

RAMÓN RUFÍN

UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia)

Department of Business Studies

Box 1.8

C/ Senda del Rey, 11

28040 MADRID

Phone: +34 91 398 63 47

Fax: +34 91 398 63 41

[rrufin@cee.uned.es](mailto:rrufin@cee.uned.es)

CAYETANO MEDINA

CEADE (Centro Andaluz de Estudios Empresariales)

Avda. Leonardo da Vinci, nº 6

41092 SEVILLA

Phone: +34 95 446 70 08

Fax: +34 95 446 70 25

[cmolina@ceade.es](mailto:cmolina@ceade.es)

# **EFFECTO CONJUNTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, LA CONDUCCIÓN DEL MERCADO Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL RESULTADO EMPRESARIAL**

(THE COMBINED EFFECT OF INTERNATIONALIZATION, MARKET ORIENTATION AND MARKET-DRIVING STRATEGIES ON FIRM'S PERFORMANCE)

## **Resumen**

El objetivo principal del presente trabajo es analizar el efecto combinado que la internacionalización de la firma, la orientación al mercado y la conducción del mercado presentan en el resultado organizacional. Se ha desarrollado y testado un modelo basado en tales variables para firmas pertenecientes al sector de la distribución. Se desarrollaron escalas multidimensionales tanto para los constructos de las orientaciones estratégicas como para medir el resultado de la firma.

Los resultados del trabajo muestran la existencia de un efecto directo de la orientación al mercado y la conducción del mercado sobre la internacionalización de la firma y descubre las diferencias que sobre el impacto en el beneficio presentan la orientación al mercado y la conducción del mercado cuando se analizan de modo conjunto con la internacionalización de la firma.

## **Abstract**

The research presented in this paper was addressed to verify the combined effect of firm's internationalization, market orientation and market-driving strategies on organizational performance. A model based on these variables was built and tested on a sample of firms belonging to the retailing distribution system. Multidimensional measurement scales were applied both to the strategic orientation constructs and to firm's performance.

The results hereby found show the existence of market orientation and market driving direct effects on firm's internationalization and uncovered sound differences between market orientation and market driving strategies on organizational performance when internationalization is also considered.

**PALABRAS CLAVE:** orientación al mercado, conducción del mercado, internacionalización.

**KEYWORDS:** market orientation, market driving, internationalization.

## **Introducción**

Orientación al mercado, conducción de mercados e internacionalización son conceptos profusamente analizados por separado en la literatura de marketing. No obstante, modelos de conjunto referidos a estos tres conceptos necesitan ser investigados con el fin de determinar si la orientación estratégica de la firma al mercado está realmente relacionada de forma positiva con el resultado de su internacionalización: es decir ¿cabrá esperar un mejor resultado en su actividad a las empresas internacionalizadas más orientadas estratégicamente al mercado?

El objetivo principal de la presente investigación es pues analizar el papel de la orientación al mercado y de la conducción de mercados en el resultado de la empresa internacional, aportando evidencia empírica de esta relación causal en un ámbito especialmente sensible a los procesos de internacionalización: el sector de la distribución minorista.

En nuestra comunicación haremos primero una revisión de la literatura que permita precisar las definiciones de orientación al mercado y de conducción de mercados. Analizaremos después las relaciones teóricas de estos dos conceptos con el de internacionalización de la firma. Posteriormente precisaremos el modelo a contrastar, la muestra empleada, y las medidas y escalas utilizadas, todo lo cual nos llevará a la exposición de los resultados del análisis estadístico efectuado. Finalmente reseñaremos las conclusiones obtenidas.

### **Enfoques actuales de la orientación al mercado**

La literatura en marketing recoge múltiples contribuciones sobre el concepto de *orientación al mercado*, algunas de ellas (Deng y Dart, 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Esteban, 1996; Touminen y Möller, 1996; Lado et al., 1998; Avlonitis y Gouranis, 1999; Lafferty y Hult, 2001) tendentes a la integración de los elementos de los diferentes modelos empíricos originales sujetos a contrastación (Jaworski y Kohli, 1993; Kohli et al. 1993; Narver y Slater, 1990; Siguaw et al. 1998; Slater y Narver, 1994) lo hace que tales investigaciones sobre el papel de la orientación al mercado sean consideradas algo limitadas (Lafferty y Hult, 2001).

A la necesidad de integrar en un solo modelo las distintas aportaciones que se iban realizando al concepto de orientación al mercado tratan de responder Lado et al. (1998). Para estos autores, la ventaja sostenible es el resultado del uso de los recursos y capacidades para

generar una satisfacción diferencial en mercados rentables. Para ello desarrollan un modelo teórico de la orientación al mercado delineado por ocho componentes, obtenidos de cruzar los cuatro participantes del mercado (consumidores finales, distribuidores, competidores y entorno), con dos importantes etapas del proceso de orientación al mercado (análisis y acciones estratégicas), con un componente adicional correspondiente a la fase intermedia del proceso de orientación al mercado (coordinación interfuncional). Investigaciones previas (Rivera, 1995) sugerían que para la etapa de coordinación interfuncional difícilmente se podrían distinguir empíricamente las acciones de análisis y estratégicas para su medición por separado.

Sin embargo, como argumentan Jaworski et al. (2000), la literatura de orientación al mercado se ha centrado de un modo desproporcionado en mantener el status quo del mercado más que en ajustar proactivamente a los clientes y el mercado, otros autores (Iacobucci y Kotler, 2001) indican que más que para dar a los clientes lo que ellos quieren, las estrategias competitivas se diseñan cada vez más para ayudar a que los compradores aprendan lo que quieren. A ello Day (1999) le añade tanto los errores más comunes de las empresas que emprenden el camino hacia la orientación al mercado como tres concepciones dicotómicas erróneas que impiden el correcto desarrollo de la orientación al mercado. Por el contrario, otros autores (Morgan y Strong, 1998) consideran que la orientación estratégica proactiva, analista y futurista posee una asociación positiva y significativa en su relación con la orientación al mercado.

Recientemente, pues, se ha introducido una distinción entre dos aproximaciones complementarias a la orientación al mercado: ser guiado por el mercado y guiar los mercados (Jaworski et al., 2000). Ambas se centran en los consumidores, competidores y condiciones del mercado. Ser guiado por el mercado significa comprender y reaccionar de acuerdo con las preferencias y comportamientos de aquellos que se encuentran involucrados en una determinada estructura de mercado. Mientras que guiar al mercado implica influir sobre la estructura del mercado y/o el comportamiento de los participantes, por lo cual las compañías obtienen una mejor posición competitiva (Esteban et al., 2002; Jaworski et al. 2000; Tuominen et al., 2004).

Diversos estudios han planteado de modo aislado determinadas características representativas de la *conducción de mercados*. Iacobucci y Kotler (2001) hablan de las estrategias que impulsan el mercado, Kumar et al. (2000) y Slater (2001) plantean la posibilidad de

desarrollar innovaciones radicales a través del uso de novedosas técnicas de investigación e mercados, Hills y Sharin (2003) identifican la creación de valor, cambio y liderazgo como las dimensiones que subyacen bajo el concepto de conducción de mercados, finalmente, Carrilat et al. (2004) destacan el papel jugado por el liderazgo transformacional.

La verdadera reformulación del concepto de orientación al mercado llega con el trabajo de Jaworski et al. (2000). Estos autores plantean que el término guiado por el mercado (orientación al mercado básica) se refiere a la orientación del negocio que se basa en la comprensión y reacción ante las preferencias y comportamientos de los entes que actúan en un determinado mercado. La conducción del mercado implica influir sobre la estructura del mercado y/o el comportamiento de los entes del mercado en una dirección que mejore la posición competitiva del negocio. El comportamiento del mercado puede ser modificado directamente, o, de un modo alternativo, indirectamente cambiando la mentalidad de los agentes del mercado (Jaworski et al., 2000).

En este marco conceptual, existen tres aproximaciones genéricas para dirigir la estructura del mercado: eliminar agentes del mercado (aproximación destructiva); creación de un conjunto de agentes nuevos o modificar los existentes (enfoque constructivo); y, cambiar las funciones realizadas por los agentes (enfoque de la modificación funcional). La destrucción de un mercado implica la eliminación de agentes de la cadena de valor de la industria. Los agentes pueden ser mayoristas, distribuidores, influenciadores o complementarios. El enfoque de construcción requiere de la adición de agentes en la cadena de valor de la industria. Podría ser tanto una revisión general de los agentes de la industria, o pequeñas adiciones de agentes complementarios. Una tercera estrategia para modelar la estructura del mercado es modificar las funciones realizadas por los agentes del mercado. Los mercados pueden ser modelados tanto cuando las necesidades son manifiestas como si son latentes.

