

Chapter appearing in the edited book: *América Latina y Asia Pacífico: Relaciones y Proyecciones de Cara a un Mundo Turbulento*

Title in English (translated)

Chapter V. The effect of export proactiveness and export market orientation on export performance: an exploratory study in the Peruvian garment

Original title in Spanish

Capítulo V. El efecto de la proactividad exportadora y la orientación a los mercados de exportación en el desempeño exportador: estudio exploratorio del sector confecciones

Oscar Malca<sup>1</sup>, and Jean Pierre Bolaños<sup>1</sup>

Note: The chapters in the edited book are a selection of the research articles presented at the *III Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico*, held at Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile, in October, 2017.

This version is available at:

[https://github.com/jbolanoshurtado/research\\_articles/tree/main/repository](https://github.com/jbolanoshurtado/research_articles/tree/main/repository)

| Book chapter information |                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chapter title            | Capítulo V. El efecto de la proactividad exportadora y la orientación a los mercados de exportación en el desempeño exportador: estudio exploratorio del sector confecciones |
| Pages                    | 153—180                                                                                                                                                                      |
| Book title               | América Latina y Asia Pacífico: Relaciones y Proyecciones de Cara a un Mundo Turbulento                                                                                      |
| Book editor              | Prof. Shirley Götz, PhD                                                                                                                                                      |
| Publication date         | December 2019                                                                                                                                                                |
| Publisher                | Ediciones Universidad Alberto Hurtado                                                                                                                                        |
| City                     | Santiago de Chile                                                                                                                                                            |
| ISBN (print)             | 978-956-357-229-2                                                                                                                                                            |
| ISBN (ebook)             | 978-956-357-230-8                                                                                                                                                            |

**Citation:** Malca, O., & Bolaños, J.P. (2019) Capítulo V. El efecto de la proactividad exportadora y la orientación a los mercados de exportación en el desempeño exportador: estudio exploratorio del sector confecciones. In Götz, S. (Ed.), *América Latina y Asia Pacífico: Relaciones y Proyecciones de Cara a un Mundo Turbulento* (pp. 153–180). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

© 2019, Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

---

<sup>1</sup>Universidad del Pacífico, Lima, Peru

## CAPÍTULO V

# El efecto de la proactividad exportadora y la orientación a los mercados de exportación en el desempeño exportador: estudio exploratorio del sector confecciones peruano

*Oscar Malca G.\* y Jean Pierre Bolaños H.\**

### Introducción

De acuerdo con el modelo gradualista, las empresas exportadoras deben generar y gestionar adecuadamente el conocimiento de los mercados externos, dado que dicha gestión influye en el compromiso de recursos que la empresa debe destinar hacia los mercados internacionales (Johanson y Vahlne, 1990; Papadopoulos y Martín, 2010). Así, de esta manera, las empresas exportadoras desarrollan el enfoque de Orientación a los Mercados de Exportación (Export-Market-Orientation, EMO) (Alotaibi y Zhang, 2016). Esta orientación es desarrollada por las empresas exportadoras mediante tres tipos de actividades: 1) la generación de inteligencia acerca del mercado externo, 2) la difusión de esta inteligencia de mercado dentro de la organización, y 3) la capacidad de respuesta mediante el diseño de planes y su implementación (Cadogan, Boso, Story, y Adeola, 2016; Chung, 2012; Cadogan y Diamantopoulos, 1995).

Diversas investigaciones han encontrado que las actividades EMO realizadas por las empresas exportadoras impactan significativamente en

---

\* Universidad del Pacífico, Perú, Facultad de Ciencias Empresariales, Negocios Internacionales.

el desempeño exportador (Cadogan J., Paul, Salminen, Puumalainen, y Sundqvist, 2001; Nagy y Berács, 2012; Acikdilli, 2015; Cadogan, Boso, Story, y Adeola, 2016), más aun, en situaciones de alta incertidumbre en los mercados exteriores (Boso, Oghazi, Cadogan, y Story, 2016) o en situaciones en las que la distancia psicológica percibida es alta (Navarro-García, Arenas-Gaitán, y Rondán-Cataluña, 2014; Navarro-García, Peris-Ortiz, y Barrera-Barrera, 2016). Asimismo, antecedentes como la capacidad de coordinación y la proactividad exportadora, han mostrado un rol significativo para la formación de capacidades EMO (Navarro-García, Acedo, Losada, y Ruza, 2012; Cadogan, Boso, Story, y Adeola, 2016), habiéndose investigado estas relaciones de manera independiente y no de manera conjunta. Igualmente, los resultados de las investigaciones de estas actividades muestran resultados mixtos, lo cual implica que es necesario seguir investigando (Navarro-García, Rondan-Cataluña, y Acedo González, 2013; Spillan, Kara, King, y McGinnis, 2013; Lengler, Sousa, Gattermann, Hoffmann, y Martínez-Lopez, 2015; Chi, 2013).

Por otro lado, en el contexto de las economías emergentes, son escasos los estudios que analizan el impacto de las actividades EMO en el desempeño exportador, así también, como el rol conjunto de la proactividad exportadora y la capacidad de coordinación en dicha relación (Pascucci, Bartoloni, y Gregori, 2016).

Por lo tanto, se hace necesario estudiar la relación de los componentes señalados, así como aportar evidencia empírica de una economía emergente como es el caso de Perú. La estructura exportadora de la economía peruana se caracteriza por tener una alta concentración de sus exportaciones en pocos productos, mercados y empresas, y en el caso de estas más del 82 % de las mismas son empresas exportadoras esporádicas (Malca y Rubio, 2013). De igual manera, tanto para el Perú como para los demás países integrantes de la Alianza del Pacífico, a pesar de contar con diversos mecanismos de acceso a los mercados internacionales –tratados de libre comercio, acuerdos regionales, como el de la Alianza del Pacífico– y de no existir grandes distancias culturales entre sus miembros, el comercio intrarregional es muy bajo (Malca O., 2016) (Malca, Florián, Barrantes, Cerdán, y Zhu, 2016), el cual, al 2017, representó el 3,08 % respecto a las importaciones y 2,84 % sobre las exportaciones (International Trade Centre, 2018). En función de

este contexto, se hace necesario estudiar el impacto de la capacidad de coordinación, la proactividad exportadora y las actividades EMO en el desempeño exportador y de esta manera conocer, si las empresas están orientadas a los mercados de exportación.

Por lo indicado, la presente investigación busca responder la pregunta: ¿Cuál es el impacto de la capacidad de coordinación, de la proactividad exportadora y de las actividades EMO en el desempeño exportador de las empresas de economías emergentes? Responder a esta interrogante implica alcanzar los siguientes objetivos: (1) identificar las actividades EMO, así como las de coordinación y de proactividad realizadas por las empresas exportadoras; y (2) analizar el impacto de estas en el desempeño exportador. Para ello se formuló un modelo empírico que permite medir las relaciones formuladas al tener como unidad de análisis a la empresa exportadora del sector confecciones del Perú.

