles. Sin embargo por su importancia en los resultados que puede generar en la organización en el contexto internacional es que se debe continuar con el desarrollo, estudio e investigación de este constructo, con mayor razón en áreas geográficas en los cuales prácticamente no ha sido estudiado como es Perú y América Latina, pero también en otras partes del mundo, ya que al ser un concepto relativamente nuevo, es aún mejorable para su estudio y mediciones estadísticas futuras.

Los objetivos del presente estudio estuvieron establecidos en el marco de i) conocer cuáles son los factores que generan e impactan el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional de las empresas peruanas y ii) ampliar los componentes necesarios para medir este constructo incluyendo la Orientación al Beneficio como un componente clave que en estudios pasados si había sido considerado para medir la Orientación al Mercado en un contexto local y general, pero nunca dentro de un contexto internacional. Este hecho abría una ventana de oportunidad para que a través de este estudio aplicado a empresas peruanas que operan en mercados internacionales, se pueda proponer que la Orientación al Beneficio sea un componente que deba ser incluido en futuros instrumentos de medición, que deseen medir la OMI en cualquier país y región del mundo.

Los resultados sobre los factores que impactan en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional, al igual que en los estudios de Cadogan y otros (2001), Cadogan y otros (2002), y Cadogan y otros (2006), aplicados en Estados Unidos, Hong Kong, Finlandia y Nueva Zelanda, son ambiguos y de acuerdo al presente estudio no todos los factores demuestran una relación positiva que nos sirva para considerar que todos son factores que ayudan a impulsar y desarrollar la OMI. Los dos factores que a través de la prueba de hipótesis demuestran su relación positiva con la Orientación al Mercado Internacional son los Indicadores de Desarrollo Exportador, y las Estructuras de Exportación.

Sin embargo los Sistemas de Exportación y la Turbulencia del Entorno exportador no demuestran tener una relación positiva con la Orientación al Mercado Internacional, tal vez porque como lo mencionamos en el capítulo 5, las empresas peruanas llevan pocos años operando en negocios internacionales. Es decir la poca experiencia de los ejecutivos y empresarios peruanos en negocios internacionales puede estar explicando por ejemplo que la Turbulencia del Entorno Exportador no tenga impacto en el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional de las empresas peruanas, porque probablemente estas empresas aún no han vivido momentos de verdadera turbulencia competitiva o tecnológica exterior que afecte sus negocios, o si han pasado por esto ha sido con resultados de impacto muy leve.

Por otro lado, por esta misma experiencia internacional aún débil, en las empresas peruanas tampoco se verifica que los Sistemas de Exportación sean un factor a considerar, probablemente porque todavía los sistemas de premios o de entrenamiento específicos para hacer negocios internacionales no están siendo relevantes en esta primera etapa de internacionalización de las empresas peruanas probablemente por efectos culturales y porque estos factores no se vuelven relevantes cuando las empresa tienen modos de entrada aún básicos como pueden ser exportaciones como mecanismos fundamentales.

En cambio factores como las estructuras de exportación se vuelven claves para que la empresa continúe internacionalizándose, ya que dado que las empresas peruanas aún no tiene organizaciones desarrolladas en otros países para operar sus negocios, las estructuras de exportación son la base operativa y de toma de decisiones para que los negocios internacionales funcionen, sobre todo en etapas iniciales donde la coordinación entre las áreas o la centralización de las decisiones es de vital importancia. Asimismo los indicadores de desarrollo exportador como el énfasis y compromiso de la gerencia, así como la experiencia exportadora impactan positivamente en la Orientación al Mercado Internacional de las empresas peruanas, porque la alta dirección pone en evidencia la importancia del desarrollo de los negocios internacionales para el crecimiento y logro de resultados de la organización.

La ambigüedad de los resultados, que en parte puede explicarse por el nivel de internacionalización de las empresas peruanas, y además también por factores culturales, es el inicio para que otras investigaciones puedan profundizar sobre si existen otros factores que pueden estar impulsando el OMI de las empresas peruanas, y que no necesariamente han sido estudiados en esta investigación, lo cual sería de mucha utilidad para los académicos como para los propios empresarios. Conocer todos los factores que impulsan positivamente el OMI de las empresas peruanas ayudará a enfocar a los gestores y directivos en aquellos temas estratégicos que deben desarrollarse para impulsar los resultados de la organización, ya que como lo hemos mencionado en la revisión de literatura, a mayor es la OMI de las empresas, mayor será su resultado organizacional, por lo

tanto es indispensable conocer si pueden haber factores no estudiados en la presente investigación, que en el ambiente peruano puedan estar impactando positivamente el desarrollo del la Orientación al Mercado Internacional.

