

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA



TESIS

**“LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN RESPECTO AL RENDIMIENTO DE LAS
EMPRESAS EXPORTADORAS UBICADAS EN EL DISTRITO DE
TACNA, AÑO 2014-2015”**

PRESENTADO POR:

Bach. Javier Santana Ramos

TACNA - PERU

2015

Contenido

CAPITULO I.....	5
ASPECTOS GENERALES	5
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Formulación del problema	7
1.2.1. Problema general.....	7
1.2.2. Problemas específicos	8
1.3. Objetivos de investigación	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivo específico	8
1.4. Justificación e importancia de la investigación	9
1.4.1. Justificación	9
1.4.2. Importancia de la investigación	10
1.5. Alcances y limitaciones en la investigación	11
1.5.1. Alcances.....	11
1.5.2. Limitaciones	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	12
2.2. Bases teóricas.....	13
2.2.1. Orientación al mercado	13
2.2.1.1. Introducción al Concepto Orientación al Mercado	13
2.2.1.2. Perspectivas teóricas de la orientación al mercado	17
2.2.1.3. Componentes de la perspectiva filosófica – cultural de la orientación al mercado	20
2.2.1.4. Componentes de la perspectiva comportamental de la orientación al mercado.	26
2.2.1.5. Clasificación de los distintos modelos de orientación al mercado 28	
2.2.1.6. Orientación al mercado como filosofía de Negocio.....	30
2.2.1.7. Orientación al mercado como procesamiento de la información del mercado.	31

2.2.1.8.	Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado.....	33
2.2.1.9.	Orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo	35
2.2.1.10.	Consecuencias de la orientación al mercado.....	39
2.2.2.	La internacionalización.....	45
2.2.2.1.	El modelo de Uppsala: la teoría de las fases de desarrollo 45	
2.2.2.2.	El modelo de la innovación	53
2.2.2.3.	Análisis comparativo de los dos modelos secuenciales....	59
2.2.2.4.	Enfoque estratégico	62
2.2.2.5.	El enfoque de la teoría de la globalización.....	64
2.2.2.6.	Enfoque de la Red	66
2.2.2.7.	El enfoque de la Dirección	69
2.2.3.	El rendimiento	73
2.2.4.	Definición de conceptos	81
2.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES... 84	
2.1.	Hipótesis general	84
2.2.	Hipótesis específicas	84
2.3.	Definición y operacionalización de variables	86
	CAPITULO III.....	87
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
3.1.	Tipo de investigación	87
3.2.	Nivel de investigación	87
3.3.	Diseño de investigación	87
3.4.	Población y muestra de estudio.....	87
3.4.1.	Población	87
3.5.	Instrumentos de investigación	88
3.6.	Técnicas de datos.....	88
	CAPITULO IV.....	89
	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	89

4.1. Características de la muestra	89
4.2. Características del sector	95
4.3. Indicadores de rentabilidad.....	99
5.1. Hipótesis general:.....	102
5.2. Hipótesis Específicas.....	104
5.2.1. Hipótesis específica: relacionada con la orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa.....	104
5.2.2. Hipótesis específica: relacionada con la internacionalización de la empresa y la rentabilidad.....	106
CONCLUSIONES	108
SUGERENCIAS.....	111
4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	113
ANEXOS.....	117

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Planteamiento del problema

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

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

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

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

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

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

Causas del problema:

- a) Las empresas exportadoras del distrito de Tacna, no cuentan con adecuadas estrategias que les permita posicionarse en el mercado internacional a través, por ejemplo, de la orientación al mercado (enfoque de afuera hacia adentro).
- b) El sector público no contribuye eficazmente con el sector exportador del distrito de Tacna, a través de una adecuada

promoción de sus productos en el mercado internacional y más aun con un programa adecuado de capacitación que les facilite insertarse con éxito en el mercado internacional.

- c) Los volúmenes de oferta exportable en el distrito de Tacna, son reducidos, lo cual no satisface la demanda de productos del mercado exterior.
- d) Débil poder de negociación de los exportadores del distrito de Tacna, lo cual debe orientar a que desarrollen estrategias de diferenciación con mayor valor agregado, que les permita mejorar su posición en el mercado internacional.
- e) Falta de información estratégica del comportamiento del mercado internacional respecto a los productos, precios, entre otros, a fin de poder obtener ventajas comparativas sobre la oferta mundial.
- f) Débil cultura del exportador peruano, en términos de tener una visión de corto plazo, adverso al riesgo, individualista, que no contribuyen a desarrollar alianzas estratégicas ni asociatividad, con la finalidad de superar los problemas que se presentan en el mercado internacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la orientación al mercado y la internacionalización respecto al rendimiento de las empresas?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo influye la orientación al mercado en el rendimiento de la empresa exportadora?
- b) ¿Cómo influye la internacionalización de la empresa en el rendimiento de la empresa exportadora?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo la orientación al mercado y la internacionalización contribuyen con el rendimiento de las empresas exportadoras, a fin de incrementar el valor de sus productos.

1.3.2. Objetivo específico

- a) Determinar cómo influye la orientación al mercado en el rendimiento de la empresa exportadora a fin de determinar el grado de satisfacción de las necesidades del mercado internacional.
- b) Determinar cómo influye la internacionalización de la empresa exportadora en el rendimiento de la empresa, a fin de evaluar el impacto en los resultados.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Justificación

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

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

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

creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa (Gerlinger, Beamish y Da Costa, 1989).

1.4.2. Importancia de la investigación

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

De otro lado, la orientación al mercado está de relieve hoy en día dentro de la estrategia de las empresas, ya que esta tiende a tener en consideración las necesidades y preferencias de los consumidores a fi de redefinir sus estrategias y de esta manera seguir siendo competitivas en el mercado.

En nuestra región es relevante investigar estos temas debido a la importancia que tiene para pequeña empresa introducir sus productos en el mercado internacional, dada las ventajas que esto significa para el empresario y por ende para el país.

1.5. Alcances y limitaciones en la investigación

1.5.1. Alcances

Los resultados del estudio servirán como base para la toma de decisiones y la gestión de las empresas exportadoras ubicadas en la región de Tacna, que beneficien con las estrategias de internacionalización que garanticen su existencia en el largo plazo.

1.5.2. Limitaciones

Una de las limitaciones relevantes que podríamos enfrentar está centrada en el levantamiento relevante de la información, la misma que puede afectar la validez externa, o mejor dicho, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada con las empresas exportadoras, la misma que puede tener un carácter de confidencial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

En el ámbito internacional se ha desarrollado por parte de la Dr. Antonio Fonfría Mesa, de la Universidad Complutense de Madrid, la investigación titulada “Patrones de innovación e internacionalización de las empresas innovadoras” (2009).

Conclusión: Esta investigación analiza las relaciones existentes entre la innovación tecnológica y la internacionalización, para un conjunto de empresas innovadoras. Dos son los enfoques que se han utilizado. El primero busca la existencia de patrones de innovación en las empresas, relacionando éstos con su manifestación hacia la internacionalización. El segundo profundiza en esta relación analizando la existencia de causalidad desde las variables expresivas de la innovación tecnológica y su organización en el seno de las firmas, hacia las diferentes formas de expansión internacional. Los resultados muestran la existencia de relaciones complejas entre los dos aspectos, sin que se puedan simplificar de manera sencilla.

En el ámbito nacional el profesor Anibal Sierralta Ríos, Academia Diplomática del Perú, (2002), desarrolló la investigación titulada “El proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas”.

Conclusión: Como resultado de su investigación llego a los siguientes resultados de interés: las relaciones internacionales entre los países latinoamericanos contribuyen a fortalecer la internacionalización de las empresas, así mismo, los acuerdos internacionales y la cooperación internacional generan y contribuyen a internacionalización de las empresas y la inversión extranjera.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Orientación al mercado

2.2.1.1. Introducción al Concepto Orientación al Mercado

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

Como muestra de ello, desde el año 1988 el Marketing Science Institute (MSI) ha venido destacando la importancia del estudio del desarrollo y mantenimiento de un enfoque de gestión dirigido al consumidor y al mercado, al mismo tiempo que propugnó el análisis detallado de la medida del rendimiento como indicador de la eficacia de la gestión. También la American

Marketing Association (AMA), en estas mismas fechas destacó la relevancia de contemplar: “el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación entre los elementos del mix comercial, además de apreciar los recursos disponibles y potenciales de la empresa y de la competencia con el fin de determinar el nivel satisfactorio de riesgo” (Vásquez, 1986).