Influir en los comportamientos del mercado de forma directa significa cambiar la forma de actuar sin afectar la estructura cognitiva de los elementos que configuran el mercado. Los cambios de forma directa en el comportamiento de las distintas partes de un mercado pueden ser de cuatro tipos: creación de barreras reales o imaginarias a los consumidores en su proceso de compra; eliminación de barreras del proceso de compra de los clientes mediante nuevas formas de distribución; creación de barreras en el mercado que afectan a los competidores u

otros participantes actuales; eliminación de barreras actuales del mercado que favorecerán a todos los competidores.

Por el contrario, modificar los comportamientos de forma indirecta significa influir en el comportamiento a través de cambios cognitivos. Estas modificaciones aparecen bajo cuatro formas distintas: creando nuevas preferencias en los consumidores, modificando la percepción que tienen los consumidores más que su comportamiento; cambios en las preferencias actuales de los consumidores, modificando su evaluación de los productos; creación de nuevas preferencias en los competidores, afectando a su estructura cognitiva; cambios en las preferencias actuales de los competidores, llevando a cabo acciones que alteren su forma de desarrollar los negocios.

La conducción del mercado es una función multiplicativa con dos dimensiones claves: el número de cambios efectuados en un mercado, y, la magnitud de tales cambios. Por tanto, una empresa que cambie la composición del mercado y el comportamiento de la mayoría de los agentes, se podría considerar más conductora que otras que lo hicieron en menor medida. Por ello, la conducción de los mercados tiene niveles y no es una variable dicotómica. Es importante notar también en este contexto que una empresa puede conducir el mercado y ser guiada por el mismo, porque ambas aproximaciones son complementarias, no sustitutivas (Esteban et al., 2002; Harris y Cai, 2002; Jaworski et al., 2000; Kumar et al., 2000). También es importante recordar que el mercado puede ser guiado por una sola organización o por una unión de varias.

### **La orientación al mercado y la internacionalización de la empresa**

Numerosos estudios han analizado los factores que contribuyen a la obtención de un buen resultado en las exportaciones. Aaby y Slater (1989) consideran que la estrategia, las competencias de la firma y las características de la firma determinan el resultado exportador. Cavusgil y Zou (1994) presentan la estrategia exportadora de marketing, la competencia internacional de la firma y el compromiso de los gestores como los determinantes clave del resultado de la exportación. Por su parte, Thirkell y Dau (1998) identifican siete elementos (la orientación al mercado, el conocimiento del mercado de destino, el servicio y la calidad, la afinidad cultural y el apoyo del canal) que están positiva y significativamente correlacionados con el resultado exportador. Vida (2000) identifica cuatro antecedentes al proceso de

internacionalización de las organizaciones: ventajas específicas del minorista; factores dimensionales; la orientación al mercado internacional; y la existencia de equipos estratégicos de gestión. Según Francis y Collins-Dodd (2000) se requiere de una orientación exportadora proactiva para lograr el éxito en la exportación en entornos de alta tecnología inciertos. Cicic, Patterson y Shoham (2002), por su parte identifican actitudes y barreras exportadoras que inciden en el apoyo de los gestores, y éste, en el resultado exportador. Morgan, Kaleka y Katsikeas (2004) analizan los antecedentes del resultado de las empresas exportadoras. Como vemos, son diversos (Thirkell y Dau, 1998; Vida, 2000) los autores que relacionan la orientación al mercado con el resultado exportador.

Se ha documentado bien que en relación con las operaciones en mercados locales, los exportadores encuentran típicamente más difícil la generación de inteligencia de mercado de un modo efectivo (Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Raven et al., 1994). Por ello se ha analizado extensamente el papel jugado por la información en el proceso de internacionalización de las organizaciones (Diamantopoulos y Siguaw, 2002; Hart y Tzokas, 1999; McAuley, 1993; Souchon et al. 2003; Souchon y Diamantopoulos, 1996; Toften y Olsen, 2003 y 2004; Yeoh, 2000). Asimismo, el proceso de internacionalización se ha venido presentando como un proceso innovador (Andersen, 1993; Pellegrini, 1993; Reid, 1981).

A pesar de ser la internacionalización un proceso innovador y necesitado de captación y uso de la información, y ser éstos unos conceptos muy vinculados a la orientación al mercado, son pocos los estudios que han analizado explícitamente la relación entre la orientación al mercado y el resultado desde la perspectiva del negocio internacional (Cadogan et al., 2002b, Dalgic, 1994).

Uno de los primeros trabajos en analizar la relación existente entre la orientación al mercado y el resultado exportador es el de Dau (1992), que analiza la singular relación existente entre ambos conceptos en los fabricantes de bienes exportadores de Nueva Zelanda. El concepto empleado de orientación al mercado incorpora tres dimensiones consistentes con el concepto clásico de marketing: satisfacción del cliente, esfuerzo integrado de la firma y unos objetivos bien especificados que se centren en el comportamiento. Los limitados resultados de su estudio se pueden explicar en parte por el periodo en el cual se desarrolla. Posteriormente, Thirkell y Dau (1998) incorporan la orientación al mercado (medida a través de la focalización en los clientes para el desarrollo de productos, centrarse en la satisfacción en el

cliente en el proceso planificador, control de la gestión y comunicación interfuncional, y las percepciones de los gestores del riesgo y beneficio) en el modelo desarrollado por Aaby y Slater (1989). Del contraste de su modelo, Thirkell y Dau (1998) establecen que siete elementos (la orientación al mercado, el conocimiento del mercado de destino, el servicio y la calidad, la afinidad cultural y el apoyo del canal) están positiva y significativamente correlacionados con el resultado exportador.

Kwon y Hu (2000) contrastan para una muestra de empresas exportadoras coreanas la conceptualización de Day (1994), que asocia las capacidades de una firma con la orientación al mercado y de modo eventual con el resultado de una firma. Para ello se valen del modelo de Kohli y Jaworski (1993), estableciendo que la orientación al mercado de un exportador es un importante determinante del resultado. La relación general entre orientación al mercado y resultado se mantiene significativa sea cual sea el crecimiento del mercado, sus condiciones y la intensidad competitiva. El estudio de Kwon y Hu (2000) plantea determinadas capacidades que se relacionan con la orientación al mercado como es el compromiso del exportador con la internacionalización. El nivel de orientación al mercado está altamente correlacionado con el de internacionalización. En línea con el estudio anterior, Rose y Shoham (2002) examinan las consecuencias en el resultado exportador (ventas, cambio en las ventas, beneficios y cambio en los beneficios) de la orientación al mercado (generación de inteligencia, su disseminación y establecimiento de una respuesta), y el impacto moderador potencial del entorno competitivo, tecnológico y de mercado. Establecen que la orientación al mercado se relaciona positivamente con tres dimensiones del resultado exportador (cambio en las ventas, beneficios y cambio en los beneficios), así como que el impacto de la orientación al mercado en los beneficios y en el cambio de los mismos era mayor en un entorno tecnológicamente turbulento.

Pero la aportación más completa al uso de la orientación al mercado a las actividades en negocios internacionales proviene de los trabajos de Cadogan y Diamantopoulos. Cadogan y Diamantopoulos (1995) parten de la identificación de unos solapamientos sustanciales entre las aproximaciones de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) para medir la orientación al mercado y proveer de una síntesis de la literatura de la orientación al mercado. Para ello realizan una integración de las dos visiones dominantes de la orientación al mercado y plantean su aplicabilidad en un contexto internacional. De modo específico, conceptualizan la orientación al mercado exportadora a través de tres elementos comportamentales (la



generación de inteligencia exportadora, su disseminación y el establecimiento de una respuesta) a la que añaden una dimensión integradora (un mecanismo de coordinación). Dicho modelo es contrastado empíricamente por Cadogan et al., (1999). Akyol y Akehurst (2003) sugieren que las dimensiones de un comportamiento exportador orientado al mercado son determinantes significativas del éxito del resultado exportador, para ello emplean la escala de Cadogan et al., (1997) en una muestra de empresas turcas exportadoras.

Diamantopoulos y Cadogan (1996) establecen que las firmas exportadoras presentan un alto nivel de orientación al mercado, debido a que lo necesitan (la supervivencia a largo plazo depende de su habilidad para estar orientado al mercado) y porque poseen los recursos necesarios para estarlo.