## Revisión de literatura

El concepto de orientación hacia el mercado (OM) es originado por Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) refiriéndose a las actividades de marketing que realizan las organizaciones. Por un lado, Narver y Slater (1990) definen la OM como la cultura organizacional que crea una oferta de valor superior para el cliente cuando se obtiene información de la competencia y se coordinan esfuerzos entre las áreas funcionales. Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990) la definen como un conjunto de actividades integradas como: la generación de inteligencia de mercado, que comprende el conocimiento de aspectos del cliente, de la competencia y del entorno; la difusión de la inteligencia de mercado dentro de la organización; y la capacidad de respuesta con respecto a la inteligencia obtenida. Cadogan y Diamantopoulos (1995) revisan ambas definiciones a fin de analizar su aplicabilidad en el contexto internacional. De esta manera, los mismos autores definen EMO en función a tres actividades: 1) la generación de inteligencia de mercado, obtenida a través de las diversas actividades de exportación en función a clientes, competidores y el entorno; 2) la difusión de esta inteligencia entre las distintas áreas funcionales de la empresa; y 3) la capacidad de respuesta con respecto a la inteligencia de mercado

obtenida. Con relación a estas actividades, la capacidad de coordinación es un antecedente que integra las actividades anteriores (Cadogan y Diamantopoulos, 1995). Asimismo, la proactividad exportadora determinará el grado de compromiso de recursos destinado a las actividades previas, siendo así un segundo antecedente a EMO (Navarro-García, Acedo, Losada, y Ruza, 2012).

Con respecto al primer factor, la generación de inteligencia acerca del mercado exportador es una actividad realizada por el personal de exportación, así como por otras áreas funcionales dentro de la organización (Cadogan, Diamantopoulos y Pahud de Mortanges, 1999). Esta actividad está orientada hacia la creación de inteligencia acerca de las condiciones presentes y futuras sobre clientes y cambios en el mercado y el entorno que afectan a la actividad de la empresa exportadora (Racela, Chaikittisilpa y Thoumrungroje, 2007). De esta forma, la generación de inteligencia del mercado externo permite resaltar tendencias, cambios en el contexto exportador, información sobre el entorno (político, económico, cultural, comercial, entre otros), y reduce la incertidumbre y el riesgo percibido por la empresa exportadora (Chung, 2012; Cavusgil, Knight y Riesenberger, 2013; Pascucci, Bartoloni y Gregori, 2016).

La capacidad de difusión se define como la transferencia de inteligencia del mercado externo hacia el personal de exportación y a las áreas funcionales de la empresa pertinentes que la emplearan (Cadogan, Diamantopoulos, y Pahud de Mortanges, 1999; Cadogan, Sundqvist, Puumalainen, y Salminen, 2012). Este proceso de difusión se desarrolla mediante canales de comunicación formales e informales (Cadogan J., Paul, Salminen, Puumalainen, y Sundqvist, 2001), y es influenciado por la estructura organizacional y el grado de conectividad dentro de la empresa (Racela, Chaikittisilpa, y Thoumrungroje, 2007).

La capacidad de respuesta está relacionada con la habilidad de la empresa para crear valor superior para los clientes en el mercado externo (Cadogan y Diamantopoulos, 1995). Así, esta capacidad comprende el diseño e implementación de acciones en respuesta a los cambios que ocurren en los entornos interno y externo de la empresa (Cadogan, Diamantopoulos, y Pahud de Mortanges, 1999). La efectividad de esta respuesta se encuentra en función al grado de inteligencia disponible acerca del mercado y se refleja en la elaboración e implementación de

planes de marketing de exportación (Kwon y Hu, 2000; Cadogan, Souchon, y Procter, 2008).

Con respecto al primer antecedente a EMO, la capacidad de coordinación exportadora es definida como la habilidad de integrar los objetivos del área de exportación con las demás áreas funcionales (Diamantopoulos y Cadogan, 1996; Cadogan, Cui, Morgan, y Story, 2006). Esta actividad comprende al grado de comunicación y conocimiento compartido, de cooperación, asistencia y trabajo orientado a metas comunes para el mercado exportador entre los miembros de la organización (Murray, Gao, y Kotabe, 2011; Young, 2005). Así, la coordinación exportadora facilita el aprendizaje acerca del mercado de exportación en la empresa y articula su habilidad para generar y difundir inteligencia de exportación y responder a los mercados de exportación (Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 2002; Cadogan J. W., Paul, Salminen, Puumalainen, y Sundqvist, 2001; Chi y Sun, 2013).

Con respecto al segundo antecedente a EMO, la proactividad exportadora describe la motivación de la empresa para buscar, de manera metódica y sistemática, oportunidades comerciales, nuevos mercados de exportación, y acceso a redes (Suzman y Wortzel, 1984; Wood y Robertson, 1997). Así, la proactividad exportadora dentro de la organización facilita la asignación de recursos hacia la investigación e identificaciones de oportunidades comerciales a través de la generación, difusión y respuesta ante la inteligencia generada (Navarro-García, Acedo, Losada, y Ruza, 2012).

El Cuadro N° 1 resume las características de las investigaciones que han analizado el efecto de EMO sobre el desempeño exportador en economías industrializadas y emergentes. En estas, el desempeño exportador es definido de manera multidimensional, analizando tanto con indicadores objetivos como subjetivos (Shoham, 1998; Zou y Stan, 1998; Sousa, 2004).

Cuadro N° 1: Resumen de investigaciones que miden el efecto de EMO sobre el desempeño exportador

| Estudio                              | Contexto     | Antecedentes              | Desempeño exportador | Método estadístico | Resultado     |
|--------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------|--------------------|---------------|
| Racela, <i>et al.</i> (2007)         | Tailandia    | No                        | Unidimensional       | SEM-covarianzas    | Significativo |
| Navarro-García, <i>et al.</i> (2013) | España       | Proactividad exportadora  | Multidimensional     | PLS-SEM-varianzas  | Significativo |
| Lin, Huang y Peng (2014)             | Taiwán       | No                        | Multidimensional     | SEM-covarianzas    | Significativo |
| Abiodun y Mahmood (2015)             | Nigeria      | No                        | Multidimensional     | PLS-SEM-varianzas  | Significativo |
| Alotaibi y Zhang (2016)              | Arabia Saudí | No                        | Unidimensional       | SEM-covarianzas    | Significativo |
| Boso, <i>et al.</i> (2016)           | Ghana        | No                        | Unidimensional       | SEM-covarianzas    | Significativo |
| Cadogan, <i>et al.</i> (2016)        | Reino Unido  | Capacidad de coordinación | Unidimensional       | SEM-covarianzas    | Significativo |
| Mac y Evangelista (2016)             | China        | No                        | Multidimensional     | SEM-covarianzas    | Significativo |
| Pascucci, <i>et al.</i> (2016)       | Italia       | No                        | Unidimensional       | MCO                | Significativo |
| Navarro-García, <i>et al.</i> (2016) | España       | Capacidad de coordinación | Multidimensional     | PLS-SEM-varianzas  | Significativo |
| Yan, He y Cheng (2017)               | China        | No                        | Unidimensional       | MCO jerárquico     | Significativo |

Nota: SEM-covarianzas – Modelos de ecuaciones estructurales basados en covarianzas;  
PLS-SEM-varianzas – Modelo de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales basados en varianzas;  
MCO – Mínimos cuadrados ordinarios.

### *El rol de la coordinación sobre EMO*

La capacidad de coordinación agiliza los procesos y rutinas dentro de la organización para poder responder y reaccionar a la inteligencia de mercado obtenida, aumentando el compromiso y responsabilidad de todas las áreas funcionales y su capacidad de aprendizaje y direccionamiento organizacional (Cadogan J., Paul, Salminen, Puumalainen y Sundqvist, 2001; Chi, 2013). Esta capacidad permite transferir, integrar y utilizar la inteligencia de mercado generada dentro de la empresa facilitando el proceso de identificación y aprovechamiento de oportunidades en el mercado exportador (Murray, Gao y Kotabe, 2011). De esta forma, la capacidad de coordinación flexibiliza a la empresa para aprovechar las ventajas derivadas de EMO, afectando de manera indirecta al desempeño exportador (Johnson, Lee, Saini y Grohmann, 2003). Con respecto a esta relación, investigaciones previas evidencian que la capacidad de coordinación tiene un efecto positivo sobre EMO (Murray, Gao y Kotabe, 2011; Lengler, Sousa, Gattermann, Hoffmann y Martínez-Lopez, 2015; Cadogan, Boso, Story y Adeola, 2016). Consecuentemente, se proponen las siguientes hipótesis.