Por otro lado, la presente investigación buscaba ampliar la forma de medir la Orientación al Mercado Internacional, incorporando la Orientación al Beneficio como un componente clave para su análisis y estudio. A través del estudio piloto y luego del estudio final cuantitativo se ha confirmado estadísticamente que la Orientación al Beneficio debe ser considerada como uno de los componentes para medir la Orientación al Mercado Internacional, como ya otros autores lo habían considerado dentro de un contexto local o general como Deng y Dart (1994), Gray y otros (1998), Kumar y otros (1998), Noble y otros (2002), Felix y Hinck (2005), Tay y Tay (2007) y Alhakimi y Baharun (2010). Esto modifica todo lo estudiado hasta el momento sobre la forma de medir de Orientación al Mercado Internacional que se centraba fundamentalmente en medir la generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta dentro del ámbito de los clientes, los competidores y el entorno, sin considerar que la Orientación al Beneficio era un factor adicional a considerar por su importancia en la creación de valor del día a día, en el interés genuino de cada ejecutivo y empleado de la organización en incrementar los beneficios de la empresa, en conocer la rentabilidad a distintos niveles dentro de la institución.

Dada la importancia que puede tener la Orientación al Beneficio para las empresas que la posean, ya que es un componente que sirve para medir la Orientación al Mercado Internacional, queda claro que si una empresa desarrolla la Orientación al Beneficio, y en consecuencia desarrolla la Orientación al Mercado Internacional, tendrá mejores resultados organizacionales. Este componente clave que aún no ha sido estudiado a profundidad en el contexto internacional, y que inclusive a nivel general y local ha sido muy poco desarrollado como concepto, tiene que empezar a generar una corriente de investigación que ayude a académicos y ejecutivos a entender su importancia dentro del ámbito estratégico de las empresas.

La Orientación al Beneficio la definimos como un comportamiento que se desarrolla en las empresas cuando cada uno de sus colaboradores

independientemente de su puesto, función o área perteneciente, busca en cada trabajo, en cada acción o en cada decisión el incremento de los ingresos, la reducción de los costos o el ahorro de los gastos dentro de la empresa. Y las organizaciones al desarrollar una elevada Orientación al Beneficio, logran estar mejor preparadas para satisfacer las necesidades de sus clientes, consiguen ser altamente competitivas y por lo tanto tienen mejores resultados, y de esta manera crean valor internamente, con lo cual consiguen que la empresa valga más en el tiempo y sus ventajas competitivas se vuelvan sostenibles y duraderas. Esta Orientación al Beneficio la definimos como un comportamiento, una conducta, una actitud que tiene que ir diseminándose y difundiéndose por toda la organización hasta volverse parte de la cultura y la estrategia de la empresa, para conseguir mejores resultados, crear valor, y compartirlo con los trabajadores, los accionistas, y las comunidades donde la empresa desempeña sus actividades.

6.3 Implicancias académicas y gerenciales

En primer lugar se ha comprobado que los Indicadores de Desarrollo Exportador es un factor clave que ayuda a la generación de la Orientación al Mercado Internacional. Por lo tanto los ejecutivos peruanos y latinos, no deben perder de vista su compromiso y énfasis en los negocios internacionales, así como la experiencia que vayan adquiriendo para que la orientación al mercado se vaya desarrollando año a año, con impactos positivos en los resultados organizacionales. Asimismo las Estructuras de Exportación también deben ser consideradas como vitales por los ejecutivos para que puedan ampliar su orientación a clientes, competencia, entorno y beneficios. Si bien los sistemas de exportación y turbulencia del entorno exportador no han sido comprobados en este estudio, probablemente por diferencias gerenciales, culturales y de etapa de negocios internacionales en el que está el Perú, los ejecutivos peruanos y latinos no deben perder de vista estos factores que en países más desarrollados ya impactan positivamente en la Orientación al Mercado Internacional.

Esta ambigüedad en los resultados genera la posibilidad de profundizar académicamente si hay otros factores que pueden estar impulsando la Orientación al Mercado Internacional de las empresas peruanas en mayor o menor proporción, y que tal vez en la literatura actual no han sido considerados relevantes para otras realidades de negocios y etapas de internacionalización.

Por otro lado, los resultados del estudio ayudan a incluir a la Orientación al Beneficio en un componente clave para medir la Orientación al Mercado Internacional. Dado que el presente estudio se realizó solo en empresas peruanas, sería conveniente llevar este nuevo instrumento de medición a otros países y/o continentes para contrastar estos resultados con otras realidades de negocios internacionales, y culturas distintas. Para los ejecutivos saber que la Orientación al Beneficio se vuelve en un componente clave, por no decir el más importante, tiene implicancias claras para que las empresas peruanas y latinoamericanas, que están empezando a desarrollar sus negocios con el extranjero por la firma de tratados comerciales, tengan en cuenta el nivel de Orientación al Beneficio de sus empresas, ya que su impacto positivo en la Orientación al Mercado Internacional impactará positivamente en un Rendimiento Organizacional elevado.