La orientación básica de la empresa, por tanto, ha ido evolucionando desde enfoques puramente técnicos, en los que primaban el sistema de producción y el producto, hacia enfoques más comerciales, donde la importancia se traslada al departamento de marketing. Así las organizaciones llegan a la llamada orientación al marketing.

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

Sin embargo, si tenemos en cuenta la situación actual o lo que Lambin (1996) denomina “el nuevo macro entorno del marketing” caracterizado por:

- El suave descenso del crecimiento económico y la intensificación de la competencia.
- El aumento del poder de los detallistas.
- El rápido cambio tecnológico

- La profesionalización de los nuevos consumidores
- La globalización de la economía
- El auge de conceptos como “marketing responsable” y “marketing ecológico”

Se detecta que las exigencias actuales del mercado requieren la aplicación integral en todas las áreas y elementos de la organización del concepto de marketing, superando la visión interna que implica la orientación al marketing. Surge así la orientación al mercado como la implantación del concepto de marketing en toda la organización, haciendo hincapié en los procesos y no en las técnicas y actividades comerciales, así como que dicha aplicación sea efectuada por toda la empresa y no solo por el departamento de marketing, siendo el principal responsable de esta gestión el director general y no el responsable del citado departamento.

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

Las empresas orientadas al mercado, tienen un énfasis externo y en ellas existen capacidades superiores en

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

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

2.2.1.2. Perspectivas teóricas de la orientación al mercado

La búsqueda por parte de los investigadores de un constructo en el que basar el contenido teórico del concepto de orientación al mercado ha tropezado con la carencia de un concepto de marketing ampliamente aceptado, pues si bien nadie discute la validez de la filosofía que subyace en el mismo, si dificulta su implantación y la comparación de las distintas investigaciones existentes sobre la materia.

Comenzamos, por ello, este epígrafe recogiendo, de forma resumida y siguiendo un orden cronológico, las que consideremos principales aportaciones a la definición del concepto de orientación al mercado, las mismas que se muestran en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 1
Principales definiciones de Orientación al Mercado

Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	No sólo es captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y preparar un proceso de actuación frente a esa información; la implantación del modelo de orientación del mercado representa hoy en día el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.
Rivera (1998)	Estrategia competitiva que desarrollan las firmas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la cual permite el logro e los objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables y controlar los grupos que pueden impedir esa satisfacción (entorno y competidores).
Kasper (1998)	Nivel al cual toda la organización comprende y actúa (tanto interna como externamente), según los acontecimientos y los factores determinantes del comportamiento del mercado en general y de los consumidores.
Homburg y Besker (1998)	Sistema gerencial basado en cinco subsistemas que constituyen su estructura: organizativo, de información, de planificación, de control y de recursos humanos.
Lado (1999)	Estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado, entendiendo por éste la conjunción de todas las fuerzas intervinientes en el mismo: cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno.
Homburg y Becker (1998) Becker y Homburg (1999)	Definen la dirección orientada al mercado como el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados en el diseño de los diferentes sistemas de dirección. Posteriormente añaden que es grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promuevan la orientación de negocio hacia sus clientes y competidores.
Vásquez (1999)	Cultura organizativa que promueve la obtención de información en todos los niveles organizativos, su puesta en común en toda la empresa y el desarrollo de acciones coordinadas de respuesta.

Fuente: Cossio Silva (2000)

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

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

2.2.1.3. Componentes de la perspectiva filosófica – cultural de la orientación al mercado

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

a) Orientación al cliente.

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

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

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

El objetivo de la orientación al mercado no es centrarse únicamente en las percepciones, necesidades y deseos actuales de los clientes, sino también en su proyección futura. Esta obligación recae en toda la organización y no sólo en el departamento de marketing, por lo que deberá difundirse por todas las áreas funcionales hasta convertirse en una cultura de negocio.

b) Orientación a la competencia.

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

La orientación a la competencia significa estar preparados para dar una rápida respuesta a las

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

c) Orientación al entorno.

El cliente y la competencia intervienen decisivamente en las actividades y resultados de la empresa, pero ¿qué ocurre con el resto de los agentes que constituyen el entorno? Los cambios que pudieran acontecer en cualquier elemento de dicho entorno pueden afectar a la posición competitiva de la organización en el mercado. Para Llonch (1993), no es suficiente con detectar esos cambios y responder a los mismos; la anticipación y la participación en aquellos permitirían que la empresa adoptara un rol activo en su relación con el entorno, frente a una simple actitud de seguimiento.

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

d) Integración y coordinación interfuncional.

Con este componente nos referimos a la utilización conjunta de todos los recursos de la empresa en aras a la creación de un mayor valor para los clientes de la misma. Se trata, en definitiva, de que en la gestión ordinaria de la empresa, exista una coordinación que permita desarrollar acciones entre todos los departamentos y las personas que forman parte de la misma. De esta forma será posible estructurar una oferta que cree ese mayor valor para el cliente.

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

Una cuestión importante a tener en cuenta es que la integración y coordinación de funciones forma parte de procesos de marketing, y no de las actividades de marketing, y que los procesos de marketing involucran a toda la empresa, y como todo proceso son el medio

a través del cual ésta consigue un vínculo permanente entre sus productos y las necesidades de los consumidores.

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

e) Perspectiva a largo plazo.

Del análisis de la bibliografía identificamos dos acepciones distintas para el concepto de perspectiva a largo plazo. Por un lado, una acepción referente al período de tiempo que debe fijarse la empresa para conseguir la maximización de beneficios (Felton, 1959) y, por otro, la relativa al horizonte temporal que ha de primar en la toma de decisiones de la empresa orientada al mercado.

Creemos que esta segunda acepción es la mayoritaria actualmente, y en relación a la misma se ha llegado a precisar que la empresa orientada al mercado es consciente que hacen falta un mínimo de tres a cinco años para conseguir una posición en el mercado.

En base a estas consideraciones parece posible concluir que la orientación al mercado requiere un

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

f) Orientación al beneficio.

Por orientación al beneficio entendemos aquella especial actitud dirigida a conseguir, a través de la estrategia y la gestión, unos rendimientos positivos que premien la actuación de la empresa (McGee y Spiro, 1988).

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

Kohli y Jaworski (1990) llegan a la conclusión de que el beneficio, más que un componente de la orientación al mercado, es una consecuencia de la misma. En la misma línea, Narver y Slater (1990) concluyen que aunque se pueda percibir como componente de la orientación al mercado, se trata de una consecuencia,

de un objetivo de la firma y no de un elemento constitutivo.

2.2.1.4. Componentes de la perspectiva comportamental de la orientación al mercado.

Tal como ya hemos apuntado, la perspectiva de comportamiento u operativa implica la definición del concepto de orientación al mercado señalando las actividades que deben ser ejecutadas en la organización para implantar este enfoque. En este sentido se manifiesta Shapiro (1998) cuando declara que “el término orientación al mercado representa un conjunto de procesos... relativos al sistema de información, a la toma de decisiones y a su ejecución”.

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

a) Generación de inteligencia de mercado.

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

Una cuestión importante es que tiene que ver no sólo con las necesidades actuales, sino también con las futuras, lo que apremia a las organizaciones a anticiparse a las necesidades de sus consumidores, ya iniciar el camino para encontrarlas.

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

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

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

Al igual que con la generación, la responsabilidad de la diseminación, no recae en exclusiva en el

departamento de marketing, sino que compete a todos los miembros de la organización, encabezados por los responsables de cada área funcional. Kohli y Jaworski (1993) sugieren los siguientes procedimientos para asegurar la diseminación de la información en toda la organización: 1) reuniones interdepartamentales para el análisis de las tendencias y la evolución del mercado, 2) discusión generalizada sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores, y 3) interacción del departamento de marketing con los restantes para discutir las necesidades futuras de los consumidores, y en particular con el departamento de producción para analizar con regularidad la evolución del mercado.

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

2.2.1.5. Clasificación de los distintos modelos de orientación al mercado

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

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

Dimensión cognitiva: que incluye aspectos que afectan a cómo la organización interpreta los acontecimientos, al desarrollo de unos valores compartidos y al entendimiento entre los miembros de la organización.

Dimensión comportamental: se refiere a las respuestas o acciones basadas en la interpretación de la información del mercado. La información relevante sobre el mercado debe ser procesada y diseminada por todas las áreas para optimizar su uso, estimulando acciones de respuesta o empleándose formativamente.