Para profundizar en el conocimiento del comportamiento exportador orientado al mercado, en estudios posteriores analizan tanto los antecedentes del comportamiento exportador orientado al mercado de modo aislado (Cadogan et al., 2001), como de modo conjunto con los posibles resultados (Cadogan et al., 2002a). Posteriormente, valiéndose del modelo de Cadogan et al., (1999), Cadogan et al., (2002b) contrastan como el comportamiento orientado al mercado del exportador resultaría más apropiado para un entorno caracterizado por una baja turbulencia, asimismo establecen que existe diferencia en el comportamiento exportador orientado al mercado entre las empresas de bienes y las de servicios.

## **Modelo**

Del marco conceptual resultante de la revisión de la literatura se ha obtenido el modelo representado sintéticamente en la Figura 1, y que fue sometido a contrastación empírica en el sector elegido. En dicho modelo, el núcleo central está ocupado por el papel mediador de la orientación al mercado y de la conducción de mercados en el resultado de la empresa internacional.

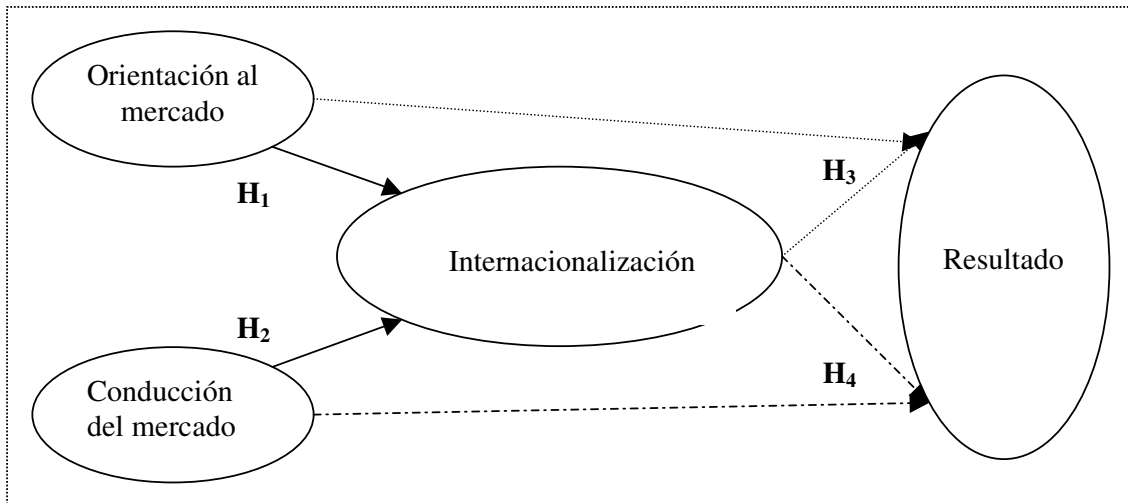


Figura 1. Modelo sujeto a contrastación

Las hipótesis consideradas son las siguientes:

**H<sub>1</sub>:** *La orientación al mercado de la empresa presenta un efecto sobre la internacionalización de la misma*

**H<sub>2</sub>:** *La conducción del mercado por parte de la empresa presenta un efecto sobre la internacionalización de la misma*

**H<sub>3</sub>:** *El efecto de orientación al mercado de la empresa sobre el resultado se ve afectado por la realización de actividades internacionales*

**H<sub>4</sub>:** *El efecto de la conducción del mercado por parte de la empresa sobre el resultado se ve afectado por la realización de actividades internacionales*

Las dos primeras hipótesis servirán para verificar si, en el sector estudiado, la orientación estratégica de la firma (bajo las dos modalidades alternativas recogidas en la literatura: orientación al mercado y conducción del mercado) ejerce alguna influencia observable sobre la realización de actividades empresariales de internacionalización (es decir, de exportación e importación).

Las hipótesis tercera y cuarta, por su parte, pretende verificar si la influencia sobre el resultado empresarial de la orientación estratégica elegida por la empresa (orientación al

mercado o conducción del mercado), se ve modificada en presencia de las actividades de internacionalización, o si por el contrario dichas actividades no alteran de manera sustancial dicha influencia.

### **Población y muestra objeto de investigación**

La distribución comercial es uno de los sectores de mayor importancia en España, con una aportación al Valor Añadido Bruto, a precios corrientes, de 75.539 millones de euros en el año 2003, lo que representa el 11'54% del VAB nacional. Es además un sector de gran relevancia en cuanto a creación de empleo y altamente competitivo, que se encuentra en continua evolución y crecimiento (Gómez, 2005).

Dentro de la distribución comercial destaca el papel jugado por los intermediarios minoristas, definidos como aquellas firmas centradas en la venta al menor (James, Walter y Etzel, 2001). Dicho papel se ampara, entre otros factores, por haber empleado una media de 1.664.000 personas en el año 2003, lo que supone que respecto al año 1993 se ha incrementado un 26'5% el número de personas empleadas y un 75% en el número de asalariados.

Por ello el presente trabajo se dirige a estudiar el sector minorista en Andalucía, que se componía en febrero del año 2006 de un total de 3.047 empresas. El trabajo quedó centrado en aquellas empresas de tamaño mediano y grande (volumen de negocios superior a 6 millones de euros), puesto que la literatura ha contrastado profusamente como un reducido tamaño empresarial limita el desarrollo de la orientación al mercado y de la conducción del mercado, quedando de esta manera la población limitada a 683 empresas. El listado se ha obtenido a través de CAMERDATA (banco de datos de las Cámaras de Comercio de España), lo cual asegura que contiene a todos los intermediarios que están dados de alta para realizar la actividad minorista.

Previa a la realización del trabajo de campo se ha realizado un pretest en marzo de 2006, compuesto en primer lugar por 6 entrevistas personales con responsables de marketing de empresas pertenecientes a la población objetivo. Posteriormente, y para contrastar el diseño final tanto del cuestionario como de la carta de presentación, se envió a otras 2 empresas por vía e-mail para comprobar la idoneidad de todo el material. Una vez analizadas todas las

anomalías que fueron identificadas, e incorporadas todas las sugerencias consideradas interesantes, se procedió a realizar el trabajo de campo.

De marzo a mayo de 2006 se realizó un primer envío vía e-mail, obteniéndose 162 contestaciones (tasa de respuesta del 24%). Posteriormente, en el mes de junio, se realiza una segunda ola vía postal para las empresas que no contestaron en una primera ocasión (521 empresas), reforzada con una llamada telefónica, obteniéndose 244 contestaciones (tasa de respuesta 47%). Las 406 contestaciones obtenidas otorgan al estudio un error de muestreo del 4'78% para un intervalo de confianza del 99'7%.

### **Variables y metodología del estudio**

Para la contrastación del modelo propuesto, a través de las hipótesis en que se ha formulado en la sección correspondiente, han de manejarse dos constructos (orientación al mercado y conducción del mercado, respectivamente) y dos variables básicas de la firma: 1) internacionalización; 2) resultado empresarial. Los dos constructos mencionados fueron sujetos a observación en las empresas analizadas mediante sendos conjuntos de variables, las cuales se explicitan en el Apéndice 1.

Para analizar la orientación al mercado desde la perspectiva de los enfoques integradores, las variables manejadas se definieron a partir de la escala de Lado et al., (1998) a la que se incorporó un elemento no existente en la escala inicial: una fase de control de la implantación de las actuaciones de marketing. Los diez bloques utilizados en el cuestionario para medir las variables que definen en el presente trabajo la *orientación al mercado* fueron:

- análisis de información sobre los clientes (6 cuestiones)
- desarrollo de acciones dirigidas hacia los clientes (2 cuestiones)
- análisis de información sobre los proveedores (5 cuestiones)
- desarrollo de acciones hacia los proveedores (2 cuestiones)
- análisis de información acerca de los competidores (3 cuestiones)
- desarrollo de acciones dirigidas hacia los competidores (2 cuestiones)
- análisis de información acerca del entorno (2 cuestiones)
- desarrollo de acciones dirigidas hacia el entorno (2 cuestiones)
- coordinación interfuncional (4 cuestiones)

- control de la efectiva implantación actuaciones de marketing (4 cuestiones).