Por lo tanto es tarea, objetivo y deber de los ejecutivos peruanos y de América Latina diseñar sistemas de gestión internos que ayuden a medir, evaluar y controlar el desarrollo y crecimiento de la Orientación al Beneficio en sus empresas, unidades de negocios y áreas de sus respectivas empresas. Esto último impacta a los académicos, ya que la Orientación al Beneficio como componente cultural y estratégico dentro de la empresa ha sido muy poco estudiada, y su relación con los resultados de las organizaciones amerita que los académicos tanto en el Perú como en el mundo presten mayor atención desde distintas áreas académicas, ya que este concepto debe investigarse desde una perspectiva cultural, porque es un concepto que puede ir creciendo en la organización a través del desarrollo de una competencia entre los miembros de la empresa, pero también debe ser investigado desde una perspectiva estratégica por su completa relación y conexión que puede tener con conceptos estratégicos y de gestión de

resultados, como la Ventaja Competitiva, el Cuadro de Mando Integral, o la Gestión basada en el Valor Económico Agregado.

6.4 Limitaciones

Existen varias limitaciones en el presente estudio. La primera es en cuanto a la conformación de la muestra, dado el bajo nivel de interés del empresariado peruano en la investigación de aplicación gerencial, no se pudo hacer filtros por tamaño de empresa, por número de empleados o por sector, porque se tenía el riesgo de llegar a una muestra muy pequeña, por lo cual se debe seguir profundizando para conseguir muestras más representativas que logren poder hacer análisis por nivel de la empresa, ya sea corporativa, mediana, pequeña o micro, así como por sector económico, lo cual puede ayudar a un mejor análisis de los resultados.

Asimismo, otra limitación del estudio es el tamaño de la muestra que estadísticamente puede también estar perjudicando algunos resultados, para lo cual podría ampliarse la muestra ya sea incluyendo otros gremios representativos empresariales de exportación en Perú, u otras ciudades de Latinoamérica de países que recién están firmando tratados de libre comercio y están empezando a internacionalizar sus empresas como Colombia o Ecuador, con mayor razón si se ha podido confirmar que algunos factores tienen relación positiva con la OMI, y que además la OMI debe ser medida no solo con los componentes clásicos vistos en la literatura, sino que además debe incluirse la Orientación al Beneficio para su medición.

Por otro lado para la aplicación de la encuesta, solo se encuestó a un gerente, normalmente el de mayor nivel que podía responder las preguntas con una visión general de la organización. Es una limitación que los resultados se vean solo con la respuesta y percepción de una persona en la empresa, esto podría mejorarse para futuras investigaciones, considerando a más de un ejecutivo en cada empresa.

Por último, el estudio se ha aplicado en un periodo de tiempo en particular, lo cual es una limitación, porque se percibe la situación en un punto de tiempo, creemos que en futuras investigaciones podría incorporarse el factor tiempo para volver a analizar el estudio cuando el país este en otro nivel de desarrollo de negocios internacionales, ya que como hemos visto la etapa en la cual se encuentra el país en el desarrollo de los negocios internacionales, podría estar impactando en los resultados de la investigación.

6.5 Investigaciones futuras

El presente estudio permite seguir explorando sobre cuáles son los factores que determinan el desarrollo de la Orientación al Mercado Internacional de las empresas peruanas, y de las empresas en América Latina donde hay pocos estudios sobre este concepto. Ha quedado demostrado en el presente estudio que los Indicadores de Desarrollo Exportador y las Estructuras de Exportación tienen relación positiva con la Orientación al Mercado Internacional, pero ¿qué otros factores pueden estar impulsando y afectando positivamente el OMI de las empresas peruanas y de América Latina? Es una pregunta que debe resolverse en futuras investigaciones. Por otro lado debe profundizarse en el entendimiento de cuáles son las razones para que los Sistemas de Exportación y la Turbulencia del Entorno Exportador no tengan relación positiva con la OMI de empresas peruanas, que tal vez abarque no solo aplicar estudios cuantitativos, sino también estudios cualitativos para poder profundizar en los conceptos con los ejecutivos peruanos.

Asimismo, para continuar con el análisis de los hallazgos de la presente investigación, como la inclusión de la Orientación al Beneficio dentro de la medición de Orientación al Mercado Internacional, creemos que es fundamental que se desarrolle un instrumento de medición para medir la Orientación al Beneficio de las empresas peruanas, latinas y de otros continentes. Los futuros investigadores deben primero hacer un estudio cualitativo para encontrar las diferentes perspectivas que tienen los ejecutivos sobre este constructo, para luego pasar a elaborar un instrumento de medición que pueda ser más completo que el

que desarrollaron Deng y Dart (1994). Ya en este capítulo se ha propuesto una definición más amplia para la Orientación al Beneficio, pero dada su importancia estratégica y cultural en la organización, es imprescindible que futuros investigadores puedan hacer estudios con los ejecutivos y expertos dentro del ámbito estratégico internacional como nacional para poder diseñar un instrumento de medición que ayude a medir con exactitud la Orientación al Beneficio en las empresas, y además conocer específicamente que factores la pueden desarrollar e impulsar, y medir su impacto específico en el rendimiento organizacional de las empresas.