2.2.1.6. Orientación al mercado como filosofía de Negocio.

Tal como ya hemos mencionado, el marketing ha sido considerado por muchos autores como una filosofía empresarial que constituye la base de la orientación al mercado. Desde este punto de vista la filosofía de marketing subraya que la supervivencia de la empresa depende de la medida en que ésta sepa satisfacer las necesidades reales de los clientes (Anderson, 1982), afirman que la orientación al mercado es una filosofía de negocios con al menos dos dimensiones: una orientación al consumidor y una orientación a la competencia.

Para Shapiro (1988), la orientación al mercado representa un grupo de procesos que afectan a todos los aspectos de la empresa, en el cual se incluye un proceso de conocimiento del mercado y de los consumidores, un proceso de comunicación interfuncional e interdivisional y un proceso de toma de decisiones coordinada; todo ello bajo el compromiso de toda la empresa en la implantación de dicha orientación.

Según este autor, una empresa estará orientada al mercado sólo si entiende por completo su mercado y a los individuos que toman las decisiones de compra.

La dimensión cognitiva organizacional (perspectiva filosófica) de la orientación al mercado, según Tuominen y Möller (1996), enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente

del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura. Bajo este punto de vista, la orientación al mercado tratará de fomentar una cultura que impregne a toda la organización, conduciendo a ésta por medio de unos valores, normas y actitudes compartidos que guiarán sus actividades y comportamientos en aras a obtener un óptimo desempeño. Se entiende así la orientación al mercado como una filosofía de negocio, cuyas consecuencias son el procesamiento de la información y el rendimiento.

2.2.1.7. Orientación al mercado como procesamiento de la información del mercado.

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

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

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

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

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

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

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

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

afectadas por factores exógenos tales como competencia, tecnología, etc.

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

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

2.2.1.8. Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado

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

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

sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados para la empresa.

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

1) Orientación al cliente: Implica el estudio exhaustivo del público objetivo para hacer posible el estar creando un mayor valor de forma continuada.

2) Orientación a la competencia: Supone conocer a corto plazo las fortalezas y debilidades, y a largo plazo las capacidades y estrategias, tanto de los competidores actuales como de los potenciales.

3) Coordinación interfuncional: Se traduce en la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes.

A estos tres componentes añaden dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (tanto en relación a los beneficios, como a la implantación de los tres componentes de la orientación al mercado) y rentabilidad (contemplada como un objetivo de la empresa y no como un componente o una consecuencia de la orientación al mercado).

2.2.1.9. Orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo

Según esta perspectiva la orientación al mercado supone que la organización posee un conocimiento y habilidad superiores respecto a la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Autores como Sinkula (1994), Day (1994), Hunt y Morgan (1995), Touminen y Moller (1996), adoptan esta perspectiva basada en la Teoría del Conocimiento, entendiendo la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado, y apoyándose en la Teoría de los Recursos y Capacidades, así como en la Teoría del Aprendizaje Organizativo. Consideran que una orientación al mercado es difícil de imitar, y capaz de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de estrategias, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995).

Day (1994) establece que las empresas orientadas al mercado poseen unas capacidades distintivas que les permiten alcanzar rendimientos superiores frente a otras organizaciones que no están orientadas al mercado. El autor destaca la capacidad de respuesta al mercado y la capacidad de unión al cliente como capacidades determinantes y distintivas de esa orientación al mercado. Varela, Gutiérrez y Antón

(1998) argumentan que “ puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas, tales como la generación de información y su diseminación en la empresa, que posibilitan proporcionar un valor superior a los consumidores,... la orientación al mercado representa una capacidad, y su aplicación dinámica permite mejorar las habilidades poseídas en la empresa y acumular nuevos conocimientos”.

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

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

aprendizaje organizativo, dando para ello cinco razones: 1) representa el corazón de las aptitudes en un enfoque externo, 2) es la base de la ventaja competitiva, 3) es distinto de otros tipos de aprendizaje organizativo, puesto que para él es esencial el observarlos, 4) es más difícil de imitar y 5) es el único para el que la información del mercado es ambigua.

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

pueden evolucionar hacia diseños basados en los procesos.

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

combinación podría catalogarse de fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas.

A modo de resumen, podemos decir que la orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo resalta el conocimiento como un recurso que debe ser gestionado, así como una serie de factores ambientales que pueden influir sobre el proceso de aprendizaje organizativo: la cultura corporativa, que puede estimular dicho aprendizaje; la estrategia, que favorece un mayor o menor grado de flexibilidad; la estructura organizativa, que puede favorecer tanto innovaciones como iniciativas; y la complejidad y dinamismo, tanto del ambiente interno como del externo, que pueden obstaculizar o potenciar el aprendizaje.

2.2.1.10. Consecuencias de la orientación al mercado

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

económicos, la capacidad innovadora, los empleados, los clientes y las relaciones en el canal de distribución.

- Efectos de la orientación al mercado en los resultados. A lo largo de la literatura de Marketing se ha argumentado que las empresas que dispongan de habilidades y recursos superiores y sean capaces de plasmarlos en ventajas competitivas a través de unos menores costes de transformación y/o un mayor valor percibido por parte de los consumidores, previsiblemente obtendrán un mayor nivel de resultados.

Además, estos mayores resultados podrían utilizarse, al menos en parte, para mejorar los índices de satisfacción de los consumidores y lograr una mayor lealtad. Esto incrementaría la cuota de mercado y, en definitiva, permitiría obtener una mayor rentabilidad.

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

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

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

Esta distinta vinculación entre orientación al mercado y rentabilidad según el tipo de producto da lugar a la relación en forma de U que estos autores obtienen en su investigación.

Por otra parte, desde una perspectiva estratégica, Ruekert (1992), establece también una relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas que evalúan el rendimiento financiero (ROA y ROE) a largo plazo de las unidades de negocio.

Asimismo, Chang y Chen (1994) afirman que la orientación al mercado tiene un doble efecto sobre la rentabilidad, uno directo y otro indirecto a través de la calidad total. En la misma línea, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contratación de esta relación, pero señala que los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan

directamente, sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el crecimiento de las ventas, etc. Hemos de destacar también los trabajos de Rivera (1995) y Lado (1995) que prueban la existencia de la relación comentada con estudios empíricos en el sector financiero.

➤ Efectos de la orientación al mercado sobre la capacidad innovadora.

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

Si partimos de que la orientación al mercado de las empresas implica el desarrollo de las actividades relativas a la obtención y análisis de información relevante sobre la evolución de los gustos,

necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales, proporcionando inteligencia de mercado sobre las estrategias y tácticas competitivas, así como sobre las características de las ofertas de los competidores, ello nos lleva a considerar que la orientación al mercado es un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de la innovaciones introducidas al mercado.

En esta línea Atuahene-Gima (1995) analiza el impacto de la orientación al mercado sobre el rendimiento de nuevos productos, comprobando que esta orientación, además de influir en las actividades de desarrollo de nuevos productos, posee una relación positiva con el rendimiento de los mismos.

- Efectos de la orientación al mercado sobre los empleados.

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

percepción en el cliente de la calidad del servicio que se le ofrece (Parasunaman, Berry y Zeithaml, 1983).

Podemos destacar en primer lugar el trabajo de Weitz (1990), donde pone de manifiesto que la orientación a los clientes se correlaciona positivamente de forma significativa con el nivel de dedicación de los empleados y con su motivación.

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

- Efectos de la orientación al mercado sobre la relaciones en el canal de distribución.

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

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

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

2.2.2. La internacionalización

2.2.2.1. El modelo de Uppsala: la teoría de las fases de desarrollo

El modelo debe su nombre a la publicación de sendos trabajos fruto del esfuerzo desarrollado por una serie

de investigadores nórdicos localizados principalmente en la escuela de Uppsala, que constituyen la base de la mayor parte de las aportaciones posteriores de la que se conoce como escuela nórdica.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las carencias de información y recursos generan incertidumbre, la cual impulsa a las empresas a dosificar el riesgo que soportan en cada decisión. En consecuencia, las empresas tenderán, en sus primeras salidas al exterior, a escoger aquellos mercados que supongan una menor dosis de incertidumbre, o lo que es lo mismo, aquellos sobre los que disponga de un mayor volumen de información. Se trata de excluir del proceso de entrada en un nuevo mercado, ya de por sí complejo, todo elemento que pueda suponer una fuente de ambigüedad, desconocimiento, de riesgo, en definitiva. Las empresas con escasa experiencia internacional preferirán salir a países que perciban más parecidos a su propio mercado local.