Por otra parte, para la medición de las variables definitorias del segundo constructo que aparece en el modelo a contrastar –la *conducción del mercado*– se recurrió al modelo de Jaworski et al. (2000), así como a la adaptación de Martín-Consuegra (2003) a dicho modelo. Como se dijo anteriormente, la conducción del mercado sea lleva a cabo a través de la dirección de la estructura del mercado y a través de la influencia en los comportamientos de los actores. A través de los dos primeros grandes bloques de cuestiones (Apéndice 1) medimos la dirección de la estructura del mercado desde el punto de vista de la aproximación constructiva y de la modificación funcional:

- canales de distribución complementarios (4 cuestiones)
- modificación de la estructura competitiva (5 cuestiones)

Los tres siguientes bloques de cuestiones se dirigen a la influencia en los comportamientos. El primero de ellos mide la influencia en el comportamiento de forma directa:

- oferta de productos complementarios para incrementar la satisfacción de los clientes (5 cuestiones)

Los dos últimos pretenden observar la influencia en el comportamiento de una forma indirecta:

- creación de una situación competitiva que disuada a los competidores (3 cuestiones)
- generación de una situación que puede resultar beneficiosa incluso para los competidores (1 cuestión)

La variable básica de la firma que se ha denominado *internacionalización* se midió a través de la realización de actividades de exportación, de importación, o bien de ambas. La variable representativa, que inicialmente se encontraba representada por cuatro posibles valores (1= No realiza actividades, 2= Importa, 3= Exporta, 4= Importa y Exporta), fue transformada en variable dicotómica (0= No realiza actividades de comercio exterior, 1= Sí realiza actividades de comercio exterior), o en variable ordinal (0= No realiza actividades internacionales, 1= Importa o Exporta, y 2= Importa y Exporta), en función de los requerimientos de los análisis estadísticos a realizar.

Por su parte, la otra variable básica de la firma, el *resultado (desempeño) organizacional*, se midió a través del incremento de la tasa de retorno sobre la inversión, incremento del volumen de beneficios (antes de amortizaciones e impuestos), incremento del volumen de ventas, éxito en la implantación de innovaciones e incremento en la cuota de mercado. Todas estas variables corresponden a magnitudes directas, excepto cuando se recurre en el análisis final al Factor Resultado, que se estableció mediante un análisis factorial como la resultante de 2 de las variables iniciales (beneficios y volumen de ventas)

### **Análisis estadístico y resultados**

Previo al contraste de las hipótesis se analizó la validez convergente de los conceptos empleados. Dichos conceptos son la orientación al mercado (OM) y la conducción del mercado (CM). Asimismo se empleó un factor correspondiente al resultado (desempeño) organizacional (RTDO).

La escala correspondiente a la OM se desarrolla a partir de 32 variables (véase Apéndice 1 y la sección anterior). Se elaboró la correspondiente matriz de correlaciones, la cual se sometió a diversos análisis: de la inspección visual se constató que existe un número sustancial de correlaciones menores de 0,2, por lo que el análisis factorial es apropiado; el determinante de la matriz de correlaciones es  $2,683E-18$ , lo que nos muestra que hay variables con correlaciones muy altas y parece adecuado aplicar el análisis factorial; y, el test de esfericidad de Barlett tomó un valor de 15.9612591 (0,000).

Seguidamente se procedió a analizar la correlación de cada ítem con los restantes (que indica la necesidad de eliminar las variables VA OM 14, VA OM 15 y VA OM 16), así como el análisis de la fiabilidad (en ninguno de los ítems se detecta que su eliminación disminuya o incremente de forma destacable el coeficiente alfa de Cronbach, cifrándose en todos los casos en niveles superiores a 0,8), quedando 29 variables para el análisis.

A la hora de establecer el número de factores que componen cada constructo se ha procedido analizando inicialmente los factores que nos presenta el análisis de componentes principales. En el caso de que la estructura factorial determinada no resulte operativa (no converja el modelo que se plantea según dichos factores), se ha procedido a ir realizando el análisis

factorial exploratorio fijando el número de factores en uno menos en cada ocasión hasta encontrar modelos que converjan.

En el caso de la orientación al mercado, la solución inicial nos presenta 8 factores (que presentaban una varianza acumulada del 85'06%), pero dicho modelo no convergía, así como el modelo de 7 factores (varianza acumulada del 81'53%). El primer modelo en converger fue el de 6 factores (varianza acumulada del 77'57%), pero presentaba una bondad de ajuste muy similar al de 5 factores (varianza acumulada del 75'66%) (Apéndice 3). Debido a la similitud de la bondad de los ajustes y del porcentaje de varianza explicada por ambos modelos, hemos desarrollado nuestro análisis en base al modelo de 5 factores debido a que resulta más simple la interpretación de sus componentes.

Para analizar la convergencia del modelo se realizó un análisis factorial confirmatorio mediante el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales con LISREL 8.54. Las cargas estandarizadas de cada variable sobre los factores del constructo OM se encuentran recogidas en el Apéndice 4. Para poder establecer la multidimensionalidad de la orientación al mercado se desarrolló un modelo de un solo factor de la orientación al mercado y se comparó con la bondad del ajuste del modelo de cinco factores. El ajuste es superior para el modelo de los cinco factores por lo que se puede establecer que la orientación al mercado presenta una estructura multidimensional (Apéndice 5).

Del análisis de las variables que componen los factores de la OM podemos establecer que los cinco componentes de la orientación al mercado son: *acciones sobre el entorno y control actuaciones marketing; análisis de información sobre clientes y competidores; análisis información de los proveedores; actuaciones sobre proveedores y competidores; y, coordinación interfuncional y suministro de información.*

Para el análisis de la conducción del mercado partimos de una escala inicial compuesta de 18 variables (véase Apéndice 1 y sección anterior). Al igual que en el caso de OM se realizan diversos análisis de la matriz de correlaciones: de la inspección visual se constata que existe un número sustancial de correlaciones menores de 0'2, por lo que el análisis factorial es apropiado; el determinante de la matriz de correlaciones es 3'052E-0'5, lo que nos muestra que hay variables con correlaciones muy altas y parece adecuado aplicar el análisis factorial;

y, el test de esfericidad de Barlett tomo un valor de 4.153'603 (0'000), por lo cual resulta también adecuado aplicar el análisis factorial.

El análisis de la correlación de cada ítem con los restantes indica la necesidad de de eliminar las variables VA CM 1, VA CM 2, VA CM 8, y, VA CM 9. En el caso de la conducción del mercado, converge el modelo resultante de aplicar el análisis de los componentes principales (varianza acumulada del 75'66%), para ver si reduciendo el número de factores mejorar el ajuste se procedió a realizar el análisis de componentes principales fijando el número de factores en tres (uno menos que la solución anterior) (varianza acumulada del 67'89%), pero debido a la pérdida de varianza y la mejor bondad del ajuste de 4 factores (Apéndice 7), el inicialmente planteado en la primera solución del análisis de componentes principales, se decidió tomar dicha solución de 4 factores para desarrollar los análisis posteriores.

Respecto al análisis de la fiabilidad, se detecta que la eliminación de la VA CM 13 incrementa de forma destacable el coeficiente alfa de Cronbach, por lo cual se procede también a su eliminación, cifrándose en todos los casos una vez eliminadas las variables antes mencionadas en niveles superiores a 0,7. Considerados conjuntamente los resultados obtenidos, se concluye la conveniencia de eliminar inicialmente las variables antes mencionadas, quedando el modelo reducido a 13 variables.

Los resultados de los correspondientes análisis factorial exploratorio y confirmatorio se exponen en los Apéndices 6 y 8, respectivamente. Asimismo, se determina la multidimensionalidad de la conducción del mercado de la misma manera que para la orientación al mercado (Apéndice 9). De la interpretación de las variables asociadas a las diferentes componentes se obtiene un constructo de la conducción de mercados compuesto por los siguientes factores: *influencia en el comportamiento de los consumidores (forma directa e indirecta); dirección de la estructura del mercado mediante la aproximación constructiva; dirección estructura del mercado mediante la modificación funcional; influencia en el comportamiento de forma directa.*

Una vez efectuados el análisis de la regresión logística binaria (Cuadro 1), de regresión múltiple (Cuadro 2) y ordinal (Cuadro 3) podemos establecer que los factores que componen tanto la orientación al mercado como la conducción de mercados presentan un efecto significativo sobre la realización de actividades internacionales, resultado que valida por tanto



las hipótesis  $H_1$  y  $H_2$ . El mayor efecto de los dos constructos analizados corresponde a la OM.