Siendo tan importante el factor de Orientación al Beneficio para los resultados futuros de la empresa, consideramos que hay todo un campo de estudio para profundizar sobre este constructo tanto dentro del contexto local como el contexto internacional y su impacto en la Orientación al Mercado y el Rendimiento Organizacional. Es importante entender qué factores impactan en el desarrollo de la Orientación al Beneficio, y comprender y llegar a descifrar cuáles pueden ser los componentes que nos ayuden a medir con precisión este constructo. Asimismo debe considerarse en futuras investigaciones sobre este constructo su desarrollo en distintos sectores de la economía, en los distintos niveles de tamaño de las empresas, en los diferentes contextos de negocios locales e internacionales, y en diferentes realidades de negocios para ver cómo influyen las diferencias culturales y de entorno en el mayor o menor desarrollo de la Orientación al Beneficio.

Asimismo, si bien es cierto que mundialmente ha sido demostrado el impacto de la Orientación al Mercado Internacional con el Rendimiento Organizacional, sería positivo desarrollar una investigación que demuestre esto en empresas peruanas y de otras realidades de Latinoamérica, con lo cual incluso podríamos llegar a determinar cuál de los componentes de la Orientación al Mercado Internacional impacta de mayor manera en los Resultados Organizacionales.

Finalmente y dada la importancia que a través de este estudio toma la Orientación al Beneficio como constructo, creemos que es relevante, luego de desarrollar un instrumento de medición para este constructo, poder hallar cuáles son los factores que lo desarrollan y su impacto en el rendimiento organizacional, y además

analizar cuál puede ser su relación con otros constructos y variables claves para el desarrollo de las empresas como la Innovación, la Competitividad, la Calidad, el Aprendizaje, el Control de la Gestión, o la Creación de Valor.

La Orientación al Beneficio no ha tenido el desarrollo en investigación y revisión de literatura, que creemos debe tener por su relevancia e impacto en la empresa, por lo cual se deberá estudiar en el futuro tanto desde una perspectiva cultural, como desde una perspectiva de gestión estratégica de negocios, encontrando y midiendo los impactos y resultados que se generarán en la empresa por su desarrollo, lo cual ayudará a ejecutivos, investigadores y empresarios.

Referencias

- Agarwal, Sanjeev; Erramilli, M. Krishna & Dev, Chekitan S. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17 (1), 68-82.
- Akyol, Ayse & Akehurst, Gary (2003). An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15 (1), 5-19.
- Aldas-Manzano, Joaquin; Kuster, Ines & Vila, Natalia (2005). Market orientation and innovation: and inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8 (4), 437-452.
- Alhakimi, Wail & Baharun, Rohaizat (2010). An integrative model of market orientation constructs in consumer goods industry: An empirical evidence. *International Management Review*, 6 (2), 40-54.
- Appiah-Adu, Kwaku (1998). Market orientation and performance: Empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Management*, 6, 25-45.
- Armario, Julia M.; Ruiz, David M. & Armario, Enrique M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 485-511.
- Avlonitis, George J. & Gounaris, Spiros P. (1999). Market orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1003-1037.
- Bhuiyan, Shahid (1997). Exploring market orientation in banks: An empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, 11 (5).

- Bhuiyan, Shahid (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 43 (1), 13-25.
- Cadogan, John W. & Diamantopoulos, Adamantios (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41-60.
- Cadogan, John W.; Diamantopoulos, Adamantios & De Mouton, Charles P. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 689-707.
- Cadogan, John W.; Paul, Nicola J.; Salminen, Risto T.; Puumalainen, Kaisu & Sundqvist, Sanna (2001). Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: A cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 261-282.
- Cadogan, John W.; Diamantopoulos, Adamantios & Siguaw, Judy A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 615-626.
- Cadogan, John W. & Cui, Charles C. (2004). Chinese export agents' adoption of export market-oriented behaviours: Measurement and performance relationship. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3 (2), 21-37.
- Cadogan, John W.; Cui, Charles C.; Morgan, Robert E. & Story, Vicky M. (2006). Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters. *Industrial Marketing Management*, 35, 634-647.
- Cadogan, John W.; Kuivalainen, Olli & Sundqvist, Sanna (2009). Export market-oriented behavior and export performance: Quadratic and moderating effects

- under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*, 17 (4), 71-89.
- Camacho Rosales, Juan (2001). Estadística con SPSS (Versión 9) para Windows. *Editorial Ra-ma, Madrid, 420 pp.*
- Campbell, Donald .T. & Stanley, Julian C. (1966). Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research. *Rand McNally College, Publishing Company, Chicago.*
- Carr, John C. & Lopez, Tará Burnthorne (2007). Examining market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationship between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15 (2), 113-125.
- Caruana, Albert; Pitt, Leyland & Ewing, Michael (2003). The market orientation-performance link: The role of service reliability. *The Service Industries Journal*, 23 (4), 25-41.
- Cepeda, Gabriel & Roldán, José Luis (2004). Aplicando en la práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas. *XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE), Murcia, España.*
- Chelariu, Cristian; Ouattarra, Abdoulaye & Dadzie, Kofi Q. (2002). Market orientation in Ivory Coast: measurement validity and organizational antecedents in a Sub-Saharan African economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (6), 456-470.
- Day, George (1994). Market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, October, 37-52.
- Deng, Shengliang & Dart, Jack (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.