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

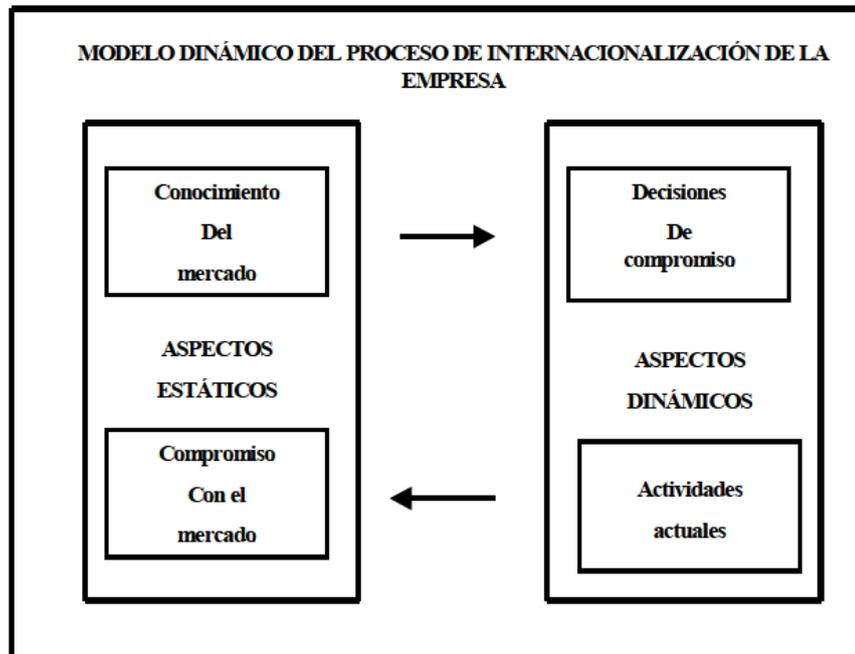
El trabajo inicial de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fue posteriormente refinado por Johanson y Vahlne(1997,1990). Estos autores desarrollan un modelo dinámico del proceso de internacionalización de la empresa, esto es, un modelo en el que el resultado de un ciclo de eventos constituye el input del siguiente. Se asume como hipótesis básica de este planteamiento que la falta de conocimiento sobre los mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad

internacional será mayor. La estructura principal de modelo está basada en la distinción entre aspectos estáticos y dinámicos de las variables de internacionalización, tal como se recoge en la figura N° 5.

Entre los factores estáticos, el compromiso con el mercado no sólo hace referencia a la cantidad de recursos comprometidos en el país de destino, sino también al grado de compromiso, que será mayor cuanto más dificultad exista para encontrar un uso alternativo a dichos recursos, que a su vez aumentará en la medida en que los recursos en cuestión se encuentren integrados con otras partes de la empresa y su valor para ésta se derive de la integración de dichas actividades. En este sentido, una IDE que implique una integración vertical conlleva un mayor grado de compromiso que otra de carácter horizontal (Johanson y Vahlme, 1977). Por otra parte, el conocimiento del mercado es un elemento básico para los autores del modelo, en la medida en que las decisiones relacionadas con el compromiso de nuevos recursos están basadas en diferentes tipos de conocimiento: conocimiento genérico y conocimiento específico.

Este último se adquiere mediante el funcionamiento de la empresa en el mercado, esto es, mediante la experiencia directa, mientras que el primero es un conocimiento transferible de unos mercados a otros sin excesiva dificultad.

Figura Nº 5 Modelo dinámico del proceso de internacionalización de la empresa



Fuente: Johanson y Vahlne, 1990.

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

Por otra parte, con relación a los elementos dinámicos del modelo, las actividades actuales, que reflejan el desarrollo de la operativa empresarial en el mercado exterior, son la principal fuente de experiencia para la empresa, mientras que las decisiones de compromiso de nuevos recursos en ese mercado son respuesta a los problemas y/o a las oportunidades que en él se perciben como consecuencia de la experiencia

adquirida y del desarrollo de operaciones en dicho mercado (Johanson y Vahlme, 1977).

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

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

Otras investigaciones han proporcionado apoyo empírico al modelo de las fases de desarrollo. Así, Luostarinen (1980), Larimo (1991) y Korhonen,

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

2.2.2.2. El modelo de la innovación

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

Los trabajos pioneros de este enfoque particular dentro del secuencial, se basaron en el modelo de adopción de una innovación propuesto por Rogers (1962). Todos coinciden en proponer un modelo secuencial por etapas, cada una de las cuales representa un nivel de implicación exportadora de la empresa, de tal forma que pasar de una etapa a otra supone un mayor compromiso de la empresa con la internacionalización (Véase Tabla 2). Las principales diferencias radican en el número de fases definidas por cada autor, así como en la visión que ofrecen respecto al comienzo del proceso. Así, mientras que Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982) sugieren que debe existir algún tipo de mecanismo de empuje o agente externo que motive la decisión de exportar, no mostrando la empresa en las primeras etapas interés por exportar; en los modelos de Cavusgil (1990) y Reid (1981) se desprende que es la propia organización la que impulsa el arranque del proceso expansivo hacia el exterior.

Sin embargo, el modelo de innovación ha sido revisado para incluir planteamientos dotados de una mayor flexibilidad. Muestra de ello, es la introducción del concepto de **trayectoria o senda de internacionalización** (Alonso, 1993). Se sigue considerando válida la idea de un proceso secuencial, sin embargo se renuncia en parte a la aspiración rígida y prescriptiva del modelo, prefiriendo su utilización con fines descriptivos. Además, se acepta la posibilidad de que las empresas puedan seguir procesos de internacionalización distintos, manteniendo, eso sí,

determinados patrones en cuanto a un incremento gradual de su compromiso internacional, información sobre los mercados, necesidad de control y aceptación del riesgo. La idea básica de concebir la internacionalización como un proceso de aprendizaje sigue intacta. (Barkema, Bell y Penning, 1996).

En este sentido, el modelo propuesto por Root (1987), sigue considerando el compromiso de recursos, el riesgo, y el nivel de control que implica cada una de las formas posibles de entrada, como variables esenciales. A modo de ejemplo, podemos apreciar en la figura 6 tres diferentes trayectorias de internacionalización, tomadas del análisis efectuado por Root (1987).

Tabla Nº 2 Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

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

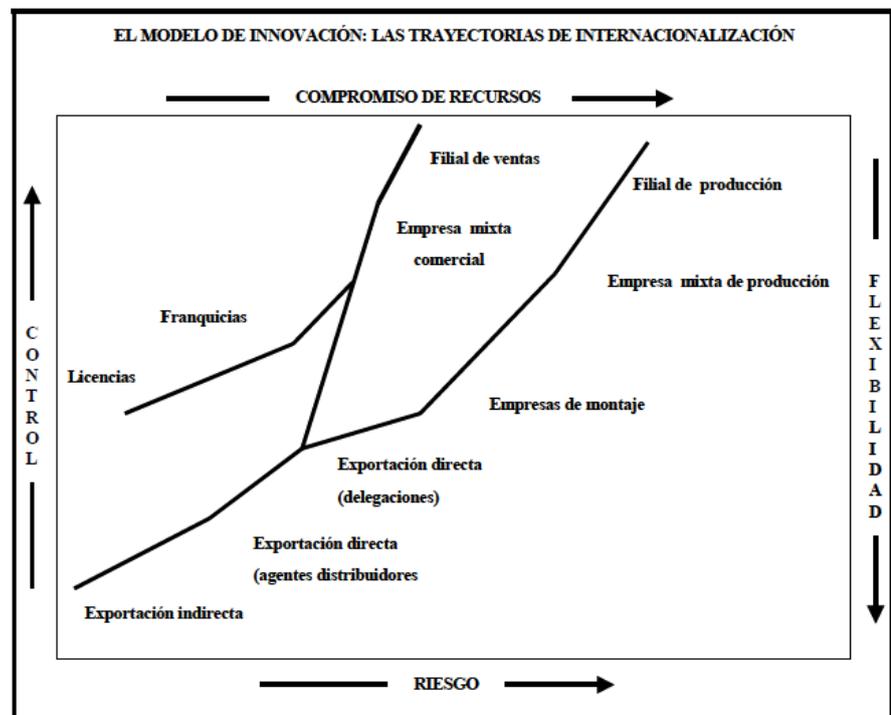
Fuente: Andersen, 1993.