- ◆ H1a. La capacidad de coordinación influencia positivamente a la capacidad de generación de inteligencia sobre el mercado exportador.
- ◆ H1b. La capacidad de coordinación influencia positivamente a la capacidad de difusión inteligencia e inteligencia dentro de la empresa.
- ◆ H1c. La capacidad de coordinación influencia positivamente a la capacidad de respuesta de la empresa exportadora.

### *El rol de la proactividad sobre EMO*

La proactividad exportadora es la capacidad orientada a la búsqueda de oportunidades en el mercado externo (Venkatraman, 1989). De esta manera, el comportamiento proactivo se caracteriza por el análisis sistemático del potencial actual y futuro de los mercados atendidos (Suzman y Wortzel, 1984; Navarro-García, Rondan-Cataluña y Acedo González, 2013). Esta orientación proactiva conlleva al aumento de



recursos organizacionales orientados hacia la recolección, el análisis de información proveniente del mercado exterior y la generación de actividades especializadas para esta tarea (Francis y Collins-Dodd, 2000; Navarro-García, Acedo, Losada y Ruza, 2012). Así, la proactividad exportadora es una condición necesaria para responder de manera estratégica a los cambios en cuanto a las condiciones de demanda del mercado exterior (Wood y Robertson, 1997). La literatura ha encontrado de manera empírica que un enfoque proactivo hacia la exportación se relaciona con mejores capacidades para obtener información acerca de los cambios en el mercado, difundirla a los agentes relevantes dentro de la organización y responder de manera efectiva y eficiente al mercado de exportación (Wood y Robertson, 1997; Francis y Collins-Dodd, 2000; Navarro-García, Rondan-Cataluña y Acedo González, 2013). De esta forma, se propone las siguientes hipótesis.

- ◆ H2a. La proactividad hacia la actividad exportadora de la empresa influencia positivamente a la capacidad de generar inteligencia sobre el mercado externo.
- ◆ H2b. La proactividad hacia la actividad exportadora de la empresa influencia positivamente a la capacidad de difundir inteligencia sobre el mercado externo dentro de la empresa.
- ◆ H2c. La proactividad hacia la actividad exportadora de la empresa influencia positivamente a la capacidad de respuesta de la empresa exportadora.

### *El rol de la generación de inteligencia sobre el desempeño exportador*

Las actividades que la empresa realiza para obtener inteligencia sobre el mercado exportador varían en función al grado de compromiso de recursos destinado a esta actividad (Suzman y Wortzel, 1984). Así, actividades como el uso de información primaria, el empleo del personal de ventas para conocer a los clientes, las actividades de marketing en el mercado de destino y la interacción con los distribuidores permiten a la empresa obtener información más relevante acerca de las condiciones del entorno en el mercado atendido (Francis y Collins-Dodd, 2000). Por el contrario, actividades que involucran pocos recursos,

como la generación de inteligencia basadas en fuentes secundarias y ferias nacionales, el uso predominante de servicios del gobierno y de consultores e intermediarios, revela una baja capacidad de generación de inteligencia y se asocia con niveles reducidos de desempeño exportador (Francis y Collins-Dodd, 2000). De esta forma, mayores niveles de capacidad de generación de inteligencia del mercado exportador evidencian empíricamente niveles superiores de desempeño exportador (Cadogan J., Paul, Salminen, Puumalainen, y Sundqvist, 2001; Rose y Shoham, 2002; Cadogan y Cui, 2004; Murray, Gao, y Kotabe, 2011). Considerando lo anterior, se propone la siguiente hipótesis.

- ♦ H3. La capacidad de generación de inteligencia sobre el mercado externo influencia positivamente al desempeño exportador de la empresa.

### *El rol de la difusión de inteligencia sobre el desempeño exportador*

La actividad de difusión está relacionada con la efectividad con la que la empresa difunde la inteligencia comercial exportadora relevante hacia las partes involucradas en el diseño, desarrollo e implementación de la estrategia exportadora (Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Chi, 2013). Por un lado, la capacidad de difusión se asocia positivamente con el desempeño exportador debido a su rol habilitador para la generación de estrategias competitivas exportadoras diseñadas en función a las necesidades y condiciones del mercado encontradas por la empresa (Cadogan, Diamantopoulos, y Siguaw, 2002; Cadogan, Sundqvist, Puumalainen y Salminen, 2012; Cadogan, Boso, Story y Adeola, 2016). Por otro lado, algunos estudios no encuentran soporte empírico suficiente para afirmar que existe una relación directa, explicando que este constructo se presenta en procesos interfuncionales, relacionándose indirectamente con el desempeño obtenido (Rose y Shoham, 2002; Murray, Gao y Kotabe, 2011). Considerando la falta de consenso, la presente investigación optó por el primer enfoque, en el que mejores capacidades de difusión de inteligencia comercial entre las áreas funcionales permiten un mejor desempeño exportador (Wood y Robertson, 1997; Cadogan, Boso, Story y Adeola, 2016).

- ◆ H4. La capacidad de difundir inteligencia sobre el mercado externo de la empresa influencia positivamente al desempeño exportador de la empresa.

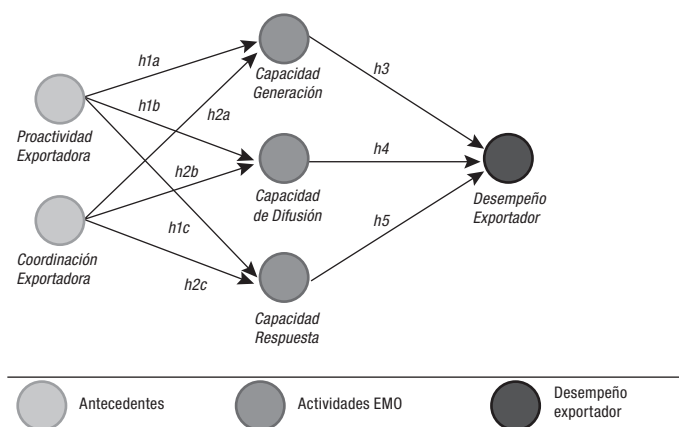
### *El rol de la capacidad de respuesta sobre el desempeño exportador*

La capacidad de respuesta de la empresa exportadora hacia los mercados se basa en el diseño, desarrollo e implementación de planes estratégicos que involucran a todas las áreas funcionales de la organización (Cado-gan y Diamantopoulos, 1995). De esta forma, la capacidad de respuesta se relaciona con el diseño e implementación de planes de marketing exportador alineados con los cambios en el entorno y las capacidades de la empresa (Alotaibi y Zhang, 2016; Mac y Evangelista, 2016; Pascucci, Bartoloni y Gregori, 2016). Así, la capacidad de la empresa para adecuar las estrategias de marketing, de acuerdo a las características del entorno competitivo en el mercado extranjero, le permite obtener un mejor resultado y desempeño, tanto a nivel financiero, como de satisfacción y logro de objetivos de exportación (Murray, Gao, y Kotabe, 2011). En base a estos hallazgos se propone la siguiente hipótesis.