- Deshpande, Rohit & Webster, Frederick E. Jr. (1989). Organizational Culture. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Deshpandé, Rohit; Farley John U. & Webster, Frederick E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis . *Journal of Marketing*, 57, January, 23-27.
- Deshpandé, Rohit & Farley, John (1999). Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7 (4), 111-127.
- Diamantopoulos, Adamantios & Hart, Susan (1993). Marketing research activity and company performance: Evidence from manufacturing industry. *European Journal of Marketing*, 27(5), 54-72.
- Diamantopoulos, Adamantios & Cadogan, John W. (1996). Internationalizing the market orientation construct: An in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4 (1), 23-52.
- Drucker, Peter (1961). The practice of management. *Edn. Mercury*.
- Farrell, Mark A. & Oczkowski, Edward (1997). An analysis of the Mktor and Markor measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Felix, Reto & Hinck, Wolfgang (2005). Market Orientation of Mexican Companies. *Journal of Internacional Marketing*, 13(1), 111-127.
- Ferrando, P. & Lorenzo, U. (1998). *Análisis factorial: tratamiento informatizado de datos*. Barcelona: Mason.
- Florin, Juan & Ogbuehi, Alphonso O. (2004). Strategic choice in international ventures: A contingency framework integrating standardization and entry-mode decisions. *The Multinational Business Review*. 12 (2), 83-109.

- Fontes de Gracias, Sofia. (2001). Diseños de Investigación en Psicología. *Uned, Madrid*.
- Fritz, Wolfgang. (1996). Market orientation and corporate success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing*. 30 (8), 59-74.
- Gebhardt, Gary F.; Carpenter, Gregory S. & Sherry, John F. Jr. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70 (October), 37-55.
- Gencturk, Esra; Childers, Terry L. & Ruekert, Robert W. (1995). International Marketing Involvement: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Journal of International Marketing*, 3 (4), 11-37.
- George D. & Mallery P. (1995). SPSS / PC+ step by step: a simple guide and reference. *Wadsworth Publishing Company, New York*.
- Gray, Brendan; Matear, Shelagh; Boshoff, Chisto & Matheson, Phil (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884-903.
- Greenley, Gordon E.. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Han, Jin K.; Kim, Namwoon & Srivastava, Rajendra K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. & Black, W.C. (1999). Análisis Multivariante. *Prentice Hall, Madrid*.

- Homburg, Christian & Pflesser, Christian (2000). A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37 (November), 449-462.
- Hult, G. Thomas M., & Ketchen Jr., David J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22, 899-906.
- Hunt, Shelby D. & Morgan Robert M. (1995). The competitive advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15..
- Hurley, Robert F. & Hult, G. Tomas M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integrationand empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (July), 42-54.
- Jaworski, Bernard & Kohli, Ajay (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. 57(July), 53-70.
- Jaworski, Bernard; Kohli, Ajay K. & Sahay, Arvind (2000). Market-Driven versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(1), 45-54.
- Kaur, Gurjett & Gupta, Mahesh C. (2010). A perusal of extant literature on market orientation, concern for its implementation. *Marketing Review*, 10 (1), 87-105.
- Kirca, Ahmet H.; Jayachandran, Satish & Bearden, William O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessments of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*. 69(April), 24-41.
- Knight, Gary A. & Cavusgil, Tamar (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. 35 (2), 124-141.

- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. (1990). Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kotler, Philip (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, 67-75.
- Kumar, Kamallesh; Subramanian, Ram & Yauger, Charles (1998). Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, 24 (2), 201-233.
- Kumar, V., Jones Eli; Venkatesan, Rajkumar & Leone, Robert (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75 (1), 16-30.
- Kuivalainen, Olli; Sundqvist, Sanna; Puumalainen, Kaisu & Cadogan, John W. (2004). The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based firms different? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 35-50.
- Lado, Nora; Mayeu-Olivares Albert & Rivera, Jaime (1998). Measuring market orientation in several populations: a structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 23-39.
- Lafferty, Barbara A. & Hult, G. Tomas M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 92-109.
- Lambin, J. (1996). The misunderstanding about marketing, today; marketing is too important to be left to sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector. *CEMS Business Review*, 1 (1-2), 37-56.

- Lancaster, G. & Van der Velden, H. (2004). The influence of employee characteristics on market orientation. *The International Journal of Marketing*, 25 (1), 6-18.
- Lapuente, Ivan. (2007). Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 116-130.
- Leonidou, L.C. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S. & Piercy, N.F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38, 24-47.
- Liao, Shu-Hsien; Chan, Wen-Jung; Wu, Chi-Chuan & Katrichis, Jerome M. (2010). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 301-310.
- Lusch, Robert F. & Laczniak, Gene R. (1987). The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (3), 1-11.
- Magnusson, David (2001). Teoría de los Tests. *Editorial Trillas, Mexico*.
- Matear, Sheelagh; Gray, Brendan J. & Garret, Tony (2004). Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3), 284-301.
- Matsuno, Ken & Mentzer, John T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64, 1-16.