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

- En primer lugar, en ambos casos se trata de **decisiones creativas y deliberadas** que se adoptan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de

- una organización que actúa en condiciones inciertas. Estas **condiciones de incertidumbre** suponen que no existe pleno conocimiento de los resultados que se derivan de la opción elegida. Por ello, a los directivos encargados de adoptar esas decisiones les cabe un papel central en la promoción del proceso.

Figura Nº 6 El modelo de innovación: las trayectorias de internacionalización de la empresa



Fuente: Root, 1987.

- En segundo lugar, y aun cuando no se admita un planteamiento determinista, es preciso reconocer que en ambos procesos intervienen factores que están gobernados por un **secuencia manifiestamente acumulativa**. Ya que los dos se benefician de la

dinámica temporal que caracteriza aquellas decisiones fundamentadas en los procesos de aprendizaje. De modo que será más fácil para la empresa alcanzar niveles crecientes de compromiso internacional a medida que parta de estados superiores de internacionalización. Esta afirmación de Alonso y Donoso (1998) destaca la idea de que la propia experiencia acumulada por la empresa a través de un proceso de aprendizaje continuo se configura como elemento clave en la adquisición de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Li, 1994; Chang, 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996).

- En tercer lugar, y dado el carácter acumulativo, cualquier decisión del proceso, ya sea de innovación tecnológica como de internacionalización, se encuentra condicionada por las que han sido tomadas previamente, al tiempo que condicionan las que se tomarán en el futuro. En este sentido, Alonso y Donoso (1998) destacan la idea de que ambos procesos están tan lejos de seguir una ruta determinista como de seguir una plenamente aleatoria. Entre estos extremos surge la idea de la existencia de distintas **trayectorias de internacionalización** por las que pueda transitar la empresa. Así, estos autores plantean una visión más voluntarista del proceso de internacionalización, que se configura como un constante esfuerzo de aprendizaje por parte de la empresa, pero sin olvidar el análisis de las condiciones del entorno, las capacidades organizativas y las experiencias pasadas.

2.2.2.3. Análisis comparativo de los dos modelos secuenciales

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

Las diferencias y las semejanzas entre ambas propuestas:

Respecto a las **diferencias**, cabe destacar en primer lugar que, mientras que el modelo nórdico no ofrece una explicación sobre el punto de partida del proceso de internacionalización, éste si es abordado por el de innovación, si bien con escaso éxito en los primeros trabajos. Tal como vimos, según dicho enfoque existen dos posibles arranques del proceso, uno exógeno (la aparición de pedidos por parte de clientes extranjeros), y otro endógeno (derivado de la propensión innovadora de la empresa, implicando una actuación consciente y activa por su parte). En segundo lugar, el enfoque de innovación ha pretendido, más insistentemente que el de Uppsala, identificar las fases concretas por las que ha de transcurrir la empresa en su proceso de internacionalización. Esta búsqueda, rígida en los

primeros momentos, ha permitido desarrollar el concepto de senda de internacionalización citado anteriormente. Los investigadores nórdicos han considerado el proceso como una evolución de naturaleza fundamentalmente continua, mientras que los de innovación, lo consideran esencialmente discontinuo. Por último, el concepto clave para el modelo de Uppsala es el de compromiso internacional, mientras que para el de innovación lo es el de aprendizaje, conceptos que, por otra parte, ambos enfoques consideran estrechamente relacionados.

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

- La internacionalización de la empresa es un proceso gradual que se desarrolla por medio de un conjunto de decisiones y actuaciones acumulativas. Dicho proceso tiene lugar a través de una serie de fases crecientemente complejas.

- Operar en mercados exteriores significa que la organización ha de enfrentarse a un entorno nuevo y, puede que en gran medida desconocido. Por lo tanto la incertidumbre es un factor que va a afectar a todas las actuaciones de la empresa en el ámbito internacional.

- Los recursos comprometidos por la empresa van aumentando a medida que la misma avanza en su trayectoria de internacionalización, presentando, además, este creciente compromiso de recursos un fuerte carácter irreversible. Por ello, el compromiso

incremental con las actividades exteriores es simultáneamente una causa y una consecuencia de la profundización en la senda elegida.

- Como consecuencia de lo anterior y con el fin de reducir el riesgo, la organización tenderá a operar lentamente, procurando ejercer cada vez un mayor control sobre dichas actividades. Existe, por tanto, una relación entre ambas variables, de forma que un mayor compromiso de recursos se corresponde con una mayor necesidad de controlar el proceso.

- Un mayor control implica el desarrollo interno de un mayor número de actividades de la cadena de valor internacional de la organización. Así, mientras que en las primeras etapas, tan sólo se trasladan parte de las mismas, generalmente las más cercanas a los clientes extranjeros (Porter, 1986a), en fases posteriores se transfieren mayor número de actividades. Igualmente, en los primeros pasos, la empresa cede buena parte de las funciones a agentes externos (licencias, compañías importadoras, franquicias, etc.). A medida que aumenta la importancia de las operaciones internacionales, la organización tiende a interiorizar mayor número de actividades. Es un proceso que supone la aceptación de mayores cuotas de complejidad organizativa.

- La empresa tenderá a elegir en primer lugar aquellos mercados sobre los que cuenta con un mayor volumen de información, tanto genérica como específica, con el

propósito de reducir la incertidumbre. La organización preferirá comenzar por aquellas naciones más próximas a la propia, no sólo en distancia física, sino también en distancia psicológica.

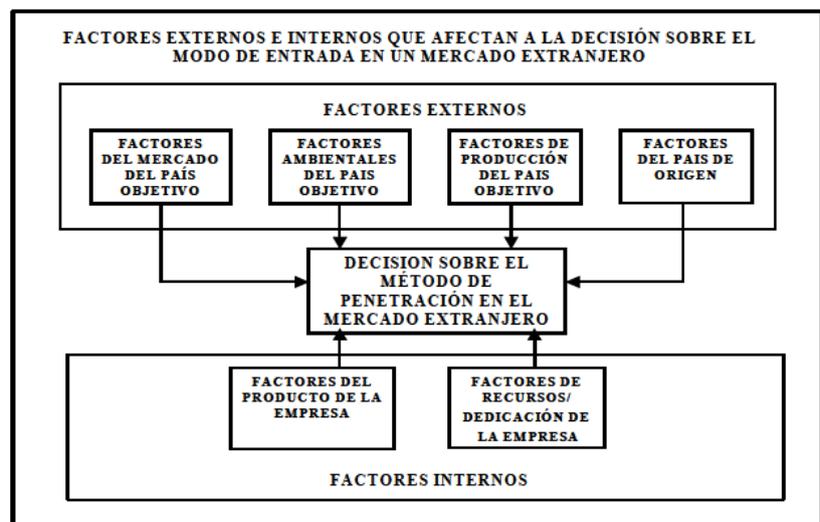
- La internacionalización es, por tanto, un proceso de aprendizaje continuo sobre las formas de competir en el ámbito internacional, el cual requiere tiempo e implica riesgos. Este aprendizaje queda en la organización en forma de experiencia acumulada, factor clave para el desarrollo gradual de la internacionalización de la empresa. Se trata, en definitiva, de una cadena acción experiencia-acción, en la que el resultado de cada iteración es un incremento de la implicación de la empresa en sus actividades internacionales.

2.2.2.4. Enfoque estratégico

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

Un modelo de este tipo es el que propone Root (1987), en el que utiliza seis elementos clave, cuatro de carácter externo (factores del país objetivo, factores ambientales del país objetivo, factores de producción del país objetivo y factores del país de origen) y dos incluidos en el ámbito interno (factores de producto y de recursos/dedicación de la empresa), los cuales se encuentra esquematizados en la figura N° 7.