- ◆ H5. La capacidad de responder a los cambios en el mercado externo de la empresa afecta de manera positiva al desempeño exportador.

**Cuadro N° 2: Resumen de las hipótesis y signo esperado**

| Hip. N° | Relación de la hipótesis   |   |                            | Signo |
|---------|----------------------------|---|----------------------------|-------|
| H1a     | Proactividad exportadora   | → | Generación de inteligencia | +     |
| H1b     | Proactividad exportadora   | → | Difusión de inteligencia   | +     |
| H1c     | Proactividad exportadora   | → | Capacidad de respuesta     | +     |
| H2a     | Capacidad de coordinación  | → | Generación de inteligencia | +     |
| H2b     | Capacidad de coordinación  | → | Difusión de inteligencia   | +     |
| H2c     | Capacidad de coordinación  | → | Capacidad de respuesta     | +     |
| H3      | Generación de inteligencia | → | Desempeño exportador       | +     |
| H4      | Difusión de inteligencia   | → | Desempeño exportador       | +     |
| H5      | Capacidad de respuesta     | → | Desempeño exportador       | +     |

**Figura N° 1: Modelo teórico propuesto**

## Metodología

### Recolección de datos

Se optó por un diseño de investigación de corte transversal y exploratorio ya que se busca describir las variables investigadas y analizar su interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010; Hair, Black, Babin y Anderson, 2014). Para definir la muestra, se partió del Directorio de Exportadores Peruanos del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú (Siicex), y se depuró con los datos de las empresas exportadoras obtenidos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat). Así, mediante muestreo aleatorio, se seleccionó a 399 empresas exportadoras del sector confecciones. Las encuestas fueron recabadas entre diciembre de 2016 y febrero de 2017, a través de cuestionarios dirigidos al director o gerente de exportación mediante correo electrónico (Harzing, 1997; Harzing, 2000). Se obtuvieron 41 respuestas válidas, resultado en una tasa de respuesta de 10,3 %, usual en este corte de investigación (Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Harzing, Reiche y Pudelko, 2013).

Dada la baja tasa de respuestas se evaluó la presencia de *non-response bias* (Armstrong y Overton, 1977). El contraste no presentó

diferencias estadísticamente significativas para la antigüedad de las empresas, número de trabajadores, número de años exportando e intensidad exportadora. Asimismo, se tomaron medidas para disminuir la presencia de *common-method variance* debido a que las variables exógenas y endógenas investigadas son derivadas del mismo individuo (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). *A priori*, se aseguró a los gerentes y directores anonimidad y confidencialidad en base al estudio, así como se les informó que no existían respuestas correctas o equivocadas con el fin de reducir la posibilidad de que los encuestados ajusten sus respuestas para mostrar resultados más deseables (Podsakoff y Organ, 1986). A posteriori se realizó el test de Harman para un solo factor. El test presentó cuatro soluciones factoriales que explicaron el 79,2 % de la varianza total, donde el mayor factor único representó el 31,5 % del total de la varianza, indicando ausencia de Common-Method Variance (Kaleka y Morgan, 2017). El Cuadro N° 3 presenta las características de la muestra empleada.

**Cuadro N° 3: Estadísticos descriptivos de la muestra**

| Entrevistado                      | Media  | DE   | Empresa                         | Media  | DE    |
|-----------------------------------|--------|------|---------------------------------|--------|-------|
| Edad                              | 48,7   | 11,1 | Antigüedad de la empresa        | 17,4   | 10,4  |
| Años en la empresa                | 12,2   | 6,7  | N° de trabajadores              | 382,0  | 797,8 |
|                                   |        |      | Años exportando                 | 14,7   | 8,4   |
| Cargo:                            |        |      | Ratio Exportación/Venta total   | 0,9    | 0,2   |
| Gerente/Director                  | 80,8 % |      |                                 |        |       |
| Responsable comercial/operaciones | 15,4 % |      | Destinos de exportación actual: |        |       |
| Responsable de exportación        | 3,9 %  |      | América del Norte               | 88,5 % |       |
|                                   |        |      | Europa                          | 61,5 % |       |
| Formación:                        |        |      | Centro y Sur América            | 57,7 % |       |
| Superior Completa                 | 42,3 % |      | Asia y Oceanía                  | 23,1 % |       |
| Superior Incompleta               | 46,2 % |      |                                 |        |       |
| Técnico                           | 3,9 %  |      |                                 |        |       |
| Secundaria Completa               | 7,7 %  |      |                                 |        |       |

### *Escalas de medición*

Para el modelo de medición se utilizaron escalas validadas en investigaciones previas. Para medir la proactividad exportadora se utilizó la escala presente en Navarro-García, Acedo, Losada y Ruza (2012). Esta escala fue modificada de modo que solo se mantuvieron tres de los cuatro indicadores iniciales propuestos en la investigación. La escala dejada fuera del constructo (propensión exportadora de la empresa), fue empleada como variable de caracterización en la muestra.

Para medir las variables asociadas a la orientación al mercado de destino (EMO) se utilizó las escalas, originalmente en inglés, presentes en la investigación de Cadogan *et al.* (2001). Estas escalas comprenden las capacidades de generación, difusión, respuesta y coordinación y son consistentes con las investigaciones presentes en la literatura (Alotaibi y Zhang, 2016; Navarro-García, Peris-Ortiz y Barrera-Barrera, 2016). Finalmente, para medir el desempeño exportador alcanzado por la empresa se utilizaron las escalas de medición presentadas por Lages, Jap y Griffith (2008). Las escalas empleadas en el presente estudio son presentadas en el Apéndice A.

### *Validez de las escalas y método estadístico*

Debido a la naturaleza multivariada del desempeño exportador, así como la interrelación de las variables que lo explican, el presente estudio empleó modelos de ecuaciones estructurales (Chen, Sousa y He, 2016). Consecuentemente, se empleó la modelación de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales basados en varianzas como herramienta estadística para probar las relaciones bajo hipótesis (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Esta decisión se fundamentó en función a que se requiere un método cuantitativo exploratorio que discrimine relaciones entre variables latentes (Falk y Miller, 1992); que tenga alta convergencia y poder estadístico en escenarios de baja cantidad de observaciones y heterogeneidad en el tamaño de los efectos de las relaciones planteadas (Reinartz, Haenleiny Henseler, 2009); que considere el error de medición entre la variable conceptualizada y su operacionalización debido al estado exploratorio de la teoría (Sarstedt, Hair, Ringle,

Thieley Gudergan, 2016; Rigdon, 2012); y que admita diversidad en las escalas de medición y maximice el porcentaje de la varianza explicada (Hair, Hult, Ringley Sarstedt, 2014). Consecuentemente, se utilizó el paquete estadístico SmartPLS 3 (Ringle, Wendy Becker, 2015).

La medición de la validez convergente del modelo se evaluó a través del *composite-reliability*, el *factor-loading* y AVE (Cuadro N° 4) (Hair, Hult, Ringley Sarstedt, 2014). La validez discriminante se evaluó mediante el criterio de Fornell-Larcker (Cuadro N° 5), el criterio de cargas cruzadas (Cuadro N° 6) y *Heterotrait-Monotrait correlation's ratio* (Cuadro N° 7) (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015).