- Matsuno, Ken; Mentzer John T. & Rentz, Joseph O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, Vol. 58 (1), 1-8.
- Maydeu-Olivares, Albert & Lado, Nora (2003). Market Orientation and business economic performance. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309.
- McNamara C.P. (1972). The present status of the marketing concept, *Journal of Marketing*, 36, 50-57.
- Meziou, Fekri. (1991). Areas of Strength and Weakness in the adoption of the market concept by small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, October, 72-78.
- Morgan, Neil A.; Vorhies, Douglas W. & Mason, Charlotte H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 30 (8), 909-920.
- Murray, Janet Y.; Yong Gao, Gerald; Kotabe, Masaaki & Zhou, Nan (2007). Assessing measurement invariance of export market orientation: A study of Chinese and Non-Chinese firms in China. *Journal of International Marketing*, Vol. 15 (4), 41-62.
- Naidu, G.M. & Narayana, Chem L. (1991). How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market. *Journal of Health Care Marketing*, 11 (1), 23-30.
- Nakata, C. (2002). Activating the marketing concept in a global context: an MNC country managers perspective. *International Marketing Review*, 19 (1), 39-64.
- Narver, John C. & Slater, Stanley F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October, 20-35.

- Narver, John C.; Slater, Stanley F. & MacLachlan Douglas L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Navarro, Antonio; Acedo, Francisco J.; Robson, Matthew J.; Ruzo, Emilio & Losada, Fernando. (2010). Antecedents and consequences of firms' export commitment: An empirical study. *Journal of International Marketing*, 18 (3), 41-61.
- Nielsen, J.F.; Host, V.; Jaensson, J.; Kock, S. & Selnes, F. (2003). Market orientation in Nordic banks: does nationality matter? *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 1818-1841.
- Noble, Charles H.; Sinha, Rajiv K. & Kumar, Ajith (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66 (October), 25-39.
- Nunnally, Jum C. (1991). Teoría Psicométrica. *Editorial Trilla, Mexico*, 731pp.
- Pelham, Alfred. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, January, 48-67.
- Peterson, Robert A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 381-391.
- Pitt, Leyland; Caruana, Albert & Berthon, Pierre. (1996). Market orientation and business performance: Some European evidence. *International Marketing Review*, 13 (1).
- Powpaka, S. (1998). Factors affecting the adoption of market orientation: The case of Thailand. *Journal of International Marketing*, 6 (1), 33-55.

- Pulendran, Sue; Speed, Richard & Widing, Robert E. (2000). The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 119-143.
- Qu, Riliang & Enew, Christine. (2003). An examination of the consequences of market orientation in China. *Journal of Strategic Marketing*, 11 (3), 201-214.
- Raaij, Erick M. van & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42 (11/12), 1265-1293.
- Racela, Olimpia C.; Chaikittisilpa, Chawit & Thoumrungroje, Amonrat (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *Journal of Product & Brand Management*, 11 (6/7), 37-59.
- Ramaseshan, B.; Caruana, Albert & Pang, Loo Soon (2002). The effect of market orientation on new product performance: A study among Singaporean firms. *Journal of Product & Brand Management*, 11 (6/7), 37-59.
- Raven, P.V.; McCullough, J.M. & Tansuhaj, P.S. (1994). Environmental influences and decision-making uncertainty in export channels: Effects on satisfaction and performance. *Journal of International Marketing*, 2 (3), 37-59.
- Rodriguez Cano, Cynthia; Carrillat, Francois A. & Jaramillo, Fernando. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2), 179-200.
- Rojas-Méndez, José I.; Kara, Ali & Spillan, John E. (2006). Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An empirical study. *Journal of Global Marketing*, 19 (3/4), 93-132.
- Rosales, Pedro y Tinoco, Oscar (2010). Estadística Básica. *Fondo Editorial de la Universidad de Ciencias y Humanidades (UCH), Lima, Perú.*

- Ruekert, Robert W.; Walker Jr., Orville C. & Roering, Kenneth J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal o Marketing*, 49 (1), 13-25.
- Ruekert, Robert W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3), 225-245.
- Sandvik, Izabela & Sandvik, Kare (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (4), 355-376.
- Sarabia Sanchez, Francisco (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. *Ediciones Piramide S.A.*, 456 pp.
- Selnes, Fred; Jaworski, Bernard & Kohli, Ajay (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies: A cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12 (2), 139-157.
- Seringhaus, F.H.R. (1991). Export knowledge and its role in strategy and performance. *Finnish Journal of Business Economics*, 40 (1), 3-21.
- Shapiro, Benson P.; Rangan, V. Kasturi; Moriarty, Rowland T. & Ross, Elliot B. (1987). Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, September-October, 101-108.
- Shapiro, Benson P. (1988). What the hell is "Market Oriented"?. *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.
- Shoham, Aviv & Rose, Gregory M. (2001). Market Orientation: A replication, cross-national comparison, and extension. *Journal of Global Marketing*, 14 (4), 5-25.