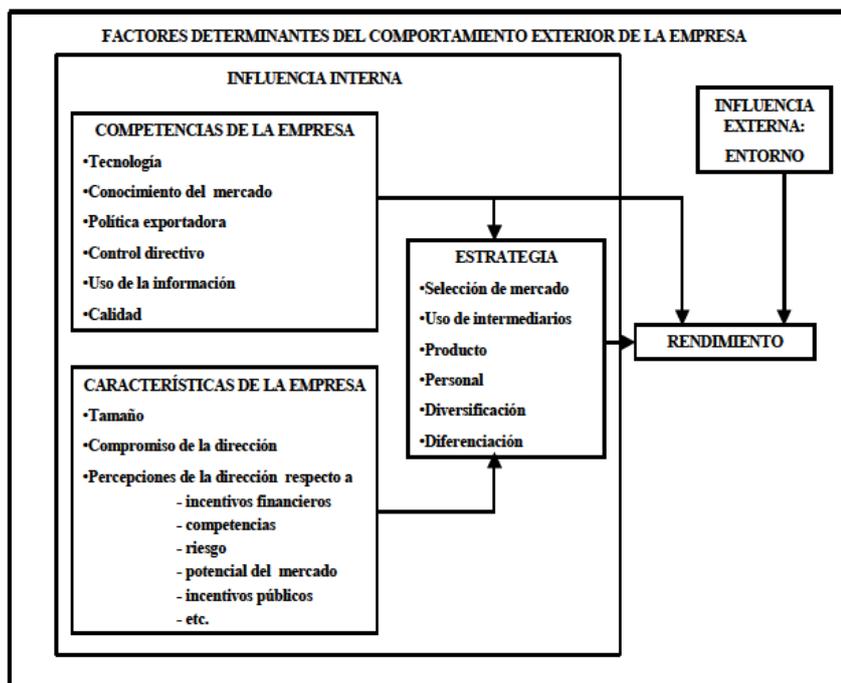
Figura N° 7 Factores externos e internos que afectan a la decisión sobre el modo e entrada en un mercado extranjero



Fuente: Root, 1987.

Pero el modelo que más difusión ha tenido bajo este enfoque es el desarrollado por Aaby y Slater (1989). En él se distingue entre variables ambientales, características de la empresa, competencias, estrategia y rendimiento (figura N° 8). El modelo ha sido corroborado empíricamente por otros autores (Chetty y Hamilton, 1993; Domínguez y Sequeira, 1993).

Figura Nº 8 Factores determinantes del comportamiento exterior de la empresa



Fuente: Aaby y Slater, 1989.

2.2.2.5. El enfoque de la teoría de la globalización

Esta teoría parte de la idea de que cualquier sector de actividad se encuentra en alguna posición en el continuo definido por dos tipos extremos de sectores: los sectores globales y los sectores multidomésticos (Porter, 1982.1986). En este sentido, se puede hablar de que existen diferentes niveles de globalización de los sectores, caracterizándose, los más globales por plantear a las empresas que operan en ellos una serie de condiciones que las llevan a competir de una

manera integrada en un panorama geográfico creciente, hasta alcanzar competencia global, mientras que en los sectores más multiomésticos las empresas internacionales compiten en un panorama geográfico estrictamente nacional.

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

Según Porter (1986), el ámbito de aplicación de la teoría de la globalización puede encontrarse circunscrito a un determinado tipo de sectores. Para Buckley (1995), este enfoque ofrece una visión idealizada de la organización de las empresas que se

encuentran en el extremo opuesto a las que se hallan en una fase de iniciación como inversoras en el exterior. Además, añade que la teoría de la globalización no contempla que la existencia de nichos en el mercado hace que estas grandes empresas globales sean vulnerables a la competencia de productos diferenciados.

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

2.2.2.6. Enfoque de la Red

Según este enfoque, los mercados se configuran como redes de relaciones entre organizaciones (Johanson y Mattson, 1988), de tal manera que el grado de

internacionalización de la red en la que la empresa está inmersa tiene fuertes implicaciones en el proceso de internacionalización de la misma.

Desde esta perspectiva se explica el proceso de internacionalización partiendo de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquellas correspondientes a la red, en la medida en que la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, que variarán en función de su grado de internacionalización y del grado de internacionalización de la red a la que pertenezca.

De esta forma, Johanson y Mattson (1988) plantean cuatro posibles situaciones (figura 9):

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

Es interesante analizar las dos primeras situaciones correspondientes a empresas con bajo nivel de internacionalización, ya que cada una de ellas representa un proceso de internacionalización diferente. Así, la empresa iniciadora está inmersa en una red de empresas que no tiene establecidas relaciones con otras en el exterior, por lo que su proceso de internacionalización estará caracterizado por el modelo secuencial de Uppsala (Madsen y Servais, 1997). Ello se debe a que la empresa posee

un escaso nivel de conocimiento sobre los mercados exteriores que no puede adquirir de los otros miembros de la red, por lo que la empresa intentará minimizar su riesgo penetrando en mercados cercanos mediante métodos de entrada que impliquen un bajo nivel de compromiso.

Figura N° 9 El enfoque de Red: situaciones de internacionalización grado de internacionalización del mercado

EL ENFOQUE DE RED: SITUACIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN		
GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL MERCADO		
	Baja	Alta
Baja	Empresa iniciadora	Empresa rezagada
Alta	Empresa internacional solitaria	Empresa internacional Junto con otras

Fuente: Johansen y Mattson, 1988

En cuanto a la empresa rezagada, con unos proveedores, clientes y competidores altamente internacionalizados, la situación es distinta. Esta empresa no necesita acudir primero a los mercados más cercanos, ya que el modelo de internacionalización vendrá guiado por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada en mercados exteriores (Johanson y Mattson, 1988). Desde esta perspectiva, las relaciones indirectas con redes foráneas puede, de

alguna forma, actuar como impulsoras del proceso de internacionalización de una empresa estrictamente nacional. Esta teoría ha encontrado apoyo empírico en el trabajo realizado por Holmlund y Kock (1998) sobre muestra de 122 pymes finlandesas.

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

2.2.2.7. El enfoque de la Dirección

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

En primer lugar expondremos las conclusiones alcanzadas por Calof y Beamish (1995) acerca del papel que juega la actitud de los directivos en el proceso de internacionalización, obteniendo un modelo de adaptación internacional que, como veremos, ofrece un apoyo parcial al enfoque secuencial. Seguidamente, revisaremos los trabajos centrados en

el fenómeno de empresas que son internacionales desde su creación (Madsen y Servais, 1997; Ripollés, Menguzzato e Iborra, 1998), en la medida en que la explicación central que justifica su existencia se encuentra básicamente en las características del empresario que las ha creado. No obstante, debemos reconocer que estos últimos trabajos no suponen en sí un nuevo enfoque o perspectiva teórica desde la que abordar la internacionalización; su fundamento teórico lo constituyen teorías ya existentes, como las desarrolladas en el campo del entrepreneurship, por una parte, y el enfoque de redes por otra (Madsen y Servais, 1997).

a) El modelo de adaptación internacional

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

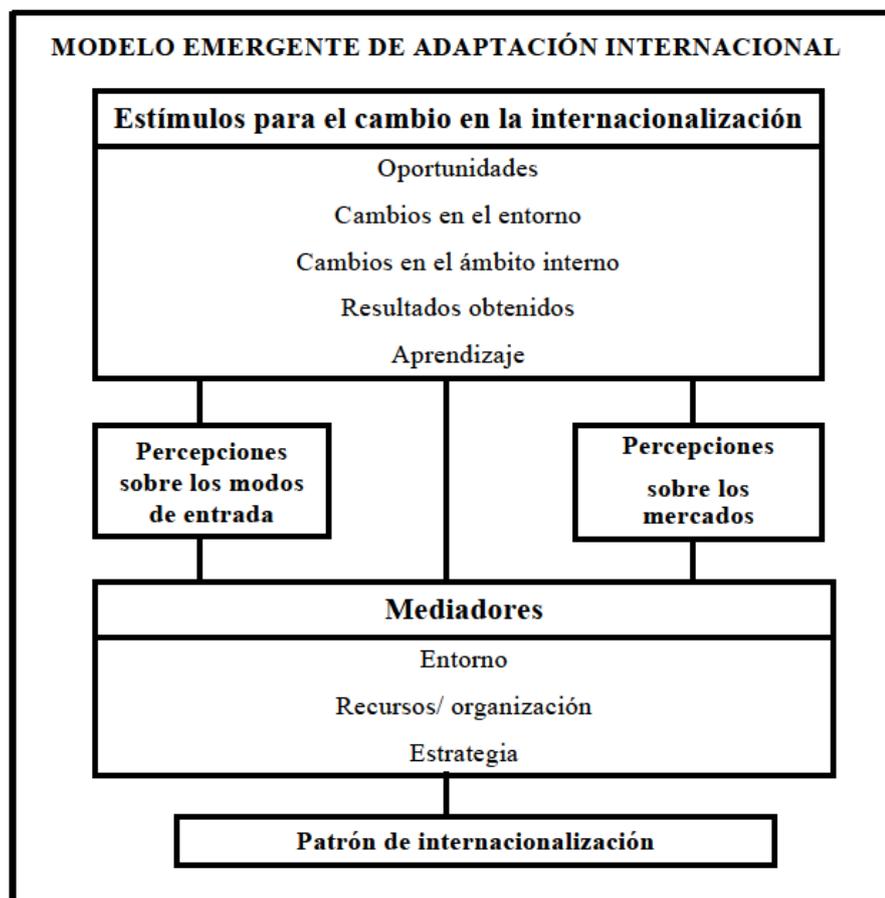
- ¿por qué se internacionalizan las empresas?
- ¿cómo lo hacen?