## Resultados

Los resultados acerca de la validez convergente mostrada en el Cuadro N° 4 y la validez discriminante en los cuadros 5, 6 y 7 señalan que el modelo estructural es válido para el análisis. Las relaciones entre constructos fueron comprobadas en el cálculo de pruebas t empíricas, mediante el procedimiento Bootstrap en función a 5000 submuestras (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014; Hair, Sarstedt, Ringle y Gudergan, 2017). El Cuadro N° 8 y la Figura N° 2 presentan las comprobaciones de hipótesis y la significancia de las relaciones respectivamente. Todas las hipótesis planteadas son respaldadas por los resultados empíricos salvo en tres casos. Así, la proactividad exportadora (H1b) y la capacidad de coordinación (H2b) no tienen un efecto significativo sobre la capacidad de difusión de inteligencia. Además, la capacidad de generación de inteligencia afecta negativa y significativamente al desempeño exportador de las empresas analizadas.

**Cuadro N° 4: Evaluación del modelo de medición**

| Constructo/Dimensión/Indicador                                        | Factor loading | Sig.   | Composite reliability | AVE  |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-----------------------|------|
| <i>Proactividad</i><br>(Constructo reflectivo de primer orden)        |                |        | 0,82                  | 0,69 |
| pro_1                                                                 | 0,93           | <0,001 |                       |      |
| pro_2                                                                 | 0,72           | <0,01  |                       |      |
| <i>Coordinación</i><br>(Constructo reflectivo de primer orden)        |                |        | 0,96                  | 0,80 |
| coo_1                                                                 | 0,84           | <0,001 |                       |      |
| coo_2                                                                 | 0,93           | <0,001 |                       |      |
| coo_3                                                                 | 0,91           | <0,001 |                       |      |
| coo_4                                                                 | 0,95           | <0,001 |                       |      |
| coo_5                                                                 | 0,92           | <0,001 |                       |      |
| coo_6                                                                 | 0,80           | <0,001 |                       |      |
| <i>Generación</i><br>(Constructo reflectivo de primer orden)          |                |        | 0,89                  | 0,73 |
| gen_1                                                                 | 0,90           | <0,001 |                       |      |
| gen_2                                                                 | 0,89           | <0,001 |                       |      |
| gen_3                                                                 | 0,78           | <0,001 |                       |      |
| <i>Difusión</i><br>(Constructo de indicador único)                    |                |        | 1                     | 1    |
| dis_1                                                                 | 1              | -      |                       |      |
| <i>Respuesta</i><br>(Constructo reflectivo de primer orden)           |                |        | 0,96                  | 0,90 |
| res_1                                                                 | 0,92           | <0,001 |                       |      |
| res_2                                                                 | 0,97           | <0,001 |                       |      |
| res_3                                                                 | 0,95           | <0,001 |                       |      |
| <i>Desempeño percibido</i><br>(Constructo reflectivo de primer orden) |                |        | 0,97                  | 0,80 |
| log_1                                                                 | 0,88           | <0,001 |                       |      |
| log_2                                                                 | 0,96           | <0,001 |                       |      |
| log_3                                                                 | 0,87           | <0,001 |                       |      |
| log_4                                                                 | 0,85           | <0,001 |                       |      |
| sat_1                                                                 | 0,93           | <0,001 |                       |      |
| sat_2                                                                 | 0,92           | <0,001 |                       |      |
| sat_3                                                                 | 0,90           | <0,001 |                       |      |
| sat_4                                                                 | 0,83           | <0,001 |                       |      |



**Cuadro N° 5: Varianza compartida entre constructos y validez discriminante**

|                 | 1           | 2           | 3           | 4        | 5           | 6           |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|----------|-------------|-------------|
| 1. Proactividad | <b>0,83</b> |             |             |          |             |             |
| 2. Coordinación | 0,25        | <b>0,89</b> |             |          |             |             |
| 3. Generación   | 0,58        | 0,63        | <b>0,86</b> |          |             |             |
| 4. Difusión     | 0,34        | 0,17        | 0,29        | <b>1</b> |             |             |
| 5. Respuesta    | 0,53        | 0,53        | 0,63        | 0,37     | <b>0,95</b> |             |
| 6. Desempeño    | 0,40        | 0,04        | 0,07        | 0,67     | 0,50        | <b>0,90</b> |

Diagonal:  $\sqrt{AVE\xi_j}$  | Validez discriminante de Fornell-Larcker:  $\sqrt{AVE\xi_j} > \max |\rho_{ij}| \forall_i$ .

**Cuadro N° 6: Validez discriminante: criterio de cargas cruzadas**

|       | Proactividad | Coordinación | Generación  | Difusión    | Respuesta   | Desempeño   |
|-------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| pro_1 | <b>0,93</b>  | 0,35         | 0,63        | 0,30        | 0,55        | 0,37        |
| pro_2 | <b>0,72</b>  | -0,04        | 0,24        | 0,27        | 0,29        | 0,31        |
| coo_1 | 0,21         | <b>0,84</b>  | 0,49        | 0,25        | 0,40        | 0,07        |
| coo_2 | 0,38         | <b>0,93</b>  | 0,65        | 0,24        | 0,50        | 0,13        |
| coo_3 | 0,32         | <b>0,91</b>  | 0,64        | 0,28        | 0,55        | 0,05        |
| coo_4 | 0,21         | <b>0,95</b>  | 0,57        | 0,05        | 0,47        | -0,02       |
| coo_5 | 0,13         | <b>0,92</b>  | 0,56        | 0,03        | 0,47        | -0,01       |
| coo_6 | 0,04         | <b>0,80</b>  | 0,43        | 0,01        | 0,46        | -0,01       |
| gen_1 | 0,48         | 0,65         | <b>0,90</b> | 0,20        | 0,61        | 0,06        |
| gen_2 | 0,50         | 0,50         | <b>0,89</b> | 0,10        | 0,45        | -0,10       |
| gen_3 | 0,51         | 0,45         | <b>0,78</b> | 0,45        | 0,56        | 0,23        |
| dis_1 | 0,34         | 0,17         | 0,29        | <b>1,00</b> | 0,37        | 0,67        |
| res_1 | 0,50         | 0,45         | 0,56        | 0,26        | <b>0,92</b> | 0,45        |
| res_2 | 0,51         | 0,53         | 0,60        | 0,32        | <b>0,97</b> | 0,50        |
| res_3 | 0,50         | 0,52         | 0,64        | 0,47        | <b>0,95</b> | 0,47        |
| log_1 | 0,20         | -0,11        | -0,11       | 0,62        | 0,29        | <b>0,88</b> |
| log_2 | 0,36         | 0,04         | 0,04        | 0,70        | 0,50        | <b>0,96</b> |
| log_3 | 0,37         | 0,03         | 0,14        | 0,64        | 0,58        | <b>0,87</b> |
| log_4 | 0,24         | 0,02         | 0,11        | 0,60        | 0,48        | <b>0,85</b> |
| sat_1 | 0,41         | 0,05         | -0,01       | 0,59        | 0,34        | <b>0,93</b> |
| sat_2 | 0,51         | 0,07         | 0,09        | 0,55        | 0,45        | <b>0,92</b> |
| sat_3 | 0,46         | 0,07         | 0,10        | 0,58        | 0,48        | <b>0,90</b> |
| sat_4 | 0,37         | 0,15         | 0,19        | 0,53        | 0,45        | <b>0,83</b> |