<b>Cuadro 1: análisis de regresión logística binaria</b>		
Estimador	OM	CM
Nivel significación	0'0000	0'0000
Pseudo R <sup>2</sup>	0'2472	0'0730
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0'2818	0'0931
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0'3819	0'1260
Porcentaje aciertos	80'79%	69'46%

<b>Cuadro 2: análisis de regresión múltiple</b>		
Estimador	OM	CM
Coefficiente de determinación	0'428	0'352
Coefficiente R <sup>2</sup> ajustado	0'173	0'115
Nivel significación	0'000	0'000

<b>Cuadro 3: resultados para la regresión ordinal</b>		
Sig. Líneas paralelas		1'0000
Sig. Ajuste Modelo		0'0000
Bondad ajuste	Pearson	1'000
	Desviación	1'000
Pseudo R	Cox y Snell	0'844
	Nagelkerke	1'000
	McFadden	1'000

Finalmente, para analizar el posible efecto conjunto de los dos constructos OM y CM, por un lado, y la realización de actividades internacionales, por otro, se procedió a dividir la muestra en dos submuestras y determinar tal efecto a través del análisis de los resultados obtenidos en cada una de ellas (véase Apéndice 10).

En ambas submuestras se realizó un análisis de regresión lineal múltiple de los factores componentes de la OM y CM sobre las variables seleccionadas para analizar el resultado, pero también sobre el factor resultante del análisis factorial efectuado sobre dichas variables de resultado, resultando los 24 análisis significativos.

En el caso de la orientación al mercado, todos los resultados son superiores en el caso de no realizar actividades internacionales. Para el caso de la conducción del mercado los resultados son menos esclarecedores debido a que para la tasa de retorno y el factor resultado el ajuste es superior en el caso de realizar actividades de comercio exterior, resultado superior el ajuste en caso de no realizar actividades de comercio exterior para el incremento del volumen de ventas, efectiva implantación de innovaciones e incremento de la cuota de mercado. Resultando muy similares los resultados en los casos de realizar actividades de comercio exterior y no realizarlas para el incremento del volumen de beneficio.

Por ello se puede afirmar que no existe un efecto conjunto de la realización de actividades de comercio exterior con la orientación estratégica de la empresa sobre el resultado de la misma, es decir, el efecto que la relación existente entre la orientación al mercado y el resultado es superior en el caso de no realizar actividades internacionales, no obteniéndose resultados esclarecedores para el análisis de la conducción del mercado. Por ello se deben rechazar las hipótesis **H<sub>3</sub>** y **H<sub>4</sub>**.

## **Conclusiones**

La presente investigación permite concluir que tanto la orientación al mercado (bajo el enfoque integrador que resulta de las aportaciones recientes de la literatura académica) como la conducción del mercado, afectan directamente a la internacionalización de la empresa y al resultado (desempeño) organizacional –como pone de manifiesto ya la revisión de la literatura-, pero que para la conjunción con el desarrollo de actividades de comercio exterior la orientación al mercado y la conducción del mercado no incrementan su efecto benéfico sobre los resultados de la empresa en función de la mayoría de los análisis realizados.

La medida del resultado en términos de incremento del volumen de beneficio, incremento del volumen de ventas, efectiva implantación de innovaciones o en términos de cuota de mercado (magnitudes estrechamente relacionadas entre sí) vienen a reflejar la inexistencia de un efecto conjunto de los procesos de internacionalización, tanto en el caso de la conducción del mercado como en el de la orientación al mercado.

Resulta especialmente llamativo el comportamiento de la tasa de retorno, incremento del volumen de beneficio y del factor resultado. En el caso de las empresas que no realizan

actividades internacionales, la orientación al mercado presenta un efecto superior que la conducción al mercado, situación que se revierte por completo si la empresa realiza actividades internacionales, puesto que la conducción del mercado pasa a tener un efecto superior que la orientación al mercado.

El presente trabajo nos permite establecer que el efecto que la orientación y la conducción del mercado presentan sobre el resultado no se ve favorecido por el desarrollo de actividades internacionales, pudiendo afirmarse que para el caso de la orientación al mercado, la realización de actividades internacionales, no sólo no incrementa dicho efecto sino que lo reduce.

La utilización de escalas de medida estadísticamente representativas y construidas a partir de la práctica totalidad de variables en juego, tanto por el lado de la orientación estratégica de la empresa como por el lado del resultado, permite otorgar a los resultados obtenidos un alto grado de fiabilidad.

Por otra parte, el sector seleccionado para la realización del estudio, esto es, el de la distribución minorista, tiene suficiente peso en el sistema económico, y es suficientemente representativo de los procesos de internacionalización, como para esperar razonablemente que estas conclusiones puedan extenderse a otros sectores.

#### *Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación*

La presente investigación analiza por separado la influencia sobre la internacionalización de la orientación al mercado (en sus sentido integrado) y de la conducción del mercado, cuando debería quizás investigarse además si un modelo más amplio que integrase ambos conceptos ofrece un mejor ajuste del que puedan derivarse sinergias que aquí no han podido ser puestas de manifiesto.

Por otra parte, deberían estudiarse este tipo de efectos conjuntos en relación a otros factores, como por ejemplo la dimensión de la empresa, y especialmente del papel desempeñado por la innovación como factor mediador de la orientación al mercado y de la conducción del mercado.

Finalmente, la extensión del estudio a otros sectores de actividad económica debería facilitar la generalización de los resultados obtenidos.

## Bibliografía

- Aaby, N.E. y Slater, S.F. (1989): “Management influences on export performance: a review of the empirical literature, 1978-1988”. *International Marketing Review*, 6 (4), 7-26.
- Akyol, A. y Akehurst, G. (2003): “An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation”. *European Business Review*, 15 (1), 5-19.
- Ali, M.Y. (2004): “Impact of Firm and Management Related Factors o Firm Export Performance”. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3 (2), 5-20.
- Andersen, O. (1993): “On the internationalization process of firms: a critical analisis”. *Journal of International Business Studies*, 24 (2), pp. 209-231.
- Bigné, E. y Blesa, A. (2004): “Grado de orientación al mercado. ¿Cuándo puede afirmarse que una organización está realmente orientada al mercado?”. *Estudios sobre Consumo*, nº 68.
- Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, D. (1995): “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization”. *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 41-60.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, D. y de Mortanges, J.P. (1999): “A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation”. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 689-707.
- Cadogan, J.W., Paul, N.J., Salminen, R.T., Puumalainen, K. y Sundqvist, S. (2001): “Key antecedents to “export” market-oriented behaviours: a cross-national empirical examination”. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 261-282.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. y Sigauw, J.A. (2002): “Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences”. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 615-626.
- Cadogan, J.W., Sundqvist, S., Salminen, R.T. y Puumalainen, K. (2002): “Market-oriented behavior. Comparing service with product exporters”. *European Journal of Marketing*, vol. 36, nº 9/10, 1076-1102.
- Carrillat, F.A., Jaramillo, F. y Locander, W.B. (2004): “Market-Driving Organizations: A Framework”. *Academy of Marketing Science Review*, 2004 (5).
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994): “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”. *Journal of Marketing*, 58 (1), 1-21.

- Cervera, A., Mollá, A. y Sánchez, M. (2001): “Antecedents and consequences of market orientation in public organisations”. *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1259-1286.
- Cicic, M., Patterson, P. y Shoham, A. (2002): “Antecedents of international performance. A service firm’s perspective”. *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 1103-1118.
- Dalgic, T. (1998): “Dissemination of market orientation in Europe. A conceptual and historical evaluation”. *International Marketing Review*, 15 (1).
- Day, G. S. (1994): “The capabilities of market-driven organizations”. *Journal of Marketing*, vol. 58, (oct).
- Day, G.S. (1999): “Misconceptions about Market Orientation”. *Journal of Market Focused Management*, vol. 4.
- Dhanaraj, C. y Beamish, P.W. (2003): “A Resource-Base Approach to the Study of Export Performance”. *Journal of Small Business Management*, 41 (3), 242-261.
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J.A. (2002): “The Impact of Research Design Characteristics on the Evaluation and Use of Export Marketing Research: An Empirical Study”. *Journal of Marketing Management*, 18, 73-104.
- Diamantopoulos, A. y Cadogan, J.W. (1996): “Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach”. *Journal of Strategic Marketing*, 4, 23-52.
- Esteban, A., Millán, A., Molina, A. y Martín-Consuegra, D. (2002): “Market orientation in service. A review and analysis”. *European Journal of Marketing*, vol. 36 (9/10).
- Francis, J. y Collins-Dodd, C. (2000): “The Impact of Firms’ Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises”. *Journal of International Marketing*, 8 (3), 84-103.
- Gómez, R. (2005): “La calidad en el comercio minorista”. *Distribución y Consumo*, nº 79, Enero-Febrero.
- Greenley, G.E. (1995): “Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies”. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. y Tatham, R.L. (2006): *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education, New Jersey.
- Harris, L.C., y Cai, K.Y. (2002): “Exploring Market-Driving; A case Study of De Beers in China”, *Journal of Market-Focused Management*, 5.
- Hart, S. y Tzokas, N. (1999): “The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK”. *Journal of Small Business Management*, 37 (2), 63-75.