Para ello analizan el patrón seguido por 38 empresas ante la elección del modo de entrada. El resultado, tal como vemos en la figura 10, es el modelo emergente de adaptación internacional.

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

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

Figura N° 10 Modelo emergente de adaptación internacional



Fuente: Calof y Beamish, 1995.

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

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

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

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

5) el aprendizaje

En definitiva, Calof y Beamish (1995), plantean un modelo de internacionalización basado en las razones en que se apoya la empresa para cambiar de modo de entrada. Éste se materializa en un patrón de internacionalización que puede ser muy diverso.

La empresa puede proceder siguiendo un proceso secuencial, saltarse etapas o, incluso, optar por la desinversión, dependiendo de la naturaleza de los estímulos, de las actitudes y de otras variables mediadoras asociadas con el ámbito interno y el entorno. Sin embargo, según los autores, son primordialmente las actitudes las que aparecen como principal determinante del proceso de internacionalización seguido (Calof y Beamish, 1995).

2.2.3. El rendimiento

En líneas generales, como viene siendo admitido por la comunidad científica, la medida del rendimiento de la empresa nos permitirá evaluar la competitividad de la organización en su actuación. Es posible recopilar abundante literatura cuyo objeto de estudio se centra en el rendimiento organizativo, sin embargo, también es cierto que no existe consenso acerca de las definiciones del mismo, de las variables a utilizar y de la forma de medir de dichas variables.

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

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

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

Siguiendo este trabajo, podemos identificar tres tipos de variables: antecedentes, variables de influencia directa y resultados. Variables antecedentes: Se trata de aspectos relacionados con las características de los directivos, factores organizacionales y factores del entorno que afectan indirectamente al rendimiento exportador:

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

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

- Factores del entorno: Se trata de elementos del entorno, tanto de los mercados exteriores como del doméstico, en los cuales la empresa opera y que están más allá del control de la organización (Aaby y Slater, 1989). Aunque el papel potencial de estos factores en su influencia sobre el rendimiento exportador ha sido tratado ampliamente en la literatura de marketing internacional, hay pocas evidencias empíricas que lo confirmen, probablemente debido a la complejidad del entorno de los negocios internacionales (Reid, 1987; Rao, 1990; Rao y Naidu, 1992). No obstante, dichos factores han sido examinados en el contexto de estímulos y/o barreras a la exportación habiéndose demostrado la influencia de varios de ellos (condiciones económicas, barreras comerciales y presiones competitivas) en el rendimiento de la empresa exportadora.

Variables de influencia directa: Tal como su nombre indica, se trata de variables que afectan directamente al rendimiento exportador, incluyendo principalmente objetivos y elementos de la estrategia de marketing de la firma.

- Factores objetivo: Están relacionados con el proceso de identificación, selección y segmentación internacional (Kotabe y Helsen, 1998). Aunque estos factores han recibido una escasa atención desde el punto de vista empírico, siendo fundamentalmente dos los más tratados (estrategia de expansión y segmentación de los mercados exteriores), se ha encontrado una significativa relación entre estas variables y el rendimiento exportador.
- Factores estratégicos de marketing: Se refieren a la estrategia de la compañía en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación en los mercados exteriores (Albaum, Strandskov y Duerr, 1998), y son un elemento clave para alcanzar un rendimiento superior. Existe un amplio número de estudios que examinan la relación entre estrategia de marketing y rendimiento exportador y, con algunas excepciones, la relación encontrada es positiva. Concretamente, la relación más fuerte se ha encontrado para calidad del producto, estrategia de precios, estrategia de distribución y publicidad.

Variables resultado: Shoham (1996) establece un modelo en el que el rendimiento exportador es una variable dependiente que define como el resultado de las actividades

de la organización en los mercados exteriores. Existen dos formas principales de medir el rendimiento exportador: **medidas económicas** (medidas de tipo financiero tales como ventas, beneficios y cuotas de mercado) y **medidas no económicas** (relacionadas con el producto, el mercado, la experiencia adquirida, etc.) (Cavusgil y Zou, 1994; Matthyssens y Pauwels, 1996), a las que podemos añadir también **medidas genéricas**.

La mayoría de las variables antecedentes y de las variables de influencia directa se relaciona con medidas económicas del rendimiento, especialmente con la *propensión exportadora* (*porcentaje de las ventas correspondientes a la exportación con respecto al total de ventas de la empresa*), con el crecimiento de las exportaciones y con la rentabilidad exportadora, siendo las medidas económicas las que con más frecuencia se utilizan (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Veamos, a continuación, una breve descripción de estos distintos tipos de medida.

Medidas económicas:

- Medidas relacionadas con las ventas: Son las utilizadas más frecuentemente para valorar el rendimiento exportador. La más común es la **propensión exportadora** que, sin embargo, ha sido criticada por no reflejar la dimensión competitiva del éxito exportador (Kirpalani y Balcome, 1987). Otra medida ampliamente empleada y con éxito como indicador es el **crecimiento de las exportaciones**, pero hay que tener precaución en su uso, pues se puede exagerar el

rendimiento a causa de una escalada de precios y/o de un mercado en crecimiento, o disminuirlo a causa del efecto de la curva de experiencia y el deterioro de la demanda (Kirpalani y Balcome, 1987).

- Medidas relacionadas con el beneficio: En este grupo, la **rentabilidad de las exportaciones** y su **crecimiento** han sido las más investigadas y citadas como objetivo de las exportaciones de la firma (Aaby y Slater, 1989). Así mismo, la **contribución de las exportaciones a los beneficios** (porcentaje de los beneficios de la empresa debidos a la exportación) ha recibido bastante atención en los trabajos empíricos, aunque podemos decir que adolece de la misma limitación que hemos mencionado para la propensión exportadora. Por otra parte, el **margen de beneficios de la exportación y su crecimiento**, son raramente utilizados debido a las dificultades que plantea su medición. En general este tipo de medidas es criticada porque puede no haber certeza en la determinación de los beneficios asociados a la exportación (Samiee y Anckar, 1998).
- Medidas relacionadas con la cuota de mercado: Pertenecen a esta categoría la **cuota de mercado de exportación** y su **crecimiento**. Son raramente empleadas debido a la dificultad de su determinación, especialmente en el caso de pequeñas compañías que operan en nichos de mercado. Además, estas medidas pueden indicar el progreso de la competitividad de la firma más que el incremento de las exportaciones debido al crecimiento del mercado (Kirpalani y Balcome, 1987).

Medidas no económicas:

- Medidas relacionadas con el mercado: Distintas medidas se identifican en este grupo, tales como **número de mercados** en los que se opera, **penetración** en el mercado de exportación, **acceso nuevos mercados**, contribución de la exportación al desarrollo del mercado, etc., siendo la primera la más ampliamente estudiada. Sin embargo, algunos autores sugieren que el número de mercados en los que se opera no es un fin en sí mismo, sino que es algo contingente con una determinada empresa, producto, mercado y factores de marketing (Piercy, 1982).
- Medidas relacionadas con el producto: Se refieren al **número de nuevos productos** exportados, la proporción de la línea de productos exportados o la contribución de la exportación al desarrollo de productos. Aunque raramente son empleadas, estas medidas se justifican porque el producto y su rendimiento son un elemento esencial en cualquier estrategia de marketing internacional.
- Otras medidas: Se han encontrado en algunos trabajos otro tipo de medidas no económicas tales como la contribución de la exportación a las economías de escala y a la reputación de la empresa (Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994), el número de transacciones de exportación (Culpan, 1989), y la proyección del compromiso exportador (Diamantopoulos y Schlegelmich, 1994).
Medidas genéricas: Algunos investigadores eligen aproximaciones más generales para medir el rendimiento de

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

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

2.2.4. Definición de conceptos

Orientación al mercado: Shapiro (1988), representa un grupo de procesos que afectan a todos los aspectos de la empresa, en el cual se incluye un proceso de conocimiento del mercado y de los consumidores, un proceso de comunicación interfuncional e interdivisional y un proceso de toma de decisiones coordinada; todo ello bajo el compromiso de toda la empresa en la implantación de dicha orientación.