Cuadro N° 7: Validez discriminante: Ratio de la correlación Heterotrait-Monotrait

|                 | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6 |
|-----------------|------|------|------|------|------|---|
| 1. Proactividad | -    |      |      |      |      |   |
| 2. Coordinación | 0,36 | -    |      |      |      |   |
| 3. Generación   | 0,75 | 0,70 | -    |      |      |   |
| 4. Difusión     | 0,44 | 0,16 | 0,32 | -    |      |   |
| 5. Respuesta    | 0,67 | 0,56 | 0,72 | 0,38 | -    |   |
| 6. Desempeño    | 0,53 | 0,10 | 0,21 | 0,68 | 0,52 | - |

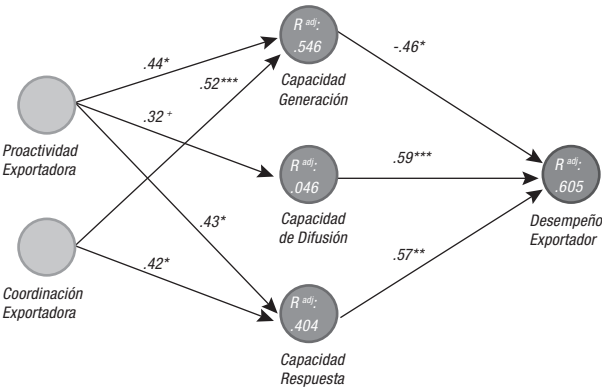
Threshold: HTMT<sub>85</sub> (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015).

Cuadro N° 8: Parámetros de las hipótesis planteadas

| Hipótesis                                                   | B                  | Resultado     |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|
| H1a: Proactividad exportadora → Generación de inteligencia  | 0,44*              | Respaldado    |
| H1b: Proactividad exportadora → Difusión de inteligencia    | 0,32*              | No respaldado |
| H1c: Proactividad exportadora → Capacidad de respuesta      | 0,43*              | Respaldado    |
| H2a: Capacidad de coordinación → Generación de inteligencia | 0,52***            | Respaldado    |
| H2b: Capacidad de coordinación → Difusión de inteligencia   | 0,09 <sup>ns</sup> | No respaldado |
| H2c: Capacidad de coordinación → Capacidad de respuesta     | 0,42*              | Respaldado    |
| H3: Generación de inteligencia → Desempeño exportador       | -0,46*             | No respaldado |
| H4: Difusión de inteligencia → Desempeño exportador         | 0,59***            | Respaldado    |
| H5: Capacidad de respuesta → Desempeño exportador           | 0,57**             | Respaldado    |

Nota: t-value (dos colas) empírico – bootstrapping de 5000 muestras; + p<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001; ns = no significativo.

Figura N° 2: Modelo empírico con relaciones significativas



Nota: + p<0.1; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001.

## Discusión e implicancias

### *Implicancias académicas*

Dado que la mayoría de investigaciones analiza el efecto conjunto de EMO en el desempeño exportador, el presente artículo investigó el impacto de cada uno de los componentes de EMO en el desempeño exportador de las empresas peruanas del sector confecciones. Asimismo, el estudio incorpora constructos que han sido poco estudiados de manera conjunta con EMO, como la coordinación y la proactividad exportadora, a efecto de conocer qué relaciones de causalidad se encuentran entre la proactividad, la coordinación y las actividades EMO.

Uno de los hallazgos de la investigación muestra que la capacidad de difusión tiene el mayor impacto sobre el desempeño exportador, seguido de la capacidad de respuesta (Pascucci, Bartoloni y Gregori, 2016). Sin embargo, la capacidad de generación presenta un impacto negativo, el cual podría estar explicado por la baja cantidad de recursos orientados hacia actividades de generación de inteligencia proactivas, como el uso de fuentes primarias y la asistencia a ferias comerciales internacionales (Wood y Robertson, 1997), y concentración de recursos organizacionales hacia actividades reactivas, como el uso intensivo de programas de información gubernamentales y ferias comerciales nacionales (Francis y Collins-Dodd, 2000). Asimismo, el desempeño obtenido por las empresas analizadas podría estar explicado por causas exógenas al modelo, como las ventajas comparativas de los productos exportados, así como un alto grado de conocimiento acumulado acerca de los canales de distribución (Cadogan y Cui, 2004), lo que implicaría una menor asignación de recursos para conocer dicho canal. Así, las posibles causas indican que las empresas exportadoras no generan el conocimiento necesario para promover el desarrollo de su proceso de internacionalización (Malca y Rubio, 2015).

Sobre el rol de los antecedentes, el presente estudio encontró que la proactividad exportadora y la capacidad de coordinación, afectan de manera significativa y positiva a la capacidad de generación de inteligencia y de respuesta en línea con hallazgos previos (Cadogan, Boso, Story y Adeola, 2016; Navarro-García, Rondan-Cataluña y Ace-do González, 2013). En contraste, la capacidad de coordinación y la

proactividad exportadora no presentaron un efecto significativo sobre la capacidad de difusión de inteligencia comercial. Esto podría deberse a que la estructura organizacional de las empresas en la muestra es relativamente pequeña, de modo que la proactividad y capacidad de coordinación no promoverían habilidades complejas de difusión (Chi, 2013). Por esta razón, su nivel es independiente a la proactividad exportadora de los directivos y a la capacidad de coordinación (Cadogan y Diamantopoulos, 1995).

Así, la evidencia sugiere que los esfuerzos y recursos destinados hacia las actividades EMO no están enfocados de manera óptima hacia el conocimiento del mercado externo (Malca O., 2016) y denotarían un comportamiento reactivo (Wood y Robertson, 1997), y carente de continuidad y presencia internacionales (Suzman y Wortzel, 1984; Malca y Rubio, 2013).

### *Implicancias gerenciales*

Con respecto a EMO, la relación negativa entre generación de inteligencia y el desempeño exportador, puede explicarse en base a las prácticas que realiza la empresa. Estas se dividen en proactivas y conservadoras/reactivas (Francis y Collins-Dodd, 2000). Las prácticas proactivas se orientan a la búsqueda sistemática y constante de oportunidades comerciales en el extranjero mientras que las prácticas conservadoras se enfocan en la identificación de amenazas y factores de riesgo (Suzman y Wortzel, 1984). Es posible que las actividades predominantes en las empresas sean de carácter conservador, lo que reduce sus capacidades internas y se asocia con un menor nivel de presencia en el mercado de destino, uso predominante de información secundaria y una baja tasa de aprovechamiento de oportunidades (Wood y Robertson, 1997; Malca y Rubio, 2015), lo cual podría estar explicando el bajo nivel de intercambio comercial de las empresas dentro de la Alianza del Pacífico.

Con respecto a los antecedentes, la proactividad exportadora y la capacidad de coordinación no afectan a la capacidad de difusión. Este resultado puede explicarse por la falta de complejidad organizacional de las empresas analizadas (Malca y Rubio, 2015), al estar compuesta en su mayoría por pequeñas empresas (ver Cuadro N° 3). Así, es

posible que la gerencia no dedique recursos a esta capacidad debido a la simplicidad de su organización (Chi, 2013).

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

Para llevar a cabo este análisis se utilizó una muestra de corte transversal y de carácter exploratorio, debido a las dificultades de obtener información a nivel de empresas en una economía emergente como la peruana (Harzing, Reiche, y Pudelko, 2013). Asimismo, los instrumentos utilizados asumen una estructura organizacional compleja, en contraposición con la unidad de análisis, que presenta una estructura organizacional reducida. Esto se debe a que, en muchos casos, el gerente es el encargado de realizar las actividades EMO.