- Sierra Bravo, Restituto (1994). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo, Madrid.
- Siguaw, Judy A.; Brown, Gene & Widing, Robert E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31, February, 106-116.
- Sin, Leo Y.M.; Tse, Alan C.B.; Yau, Oliver H.M.; Lee, Jenny S.Y.; Chow, Raimond & Lau Loretta B.Y. (2000). Market orientation and business performance: An empirical study in mainland China. *Journal of Global Marketing*, 14 (3), 5-29.
- Sin, Leo Y.M.; Tse, Alan C.B.; Yau, Oliver H.M.; Lee, Jenny S.Y. & Chow, Raimond. (2004). Market orientation and business performance in the PRC: A regional comparison. *Journal of Global Marketing*, 17 (2/3), 55-89.
- Singh, Satyendra. (2003). Effects of transition economy on the market orientation-business performance link: the empirical evidence from Indian industrial firms. *Journal of Global Marketing*, 16 (4), 73-96.
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1994a). Does competitive environment moderate the market-orientation performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58, January, 46-55.
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1994b). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, March-April, 22-28.
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, July, 63-74.
- Sundqvist, Saana, Puumalainen, Kaisu, Salminen Risto T. & Cadogan John W. (2000). The interaction between Market orientation, Industry Environment and Business Success: Evidence from an Exporting Context. *Australasian Marketing Journal*, 8(1), 55-69.

- Tay, Jasmine Y. W. & Tay, Linda (2007). Market orientation and the property development business in Singapore. *International Journal of Strategic Property Management*, 11, 1-16.
- Van Egeren, Marsha & O'Connor, Stephen (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, 12 (1), 39-58.
- Varela, J.A. & Del Rio, M. (2003). Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 6-15.
- Vieira, Valter Alfonso. (2010). Antecedents and Consequences of Market Orientation: A Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis. *Brazilian Administration Review*, 7(1), 40-58.
- Walters, P.G.P. (1983). Export information sources – A study of their usage and utility. *International Marketing Review*, Winter, 34-43.
- Webster, Jr. Frederick E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31, 29-39.

Anexo A – Cuestionario final del estudio

ENCUESTA DOCTORAL - PROGRAMA ESADE (ESPAÑA) / ESAN (PERU)	Nombre: _____														
GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS PERUANAS	Mail: _____														
	Empresa: _____														
Instrucciones:															
1) En la primera parte de la encuesta le agradecemos responder preguntas generales relacionadas a su cargo y la empresa en la que trabaja.															
A) ¿Qué edad tiene Ud.? _____	B) ¿Cuál es su género? _____														
C) ¿Qué cargo tiene en la empresa? _____	D) ¿Hace cuántos años trabaja en la empresa? _____														
E) ¿Cuál es su profesión? _____	F) ¿Cuál es su nacionalidad? _____														
G) ¿Cuál es su estado civil? _____	H) ¿A qué sector pertenece su empresa? _____														
I) ¿Cuáles son sus ventas anuales en dólares? _____	J) ¿Cuántos empleados tiene su empresa? _____														
K) ¿Qué porcentaje del total de las ventas se deriva de las operaciones en mercados extranjeros? _____															
Instrucciones:															
2) En la segunda parte de la encuesta sus respuestas nos servirán para medir el grado de orientación al mercado internacional de su empresa. En cada una de las respuesta Usted tiene siete (7) opciones para marcar, desde la calificación Uno (1) que significa "Totalmente en Desacuerdo", hasta la calificación de Siete (7) que significa "Totalmente de Acuerdo".															
3) Las otras opciones que tiene para responder son: Dos (2) "Casi Totalmente en Desacuerdo", Tres (3) "Medianamente en Desacuerdo", Cuatro (4) "Ni en Desacuerdo, ni de Acuerdo", Cinco (5) "Medianamente de Acuerdo", y Seis (6) "Casi Totalmente de Acuerdo".															
Muchas gracias.															
1. En esta empresa, nosotros generamos mucha información concierne a tendencias (ejemplo: regulación, desarrollo tecnológico, política, economía) en nuestros mercados internacionales.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
2. Nosotros periódicamente revisamos el efecto de los cambios en nuestro entorno internacional (ejemplo: regulación, tecnología).	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
3. Nosotros generamos mucha información para entender las fuerzas que influyen en las necesidades y preferencias de nuestros clientes en el exterior.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
4. Se descarta demasiada información sobre nuestra competencia en mercados extranjeros antes de que llegue a los encargados de tomar decisiones.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
5. La información que puede influir en la forma en que atendemos a los clientes a quienes exportamos nunca llega al personal de exportaciones y negocios internacionales.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
6. Información importante sobre nuestros clientes internacionales a menudo "se pierde en el sistema".	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
7. La información sobre las actividades de nuestra competencia en mercados extranjeros a menudo llega al personal relevante demasiado tarde para servir de algo.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
8. Información importante sobre tendencias en los mercados extranjeros (ejemplo: regulación, tecnología, política, economía) es a menudo descartada de acuerdo a como se vaya presentando a lo largo de la cadena de comunicación.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
9. Si uno de los principales competidores fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes en el exterior, nosotros implementaríamos una respuesta inmediatamente.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
10. Respondemos rápidamente a los cambios significativos de nuestros competidores en las estructuras de precio en los mercados del exterior.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
11. Respondemos rápidamente a cambios importantes en nuestro entorno de negocios internacionales (por ejemplo, regulaciones, tecnología, economía).	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
12. Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan en nuestros mercados internacionales.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
13. Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros principales clientes.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
14. Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestras líneas de producto.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												
15. Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros territorios de venta.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: left; font-size: small;">Totalmente en Desacuerdo</td> <td colspan="4" style="text-align: right; font-size: small;">Totalmente de Acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7									
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo												