- Iacobucci, D. y Kotler, P. (2001): *Marketing según Kellogg*. Vergara Business. Barcelona.
- Javalgi, R., Griffith, D.A. y White, D.S. (2003): “An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms”. *The Journal of Services Marketing*, 17 (2/3), 185-201.
- Jaworski, B., Kohli, A.K. y Sahay, A. (2000): “Market-driven versus Driving Markets”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1).
- Kaynak, E. y Kuan, W.K. (1993): “Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms”. *Journal of Business Research*, 27, 33-49.
- Knight, G. (1999): “International services marketing: review of research, 1980-1998”. *The Journal of Services Marketing*, 13 (4/5).
- Kumar, N., Scheer, L. y Kotler, P. (2000): “From Market-driven to Market-driving”. *European Management Journal* 18 (2).
- Kwon, Y-C. y Hu, M.Y. (2000): “Market orientation among small Korean exporters”. *Internatoinal Business Review*, 9, 61-75.
- Lado, N., Maydeu, A. y Martinez, M. A. (1998): “El nivel de la orientación al mercado en las empresas aseguradoras en España y el resto de Europa: un estudio comparativo”. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 2 (1).
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. y Rivera, J. (1998): “Measuring market orientation in several populations. A structural equations model”. *European Journal of Marketing*, 32 (1/2).
- Lafferty, B.A. y Hult, G.T.(2001): “A syntesis of contemporary market orientation perspectives”. *European Journal of Marketing*, 35 (1/2).
- Llonch, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*. Eada Gestión. Barcelona.
- McAuley, A. (1993): “The Perceived Usefulness of Export Information Sources”. *European Journal of Marketing*, 27 (10), 52-64.
- Meredith, L.N. y Maki, D.R. (1992): “The United States Export and Foreign Direct Investment Linkage in Canadian Manufacturing Industries”. *Journal of Business Research*, 24 (2), 73-88.
- Morgan, N.A., Kaleka, A. Y Katsikeas, C.S. (2004): “Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment”. *Journal of Marketing*, 68, 90-108.

- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): “The effect of a market orientation on business profitability”. *Journal of marketing*, 54, 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y MacLachlan, L. (2004): “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success”. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-347.
- Nielsen, J.F., Host, V., Jaensson, J-E., Kock, S. y Selnes, F. (2003): “Market orientation in Nordic banks: does nationality matter?”. *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 1818-1841.
- Pellegrini, L (1994): “Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing”. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2), 121-148.
- Pelham, A.M. (2000): “Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms”. *Journal of Small Business Management*, January, pp. 48-67.
- Pelham, A. y Wilson, D. (1996): “A Longitudinal Study of the Impact of Market-Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Prasad, V.K., Ramamurthy, K. y Naidu, G.M. (2001): “The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance”. *Journal of Integration Marketing*, 9 (4), 82-110.
- Reid, S.D. (1981): “The decision-maker and export entry and expansion”. *Journal of International Business Studies*, Fall 1981 (12), 101-112.
- Rogers, H., Ghauri, P.N. y George, K.L. (2005): “The Impact of Market Orientation on the Internationalization of Retailing Firms: Tesco in Eastern Europe”. *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15 (1), 53-74.
- Rose, G.M. y Shoham, A. (2002): “Export performance and market orientation. Establishing an empirical link”. *Journal of Business Research*, 55, 217-225.
- Santesmases, M. (2005): *DYANE Versión 3. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1996): “Competitive Strategy in the Market-Focused Business”. *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2), 159-174.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (2000): “The positive effect of market orientation on business profitability: a balanced replication”. *Journal of Business Research*, 48, 69-73.



- Souchon, A.L. y Diamantopoulos, A. (1996): “A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions”. *Journal of International Marketing*, 4 (3), 49-71.
- Souchon, A.L., Diamantopoulos, A., Holzmüller, H.H., Axinn, C.N., Sinkula, J.M. y Durden, H.S. (2003): “Export Information Use: A Five-Country Investigation of Key Determinants”. *Journal of International Marketing*, 11 (3), 106-127.
- Tay, L. y Morgan, N.A. (2002): “Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms”. *Construction Management and Economics*, 20, 331-341.
- Thirkell, P. C. y Dau R. (1998): “Export Performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters”. *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 813-829.
- Toften, K. y Olsen, S.O. (2003): “Export market information use, organizational knowledge, and firm performance. A conceptual framework”. *International Marketing Review*, 20 (1), 95-110.
- Toften, K. y Olsen, S.O. (2004): “The Relationships Among Quality, Cost, Value, and Use of Export Market Information: An Empirical Study”. *Journal of International Marketing*, vol. 12 (2), 104-131.
- Trespalacios, J.A., Vázquez, R. y Bello, L. (2005): *Investigación de Mercados*. Thomson, Madrid.
- Tuominen, M., Rajala, A. y Möller, K. (2004): “Market-Driving versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation Business Relationships”. *Industrial Marketing Management*, 33 (3).
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005): *Análisis Multivariante Aplicado*. Thomson, Madrid.
- Varela, J.A. y Calvo, A. (1998): “Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica”. *Información Comercial Española*, 774, pp. 37-52.
- Varela, J.A. y del Río, M. (2003): “Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR”. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (1), 6-15.
- Vida, I. (2000): “An empirical inquiry into international expansion of US retailers”. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 454-475.
- Wolff, J.A. y Pett, T.L. (2000): “Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”. *Journal of Small Business Management*, April 2000, 34-47.
- Yeoh, P.L. (2000): “Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-up Exporting Companies”. *Journal of International Marketing*, 8(3), 36-60.

- Zhao, H. y Zou, S. (2002): “The Impact of Industry Concentration and Firm Location o Export Propensity and Intensity: An Empirical Analysis of Chinese Manufacturing Firms”. *Journal or International Marketing*, 10 (1), 52-71.
- Zou, S. y Stan, S. (1998): “The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997”. *International Marketing Review*, 15 (5), 333-56.

## Apéndice 1 Variables iniciales

<b>Variables componentes de la Orientación al Mercado</b>	
<b>Variable</b>	<b>Denominación</b>
Medimos sistemáticamente el grado de satisfacción de nuestros clientes	VA OM 1
Seguimos constantemente la evolución de las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales	VA OM 2
Examinamos regularmente los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes	VA OM 3
Recolectamos regularmente información para detectar segmentos emergentes	VA OM 4
Disponemos de información completa y actualizada sobre la evolución de la imagen que tienen nuestros clientes de nuestros productos/servicios	VA OM 5
Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes	VA OM 6
Llevamos a cabo acciones para que cada persona dentro de la organización se sienta comprometida con la satisfacción del cliente	VA OM 7
Brindamos información completa a nuestros clientes para el pleno aprovechamiento de nuestros servicios	VA OM 8
Evaluamos sistemáticamente el grado de satisfacción de nuestros proveedores	VA OM 9
Seguimos constantemente la evolución de las necesidades de nuestros proveedores	VA OM 10
Analizamos cómo nuestros productos se integran dentro de las actividades de nuestros proveedores	VA OM 11
Nos informamos sistemáticamente de como evolucionan las ventas (de los diferentes productos que distribuyen) de nuestros proveedores	VA OM 12
Disponemos de un sistema para seguir la imagen que los proveedores tienen de nuestros productos	VA OM 13
Modificamos el surtido ofrecido en nuestros establecimientos para adaptarnos a los requerimientos/ofertas de nuestros proveedores	VA OM 14
Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros proveedores de las ventajas de trabajar con nosotros	VA OM 15
Conocemos las estrategias de nuestros competidores más importantes	VA OM 16
Analizamos los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores	VA OM 17
Seguimos sistemáticamente las tácticas de marketing de nuestros competidores (precio, producto, promoción y distribución)	VA OM 18
Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores más peligrosos para nuestra empresa	VA OM 19
Emprendemos acciones para anticiparnos a la competencia	VA OM 20
Desarrollamos sistemas para seguir de cerca los cambios en el entorno (económico, político, social, etc.)	VA OM 21
Identificamos los factores de riesgo y factores sensibles (de los cambios en el entorno) que pueden tener impacto en nuestro negocio	VA OM 22
Desarrollamos estrategias para defender los intereses de las empresas del sector mediante estrategias de comunicación o grupos de presión	VA OM 23
Participamos activamente en acciones tendientes a mostrar a la opinión pública la utilidad social de nuestro sector	VA OM 24
La información sobre el mercado es difundida a todas las funciones y niveles de la organización	VA OM 25
Estimulamos el intercambio de información entre las distintas áreas funcionales de la empresa	VA OM 26
Organizamos periódicamente reuniones entre las distintas áreas funcionales de la empresa para analizar informaciones del mercado	VA OM 27
Las estrategias de marketing son elaboradas de forma consensuada con otras funciones de la empresa (administración, comercial, etc.)	VA OM 28
Mediante el análisis de los resultados se controla la implantación de la estrategia de comunicación (publicidad, patrocinio, relaciones públicas, etc.)	VA OM 29
Mediante el análisis de los resultados se controla la implantación de la estrategia de producto (marca, envase, etc.)	VA OM 30
Mediante el análisis de los resultados se controla la implantación de la estrategia de precio (promociones, ofertas, etc.)	VA OM 31
Mediante el análisis de los resultados se controla la implantación de la estrategia de merchandising (promociones, ofertas, etc.)	VA OM 32