Con respecto a las variables analizadas, este estudio no tomó en cuenta las variables externas a la empresa, como la turbulencia del mercado de destino (Cadogan, Boso, Story y Adeola, 2016) o la influencia de programas de promoción de exportaciones (Leonidou, Palihawadana y Theodosiou, 2011), así como variables adicionales internas a la empresa, como las capacidades dinámicas (Teece, 2014) y la orientación emprendedora (Cadogan, Boso, Story y Adeola, 2016), por lo que se motiva a futuros estudios a incluirlas.

Finalmente, los hallazgos encontrados presentan la validez de un estudio exploratorio por lo que es necesario seguir investigando el rol de EMO, de forma particular, en el desempeño exportador. Así, futuros estudios podrán brindar evidencia empírica de este fenómeno de manera comparativa entre distintos sectores de una misma economía o entre los mismos sectores de economías equivalentes, como lo son las que integran la Alianza del Pacífico.

## Bibliografía

- Abiodun, S. y Mahmood, R. (2015). Fostering Export Performance in SMEs: The Roles of Export Market Orientation and Learning Orientation in Turbulent Environment. *International Journal of Economic Perspectives*, 28-48.
- Acikdilli, G. (2015). Marketing Capabilities-Export Market Orientation and Export Performance Relationship: Establishing an Empirical Link. *Advances in Business-related Scientific Research*, 6(1), 49-62.
- Alotaibi, M. B. y Zhang, Y. (2016). The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. *Applied Economics*, 49(23), 2253-2258.
- Armstrong, J. y Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Boso, N., Oghazi, P., Cadogan, J. W. y Story, V. M. (2016). Entrepreneurial and market-oriented activities, financial capital, environment turbulence, and export performance in an emerging economy. *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 1-24.
- Cadogan, J. W., Boso, N., Story, V. M. y Adeola, O. (2016). Export strategic orientation-performance relationship: Examination of its enabling and disabling boundary conditions. *Journal of Business Research*, 56 (11), 5046-5052.
- Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K. y Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3), 261-282.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Puumalainen, K. y Salminen, R. T. (2012). Strategic flexibilities and export performance. *European Journal of Marketing*, 1418-1452.
- Cadogan, J. y Cui, C. (2004). Chinese Export Agents' Adoption of Export Market-Oriented Behaviours: Measurement and Performance Relationship. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 23-37.
- Cadogan, J. y Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. 3 (1), 41-60.
- Cadogan, J., Cui, C., Morgan, R. y Story, V. (2006). Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters. *Industrial Marketing Management*, 634-647.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. y Pahud de Mortanges, C. (1999). A Measure of Export Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 689-707.

- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 615-626.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K. y Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3), 261-282.
- Cadogan, J., Souchon, A. y Procter, D. (2008). The quality of market-oriented behaviors: Formative index construction. *Journal of Business Research*, 1263-1277.
- Cavusgil, T., Knight, G. y Riesenberger, J. (2013). *International Business: The New Realities* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education.
- Chen, J., Sousa, C. M. y He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33 (5), 626-670.
- Chi, T. (2013). Development of firm export market oriented behavior: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 22 (1), 339-350.
- Chi, T. y Sun, Y. (2013). Development of firm export market oriented behavior: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 339-350.
- Chung, H. (2012). Export Market Orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29, 403-423.
- Diamantopoulos, A. y Cadogan, J. (1996). Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 23-52.
- Dong, X. D., Zhang, Z., Hinsch, C. A. y Zou, S. (2016). Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. *Industrial Marketing Management*, 56, 130-142.
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Ohio: The University of Akron.
- 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*, 84-103.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Essex: Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. California: SAGE Publications.

- Harzing, A.-W. (1997). Response Rates in the International Mail Surveys: Results of a 22-Country Study. *International Business Review*, 6 (6), 641-665.
- (2000). Cross-National Industrial Mail Surveys. Why Do Response Rates Differ between Countries. *Industrial Marketing Management*, 29, 243-254.
- Harzing, A.-W., Reiche, S. y Pudelko, M. (2013). Challenges in International Survey Research: A review with illustrations and suggested solutions for best practice. *European Journal of International Management*, 7 (1), 112-134.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- International Trade Centre. (2018). Trade Map. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1231.
- (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Johnson, J. L., Lee, R. P.-W., Saini, A. y Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 74-89.
- Kaleka, A. y Morgan, N. (2017). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kwon, Y.-C. y Hu, M. (2000). Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review*, 61-75.
- Lages, L. F., Jap, S. D. y Griffith, D. A. (2008). The Role of Past Performance in Export Ventures: a Short-term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies*, 304-325.
- Lengler, J. F., Sousa, C. M., Gattermann, M., Hoffmann, C. y Martínez-Lopez, F. (2015). The antecedents of export performance of Brazilian small and medium-sized enterprises (SMEs): The non-linear effects of customer orientation. *International Small Business Journal*, 34 (5), 701-727.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D. y Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities:



- effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19 (2), 1-29.
- Lin, K.-H., Huang, K.-F. y Peng, Y.-P. (2014). Impact of Export market orientation on export performance. *Baltic Journal of Management*, 403-425.
- Mac, L. y Evangelista, F. (2016). The Relative Impact of Market Orientation and Entrepreneurship on Export Performance: Do We Really Know Enough? *Journal of Global Marketing*, 26 (5), 266-281.
- Malca, O. (2016). La internacionalización de las empresas desde el enfoque gradualista de Uppsala y de la integración económica: el caso de las exportaciones de confecciones peruanas en los mercados de la Alianza del Pacífico y del Mercosur. En M. de Miranda y J. T. Peláez, *Las Relaciones Económicas entre América Latina y Asia: Hacia la Construcción de una Nueva Inserción Internacional* (págs. 239-290). Santiago de Cali: Pontificia Universidad.
- Malca, O. y Rubio, J. (2013). La continuidad y desempeño exportador en la empresa peruana. *Journal of business*, 5 (1), 52-74.
- (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas peruanas. *Journal of Business*, 7 (1), 51-76.
- Malca, O., Florián, S., Barrantes, S., Cerdán, S. y Zhu, E. (2016). Analysis and Identification of Potential Business Opportunities with TPP Member Countries in Fresh Food Sector. *Journal of Business*, 8 (1), 109-139.
- Murray, J., Gao, G. Y. y Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance on export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the academy of marketing science*, 39 (2), 252-269.
- Nagy, G. y Berács, J. (2012). Antecedents to the export market orientation of Hungarian higher education institutions, and their export performance consequences. *Journal of Marketing for Higher Education*, 22 (2), 231-256.
- Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54 (4), 20-35.
- Navarro-García, A., Acedo, F., Losada, F. y Ruzo, E. (2012). Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 113-133.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J. y Rondán-Cataluña, J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, 740-745.
- Navarro-García, A., Peris-Ortiz, M. y Barrera-Barrera, R. (2016). Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SMEs. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 31(3), 365-380.
- Navarro-García, A., Rondan-Cataluña, F. y Acedo González, F. J. (2013). The importance of an export-oriented culture for export performance. *European Journal of International Management*, 7 (3), 254-277.