16. Nuestro sistema de información gerencial puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros canales de distribución.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
17. Generalmente, en esta empresa los ejecutivos de exportación y negocios internacionales son sus propios jefes en la mayoría de los temas.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
18. Generalmente, en esta empresa los ejecutivos de exportación y negocios internacionales pueden tomar sus propias decisiones sin consultar con alguien más.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
19. Generalmente, en esta empresa las cosas son hechas para que se deje al empleado de exportación y negocios internacionales hacer el trabajo por si mismo.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
20. Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, incluso los mínimos asuntos tienen que ser referidos a alguien de mayor jerarquía para una respuesta final.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
21. Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, los empleados de exportaciones y negocios internacionales tienen que preguntarle a su jefe antes de hacer casi cualquier cosa.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
22. Generalmente, cuando se trata de tomar una decisión de exportación o negocios internacionales en esta empresa, los empleados de exportaciones y negocios internacionales necesitan tener primero la aprobación de su jefe.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
23. Los empleados de la unidad de exportación y otros de áreas funcionales (ejemplo: investigación y desarrollo) se ayudan entre ellos.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
24. En esta empresa, hay un sentido de trabajo en equipo a todo nivel.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
25. Existe una fuerte relación de trabajo de colaboración entre la exportación y la producción.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
26. Las áreas funcionales en esta empresa aúnan sus esfuerzos hacia la misma dirección.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
27. Las actividades de nuestras funciones de negocios (ejemplo: marketing, ventas, producción, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad), se integran en la búsqueda de un objetivo común.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
28. Resolvemos problemas y conflictos a través de la comunicación y grupos de resolución de problemas.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
29. Generalmente, en esta empresa el desempeño del equipo de ventas internacional es medido por la capacidad para construir relaciones con clientes internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
30. Generalmente, en esta empresa nosotros evaluamos a nuestro equipo de ventas internacional, mediante encuestas realizadas a clientes internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
31. Generalmente, en esta empresa los sistemas de recompensa fomentan a los empleados enfocarse en el aumento de la satisfacción de los clientes internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
32. En esta empresa nuestra gerencia fomenta el tipo de formación y entrenamiento que ayudará a los empleados a ser mejores en su orientación a los clientes internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
33. En esta empresa nuestra gerencia ve la formación y entrenamiento en mercados internacionales como una importante inversión.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
34. En esta empresa nosotros dedicamos recursos sustanciales para desarrollar la habilidad en marketing de nuestros empleados de exportación y negocios internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
35. La alta dirección en nuestra empresa considera que nuestras actividades internacionales son importantes.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
36. La alta dirección en nuestra empresa tiene la intención de incrementar las actividades de exportación y negocios internacionales de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
37. La alta dirección en nuestra empresa considera que las exportaciones y negocios internacionales van a ser una valiosa inversión de recursos.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
38. En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que es de vital importancia adaptarse a las tendencias en los mercados internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
39. En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que los empleados deben ser sensibles frente a las actividades de los competidores internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
40. En esta empresa nuestro equipo de gestión internacional hace énfasis en que nosotros debemos prepararnos ahora para encontrar futuras necesidades de nuestros clientes internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo

41. En esta empresa, nosotros hemos desarrollado la capacidad de identificar fuentes de información de mercados internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
42. En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una base de datos de información específica de oportunidades de ventas internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
43. En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una base de datos de información específica sobre la legislación y regulaciones relacionadas a nuestros productos y negocios en los mercados extranjeros.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
44. En esta empresa, nosotros hemos desarrollado una capacidad para interpretar el grado de calidad de información de los mercados internacionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
45. En nuestros mercados internacionales, hay muchas guerras promocionales.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
46. Uno se entera de un nuevo movimiento competitivo en nuestros mercados extranjeros casi todos los días.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
47. En los mercados extranjeros donde competimos, la venta hecha con agresividad es lo normal.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
48. Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, la tecnología en nuestra industria cambia rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
49. Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, los cambios tecnológicos proveen de grandes oportunidades en nuestra industria.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
50. Con respecto al impacto de la tecnología en nuestros negocios internacionales, un gran número de ideas de nuevos productos han sido posibles a través de los avances tecnológicos de nuestra industria.	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en Desacuerdo	Totalmente de Acuerdo