Apéndice 1 (continuación)

<b>Variables componentes de la Conducción del Mercado</b>	
<b>Variable</b>	<b>Denominación</b>
Nuestra empresa emplea la venta postal	VA CM 1
Nuestra empresa emplea la venta por teléfono	VA CM 2
Nuestra empresa emplea la venta por televisión	VA CM 3
Nuestra empresa emplea la venta a través de Internet	VA CM 4
Nuestra empresa ha participado en alguna fusión	VA CM 5
Nuestra empresa ha adquirido o ha sido adquirida	VA CM 6
Nuestra empresa ha participado en alguna unión de empresas	VA CM 7
Nuestra empresa ha participado en algún otro tipo de acuerdo	VA CM 8
Nuestra empresa trata de captar clientes de compañías competidoras a la nuestra	VA CM 9
Nuestra empresa desarrolla la colaboración de empresas que ofrecen productos o servicios complementarios al nuestro	VA CM 10
Nuestra empresa ofrece servicios complementarios al nuestro mediante la integración en la compañía de otros servicios mediante la unión de empresas	VA CM 11
Nuestra empresa incorpora nuevos servicios orientados a cambiar las expectativas de los consumidores sobre el producto o servicio que van a adquirir	VA CM 12
Nuestra empresa establece condiciones especiales de compra de nuestros productos para modificar el comportamiento de compra de los consumidores en la dirección que la empresa desea	VA CM 13
Nuestra empresa adecua las condiciones de compra de nuestros productos a las características de los clientes	VA CM 14
Nuestra empresa promueve la creación de tales condiciones competitivas en el mercado para cualquier competidor	VA CM 15
Nuestra empresa desarrolla nuevas formas de hacer los negocios que influyen en las actuaciones de los competidores	VA CM 16
Nuestra empresa modifica las actuaciones estratégicas sobre el mercado para forzar el cambio en el comportamiento de la competencia	VA CM 17
Nuestra empresa promueve la eliminación de condiciones competitivas que afectan a todo el mercado (regulaciones, normativas)	VA CM 18
<b>Variables componentes del Resultado</b>	
<b>Variable</b>	<b>Denominación</b>
En los últimos cinco años, nuestra empresa ha incrementado su tasa de retorno sobre la inversión	TASRET
En los últimos cinco años, nuestra empresa ha incrementado su volumen de beneficios	IVOLB°
En los últimos cinco años, nuestra empresa ha incrementado su volumen de ventas	IVOLVTA
En los últimos cinco años, nuestra empresa ha tenido éxito en la implantación de innovaciones, tanto productos como procesos de gestión	EIMPIN
En los últimos cinco años, nuestra empresa ha incrementado su cuota de mercado	ICTAMDO

## Apéndice 2. Análisis factorial exploratorio de la orientación al mercado

Variables	Correl. con el factor	Nombre del Factor	Varianza	Varianza explicada (%)	Varianza acumulada (%)
VA OM 23	0'8475	F 1 OM	4'6444	16'02%	16'02%
VA OM 24	0'7602				
VA OM 25	0'5452				
VA OM 29	0'5178				
VA OM 30	0'5959				
VA OM 32	0'5699				
VA OM 1	0'5963	F 2 OM	5'0542	17'43%	33'44%
VA OM 2	0'8529				
VA OM 3	0'7921				
VA OM 4	0'6914				
VA OM 5	0'6080				
VA OM 7	0'6820				
VA OM 17	0'7412				
VA OM 18	0'5963				
VA OM 9	0'8889	F 3 OM	4'1706	14'38%	47'83%
VA OM 10	0'9106				
VA OM 11	0'8068				
VA OM 13	0'7454				
VA OM 6	0'7438	F 4 OM	4'6019	15'89%	63'72%
VA OM 12	0'6662				
VA OM 19	0'8367				
VA OM 20	0'7665				
VA OM 21	0'5863				
VA OM 22	0'3947				
VA OM 31	0'4549				
VA OM 8	0'6611	F 5 OM	2'6741	9'22%	72'94%
VA OM 26	0'8301				
VA OM 27	0'5460				
VA OM 28	0'4574				

### Apéndice 3. Análisis de la bondad de los modelos rivales de la OM

#### Medidas de bondad para SEM

	<b>6 FRES</b>	<b>5 FRES</b>
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
Chi-cuadrado del modelo estimado	5952.63	6145.52
▪ Grados de libertad	362	367
▪ Nivel de significación	0.0	0.0
Parámetro de no centralidad (NCP)	5590.63	5778.52
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.50	0.49
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.22	0.11
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.20	0.20
▪ Valor-P de ajuste cercano (RMSEA<0,05)	0.00	0.00
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)		
▪ ECVI para modelo estimado	15.06	15.51
▪ ECVI para modelo saturado	2.15	2.15
▪ ECVI para modelo independiente	80.10	80.10
<b>Medidas de ajuste incremental</b>		
Chi-cuadrado de modelo nulo o independiente	32.382.66	32382.66
▪ Grados de libertad	406	406
Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI)	0.40	0.39
Índice Tucker-Lewis (TLI) o índice de ajuste no-normado (NNFI)	0.72	0.71
Índice de ajuste normado (NFI)	0.74	0.73
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.66	0.66
Criterio de información de Akaike (AIC)		
▪ Modelo estimado	6.098.63	6281.52
▪ Modelo saturado	870.00	870.00
▪ Modelo independiente	32.440.66	32440.66
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.75	0.74
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.75	0.74
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.71	0.70
N crítica (CN)	21.73	21.21
<b>Medidas calculadas de bondad del ajuste del modelo conjunto</b>		
Chi-cuadrado normada	16.44	16.75
Parámetro de no-normalidad medida (SNCP)	13.77	14.23

## Apéndice 4. Análisis factorial confirmatorio de la orientación al mercado

FACTOR 1 OM			
Alfa de Cronbach= 0,904			
Variables	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
VA OM 23	0´674	0´897	0´61
VA OM 24	0´818	0´875	0´74
VA OM 25	0´670	0´898	0´68
VA OM 29	0´738	0´889	0´88
VA OM 30	0´816	0877	0´92
VA OM 32	0´740	0´887	0´83
FACTOR 2 OM			
Alfa de Cronbach= 0,897			
Variables	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
VA OM 1	0´540	0´898	0´54
VA OM 2	0´797	0´872	0´81
VA OM 3	0´871	0´865	0´96
VA OM 4	0´670	0´884	0´76
VA OM 5	0´686	0´884	0´70
VA OM 7	0´654	0´886	0´73
VA OM 17	0´651	0´887	0´61
VA OM 18	0´610	0´890	0´64
FACTOR 3 OM			
Alfa de Cronbach= 0,924			
Variables	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
VA OM 9	0´893	0´881	0´94
VA OM 10	0´855	0´892	0´89
VA OM 11	0´818	0´905	0´86
VA OM 13	0´743	0´929	0´79
FACTOR 4 OM			
Alfa de Cronbach= 0,888			
Variables	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
VA OM 6	0´751	0´863	0´82
VA OM 12	0´585	0´884	0´61
VA OM 19	0´725	0´870	0´78
VA OM 20	0´760	0´862	0´82
VA OM 21	0´792	0´858	0´82
VA OM 22	0´581	0´884	0´60
VA OM 31	0´609	0´881	0´69
FACTOR 5 OM			
Alfa de Cronbach= 0,818			
Variables	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
VA OM 8	0´622	0´782	0´64
VA OM 26	0´552	0´813	0´50
VA OM 27	0´750	0´713	0´94
VA OM 28	0´661	0´763	0´79