- Papadopoulos, N. y Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19 (4), 388-406.
- Pascucci, F., Bartoloni, S. y Gregori, G. (2016). Export market orientation and international performance in the context of SMEs. *Journal of Small Business y Entrepreneurship*, 1-14.
- Podsakoff, P. y Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. y Podsakoff, N. (2003). Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Racela, O., Chaikittisilpa, C. y Thoumrungroje, A. (2007). Market orientation, international business relationship and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24 (2), 144-163.
- Reinartz, W., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficiency of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344.
- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking Partial Least Squares Path Modeling: In Praise of Simple Methods. *Long Range Planning*, 341-358.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Obtenido de <http://www.smartpls.com>.
- Rose, G. y Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation. Establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 217-225.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O. y Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the Bias Lies! *Journal of Business Research*, 69, 3998-4010.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 59-81.
- Sousa, C. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2004 (09), 1-22.
- Spillan, J., Kara, A., King, D. y McGinnis, M. (2013). Market Orientation and Firm Performance: An Empirical Analysis of Ghanaian Microenterprises. *Journal of Global Marketing*, 258-272.
- Suzman, C. y Wortzel, L. (1984). Technology Profiles and Export Marketing Strategies. *Journal of Business Research*, 183-194.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 942-962.
- Wheeler, C., Ibeh, K. y Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research: Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26 (2), 207-239.

- Wood, V. R. y Robertson, K. R. (1997). Strategic Orientation and Export Success: an Empirical Study. *International Marketing Review*, 14 (6), 424-444.
- Yan, H., He, X. y Cheng, B. (2017). Managerial Ties, Market Orientation, and Export Performance: Chinese Firms. *Management and Organization Review*, 1-27.
- Young, R. (2005). Factors Influencing Export Market Orientation and Export Market Performance: An Empirical Investigation. Doctoral dissertation, Cleveland State University.
- Zou, S. y Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 333-356.

## Anexo

### Apéndice A. Cuestionario, escalas empleadas y fuente de las escalas

| <b>I. Generación de Información</b>                                                                                                                                                                              |                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Fuente especificada no válida.</b>                                                                                                                                                                            |                                                                |
| <b>Escala Likert 7 puntos</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                |
| I. a. Generamos una gran cantidad de información acerca de las tendencias en nuestros mercados de exportación (por ejemplo, aranceles, productos de los competidores, innovación tecnológica, etc.)              | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| I. b. Monitoreamos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación al servicio de las necesidades del cliente de exportación                                                                            | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| I. c. Tenemos dificultad para identificar cambios fundamentales del entorno de exportación                                                                                                                       | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| I. d. Revisamos periódicamente el impacto de los cambios del entorno sobre las actividades de exportación                                                                                                        | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| I. e. Generamos información para conocer las variables que influyen en las necesidades y preferencias de nuestros clientes en el extranjero                                                                      | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| <b>II. Diseminación de Información</b>                                                                                                                                                                           |                                                                |
| <b>Fuente especificada no válida.</b>                                                                                                                                                                            |                                                                |
| <b>Escala Likert 7 puntos</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                |
| II. a. Antes de la toma de decisiones, se descarta mucha información de nuestros competidores                                                                                                                    | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| II. b. La información pertinente sobre nuestros clientes demora mucho en llegar a los responsables de la toma de decisiones de exportación                                                                       | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| II. c. Usualmente, información importante sobre nuestros clientes se pierde en el sistema                                                                                                                        | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| II. d. La información pertinente sobre nuestros competidores demora mucho en llegar a los responsables de la toma de decisiones de exportación                                                                   | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| II. e. A menudo se descarta información importante referida a las tendencias de los mercados de exportación (por ejemplo, regulación, tecnología) debido a que se tiene una cadena de comunicaciones muy extensa | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| <b>III. Capacidad de respuesta exportadora</b>                                                                                                                                                                   |                                                                |
| <b>Fuente especificada no válida.</b>                                                                                                                                                                            |                                                                |
| <b>Escala Likert 7 puntos</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                |
| III. a. La empresa está en condiciones de responder de manera inmediata a campañas de la competencia dirigidas a nuestros clientes                                                                               | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| III. b. Respondemos rápidamente a los cambios significativos de los precios en mercados extranjeros                                                                                                              | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| III. c. Respondemos rápidamente a las amenazas de la competencia en nuestros principales mercados de exportación                                                                                                 | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |

| <b>IV. Capacidad de Coordinación</b><br><b>Fuente especificada no válida.</b>                                                                                                   | <b>Escala Likert 7 puntos</b>                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| IV. a. Los empleados en la unidad de exportación y aquellos en otras áreas funcionales cooperan mutuamente                                                                      | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| IV. b. En la empresa se trabaja en equipo                                                                                                                                       | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| IV. c. Existe una fuerte interacción entre las áreas de exportación y producción                                                                                                | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| IV. d. Las áreas funcionales (por ejemplo, Marketing/Ventas, Producción, Finanzas, etc.) de esta compañía trabajan conjuntamente en la misma dirección                          | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| IV. e. Las actividades de las áreas funcionales de la empresa (por ejemplo, Marketing/Ventas, Producción, Finanzas, etc.) se encuentran integradas para alcanzar una meta común | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| IV. f. Las diferencias internas de la empresa se resuelven a través de la comunicación y se enfrentan de manera conjunta                                                        | 1: Completamente en desacuerdo;<br>7: Completamente de acuerdo |
| <b>V. Proactividad Exportadora</b><br><b>Fuente especificada no válida.</b>                                                                                                     | <b>Escala Likert 7 puntos</b>                                  |
| V. a. ¿Cuán importantes considera a los mercados exteriores respecto al mercado peruano?                                                                                        | 1: Muy Inferiores;<br>7: Muy Superiores                        |
| V. b. ¿Cómo definiría al esfuerzo realizado por la empresa para investigar sistemáticamente a los mercados internacionales?                                                     | 1: Escaso;<br>7: Muy Elevado                                   |
| V. c. ¿Cuán frecuentes son las visitas y/o contactos con los distribuidores extranjeros en los mercados internacionales?                                                        | 1: Poco Frecuentes;<br>7: Muy Frecuentes                       |
| <b>VI. Desempeño exportador</b><br><b>Fuente especificada no válida.</b>                                                                                                        | <b>Escala Likert 7 puntos</b>                                  |
| <b>VI-1. Cumplimiento de objetivos: ¿qué tan bien consiguió alcanzar los siguientes objetivos?</b>                                                                              |                                                                |
| VI-1. a. Volumen de exportación                                                                                                                                                 | 1: pésimo; 7: excelente                                        |
| VI-1. b. Ingresos generados por las exportaciones                                                                                                                               | 1: pésimo; 7: excelente                                        |
| VI-1. c. Utilidades generadas por exportaciones                                                                                                                                 | 1: pésimo; 7: excelente                                        |
| VI-1. d. Participación en el principal mercado importador                                                                                                                       | 1: pésimo; 7: excelente                                        |
| VI-1. e. Desempeño exportador general                                                                                                                                           | 1: pésimo; 7: excelente                                        |
| <b>VI-2. Satisfacción con el desempeño exportador: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño alcanzado en los aspectos?</b>                                             |                                                                |
| VI-2. a. Volumen de exportación                                                                                                                                                 | 1: muy insatisfecho;<br>7: muy satisfecho                      |
| VI. 2. b. Ingresos generados por las exportaciones                                                                                                                              | 1: muy insatisfecho;<br>7: muy satisfecho                      |
| VI. 2. c. Utilidades generadas por las exportaciones                                                                                                                            | 1: muy insatisfecho;<br>7: muy satisfecho                      |
| VI. 2. d. Participación en el principal mercado importador                                                                                                                      | 1: muy insatisfecho;<br>7: muy satisfecho                      |
| VI. 2. e. Desempeño exportador general                                                                                                                                          | 1: muy insatisfecho;<br>7: muy satisfecho                      |