## Apéndice 5. Análisis de la multidimensionalidad de la orientación al mercado

Medidas de bondad para SEM	OM	UNIFACTORIAL
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
Chi-cuadrado del modelo estimado	6145.52	8549.45
▪ Grados de libertad	367	377
▪ Nivel de significación	0.0	0.0
Parámetro de no centralidad (NCP)	5778.52	8172.45
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.49	0.41
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.23	0.13
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.20	0.23
▪ Valor-P de ajuste cercano (RMSEA<0,05)	0.00	0.00
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)		
▪ ECVI para modelo estimado	15.51	21.40
▪ ECVI para modelo saturado	2.15	2.15
▪ ECVI para modelo independiente	80.10	80.10
<b>Medidas de ajuste incremental</b>		
Chi-cuadrado de modelo nulo o independiente	32382.66	32382.66
▪ Grados de libertad	406	406
Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI)	0.39	0.32
Índice Tucker-Lewis (TLI) o índice de ajuste no-normado (NNFI)	0.71	0.65
Índice de ajuste normado (NFI)	0.73	0.67
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.66	0.62
Criterio de información de Akaike (AIC)		
▪ Modelo estimado	6281.52	8665.45
▪ Modelo saturado	870.00	870.00
▪ Modelo independiente	32440.66	32440.66
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.74	0.68
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.74	0.68
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.70	0.64
N crítica (CN)	21.21	17.73
<b>Medidas calculadas de bondad del ajuste del modelo conjunto</b>		
Chi-cuadrado normada	16.75	22.68
Parámetro de no-normalidad medida (SNCP)	14.23	177.66



## Apéndice 6. Análisis factorial exploratorio de la conducción del mercado

Variables	Correl. con el factor	Nombre del Factor	Varianza	Varianza explicada (%)	Varianza acumulada (%)
VA CM 11	0'7117	F 1 CM	3'7164	26'55%	26'55%
VA CM 15	0'8619				
VA CM 16	0'9278				
VA CM 17	0'8953				
VA CM 3	0'6062	F 2 CM	2'1745	15'53%	42'08%
VA CM 4	0'8940				
VA CM 13	0'6329				
VA CM 5	0'8893	F 3 CM	2'2673	16'20%	58'27%
VA CM 6	0'5135				
VA CM 7	0'7649				
VA CM 10	0'5958	F 4 CM	2'4348	17'39%	75'66%
VA CM 12	0'5512				
VA CM 14	0'8586				
VA CM 18	0'7005				

## Apéndice 7. Análisis de la bondad de los modelos rivales de la conducción del mercado

Medidas de bondad para SEM		
	<b>4 FRES</b>	<b>3 FRES</b>
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
Chi-cuadrado del modelo estimado	744.41	1189.36
• Grados de libertad	59	74
• Nivel de significación	0.0	0.0
Parámetro de no centralidad (NCP)	685.41	1115.36
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.78	0.70
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.084	0.12
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.17	0.19
▪ Valor-P de ajuste cercano (RMSEA<0,05)	0.00	0.00
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)		
▪ ECVI para modelo estimado	2.00	3.09
▪ ECVI para modelo saturado	0.45	0.52
▪ ECVI para modelo independiente	16.31	18.03
<b>Medidas de ajuste incremental</b>		
Chi-cuadrado de modelo nulo o independiente	6580.82	7.273.97
▪ Grados de libertad	78	91
Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI)	0.66	0.58
Índice Tucker-Lewis (TLI) o índice de ajuste no-normado (NNFI)	0.84	0.79
Índice de ajuste normado (NFI)	0.87	0.82
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.66	0.66
Criterio de información de Akaike (AIC)		
▪ Modelo estimado	808.41	1.251.36
▪ Modelo saturado	182.00	210.00
▪ Modelo independiente	6671.90	7.301.97
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.88	0.83
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.88	0.83
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.83	0.78
N crítica (CN)	41.79	33.09
<b>Medidas calculadas de bondad del ajuste del modelo conjunto</b>		
Chi-cuadrado normada	12.61	16.07
Parámetro de no-normalidad medida (SNCP)	1.69	2.75

## Apéndice 8. Análisis factorial confirmatorio de la conducción del mercado

FACTOR 1 CM			
Alfa de Cronbach= 0'913			
VARIABLES	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
V CM 11	0'740	0'933	0'78
V CM 15	0'874	0'863	0'93
V CM 16	0'838	0'881	0'90
V CM 17	0'846	0'879	0'89
FACTOR 2 CM			
Alfa de Cronbach= 0'708			
VARIABLES	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
V CM 3	0'508	0'538	0'77
V CM 4	0'629	0'336	0'71
V CM 13	0'380	0'708	
FACTOR 3 CM			
Alfa de Cronbach= 0'800			
VARIABLES	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
V CM 5	0'717	0'653	0'83
V CM 6	0'518	0'856	0'56
V CM 7	0'715	0'651	0'90
FACTOR 4 CM			
Alfa de Cronbach= 0'823			
VARIABLES	Correlación elemento total corregida	Alfa si se elimina elemento	Cargas estandarizadas
V CM 10	0'684	0'763	0'80
V CM 12	0'704	0'755	0'85
V CM 14	0'617	0'795	0'61
V CM 18	0'622	0'791	0'66

## Apéndice 9. Análisis de la multidimensionalidad de la conducción del mercado

Medidas de bondad para SEM		
	CM	UNIFACTORIAL
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		
Chi-cuadrado del modelo estimado	744.41	1669.48
▪ Grados de libertad	59	65
▪ Nivel de significación	0.0	0.0
Parámetro de no centralidad (NCP)	685.41	1604.48
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.78	0.61
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.35	0.13
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.17	0.25
▪ Valor-P de ajuste cercano (RMSEA<0,05)	0.00	0.00
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)		
▪ ECVI para modelo estimado	2.00	4.25
▪ ECVI para modelo saturado	0.45	0.45
▪ ECVI para modelo independiente	16.31	16.31
<b>Medidas de ajuste incremental</b>		
Chi-cuadrado de modelo nulo o independiente	6580.82	6580.82
▪ Grados de libertad	78	78
Índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI)	0.66	0.46
Índice Tucker-Lewis (TLI) o índice de ajuste no-normado (NNFI)	0.84	0.72
Índice de ajuste normado (NFI)	0.87	0.76
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.66	0.63
Criterio de información de Akaike (AIC)		
▪ Modelo estimado	808.41	1721.48
▪ Modelo saturado	182.00	182.00
▪ Modelo independiente	6671.90	6606.82
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.88	0.77
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.88	0.77
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.83	0.71
N crítica (CN)	41.79	25.33
<b>Medidas calculadas de bondad del ajuste del modelo conjunto</b>		
Chi-cuadrado normada	12.61	25.68
Parámetro de no-normalidad medida (SNCP)	1.69	3.95

## Apéndice 10. Regresión lineal múltiple de OM y CM sobre el resultado

			OM	CM
No realizan actividades comercio exterior	Tasa retorno	Coef. Corr. Múltiple P	0'7989 0'0000	0'6370 0'0000
	Incremento Vol. Beneficio	Coef. Corr. Múltiple P	0'6964 0'0000	0'6477 0'0000
	Incremento Volumen Ventas	Coef. Corr. Múltiple P	0'7331 0'0000	0'4956 0'0000
	Implantación Innovaciones	Coef. Corr. Múltiple P	0'6693 0'0000	0'6725 0'0000
	Incremento Cuota Mercado	Coef. Corr. Múltiple P	0'7321 0'0000	0'5717 0'0000
	Factorial del resultado	Coef. Corr. Múltiple P	0'8297 0'0000	0'6602 0'0000
	Realizan actividades comercio exterior	Tasa retorno	Coef. Corr. Múltiple P	0'4613 0'0000
Incremento Vol. Beneficio		Coef. Corr. Múltiple P	0'4894 0'0000	0'6310 0'0000
Incremento Volumen Ventas		Coef. Corr. Múltiple P	0'4761 0'0000	0'2383 0'0000
Implantación Innovaciones		Coef. Corr. Múltiple P	0'5953 0'0000	0'5890 0'0000
Incremento Cuota Mercado		Coef. Corr. Múltiple P	0'6877 0'0000	0'2913 0'0082
Factorial del resultado		Coef. Corr. Múltiple P	0'6414 0'0000	0'6616 0'0000