Cultura Organizativa: En la que los valores y actitudes compartidos por los individuos de la empresa tratan de incentivar la generación de un valor superior para los clientes.

Enfoque de Gestión: Responde a tres procesos básicos a) captar información continua del as necesidades y deseos de los clientes, así como las capacidades de la competencia; b) difundir esta información por todos los niveles de la firma; c) coordinar armónicamente todos los recursos de la compañía con objeto de generar una oferta que representa mayor valor para el público objetivo.

Aprendizaje Organizacional: Alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, y contemplado desde el enfoque de capacidades y la integración del resultado empresarial.

Filosofía de marketing: La filosofía de marketing trata de incrementar los resultados de la empresa y se fundamenta en cuatro componentes: orientación al consumidor y a los competidores, coordinación interfuncional y establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo con los clientes.

Estrategia Competitiva: consiste en desarrollar una amplia formula en como la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegara ellos.

Cadena de Valor: Permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Estos eslabones de cadenas de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Ventaja Competitiva: La lista de ventajas competitivas potenciales es muy extensa. Sin embargo, hay quien opina que en un -mercado tan cambiante- no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir. La ventaja competitiva es uno de los indicadores de gestión de negocios y se encuentra relacionada con el modelo de negocio, sus estrategias basadas en las herramientas o lienzos de generación de estrategias y con la curva de valor correspondiente a temas de alcance y barreras a la competencia.

Segmentación del Mercado: Consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Conocer realmente a los consumidores. Es el esfuerzo por mejorar la precisión de marketing de una empresa.

ROE: La rentabilidad medida a través de la relación de la utilidad de la empresa sobre el capital de la misma.

2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES

2.1. Hipótesis general

La orientación al mercado y la internacionalización afectan directamente el rendimiento de la empresa exportadora.

2.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

“La orientación al mercado no influye ni directa ni significativamente en el rendimiento de la empresa exportadora”

Hipótesis Alterna

“La orientación al mercado influye directa y significativamente en el rendimiento de la empresa exportadora”

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“La internacionalización de la empresa no influye ni directa ni significativamente en la rendimiento de la empresa exportadora”

Hipótesis Alterna

“La internacionalización de la empresa influye directa y significativamente en la rendimiento de la empresa exportadora”

2.3. Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
Variable dependiente: Rendimiento de la empresa	ROE Crecimiento de las ventas	Ratio
Variable independiente 1: Orientación al mercado	Generación de inteligencia Diseminación de Inteligencia Capacidad de respuesta	Intervalo 1 = Nada importante 5 = Muy importante
Variable independiente 2: Internacionalización de la empresa	Adquisición de conocimientos Compromiso con el mercado Percepción de la incertidumbre	Intervalo 1 = Nada importante 5 = Muy importante

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El estudio a desarrollar es de tipo aplicativo, ya que su objetivo es contrastar con la realidad la importancia e influencia de la orientación al mercado y la internacionalización de las empresas en el rendimiento de las mismas.

3.2. Nivel de investigación

El trabajo de investigación es de tipo correlacional, dada la naturaleza de los objetivos y las hipótesis que se desean contrastar.

3.3. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es diseño no experimental y de corte transversal debido a que se tomará una muestra representativa en un momento específico de espacio y tiempo.

3.4. Población y muestra de estudio

3.4.1. Población

La población de estudio está determinado por las empresas exportadoras, según CIUU 52322,

ubicados en el distrito de Tacna, los cuales ascienden a un número de 68 empresas activas, según información de la SUNAT.

En consecuencia, dado el número no muy grande de empresas a estudiar, se ha tomado la decisión de considerar a toda la población definida anteriormente.

3.5. Instrumentos de investigación

En el presente trabajo de investigación se tomó en consideración la aplicación de un cuestionario a la población definida anteriormente, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para el estudio de investigación.

3.6. Técnicas de datos

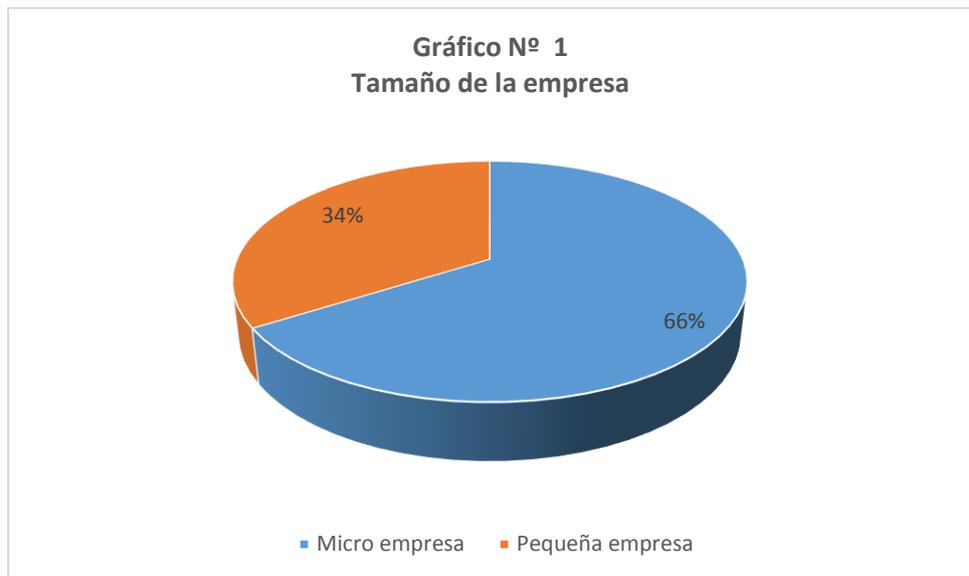
Para procesamiento y sistematización de la información se emplearán técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, las cuales se mostrarán a través de tablas y gráficos, cada uno de ellos con su análisis correspondiente. Asimismo, las pruebas estadísticas a utilizar para la validación de las hipótesis planteadas en el estudio estarán en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, para este caso particular, son técnicas paramétricas debido al tipo de escala de medición a utilizar (intervalo y ratio), es decir t “student”.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Características de la muestra

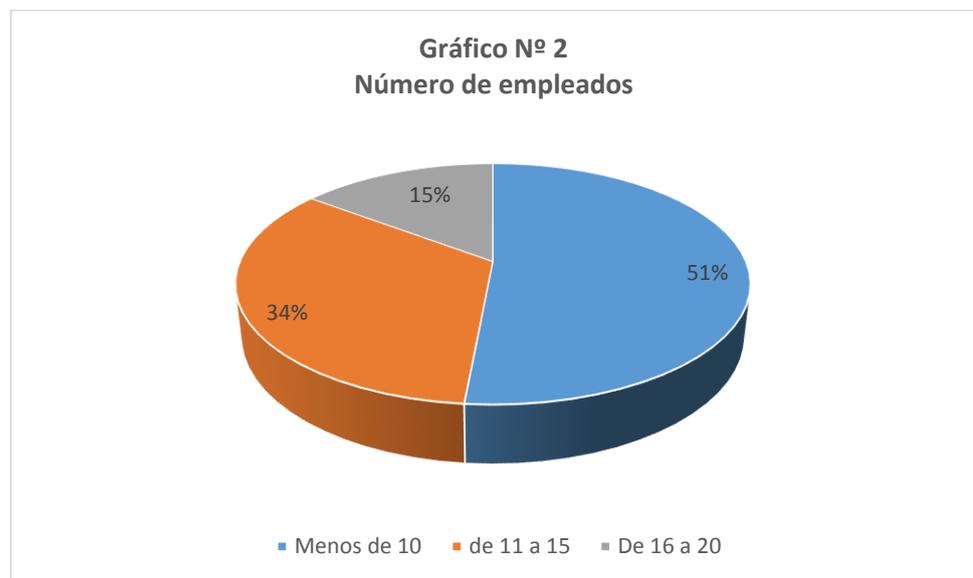
En el gráfico N° 1, podemos apreciar que el 66% de las empresas que se dedican a la exportación en el distrito de Tacna son micro empresas, mientras que el 34% restante califican como pequeña empresa. Esto nos muestra que no tienen ningún poder de negociación en el mercado internacional, dado su tamaño.



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

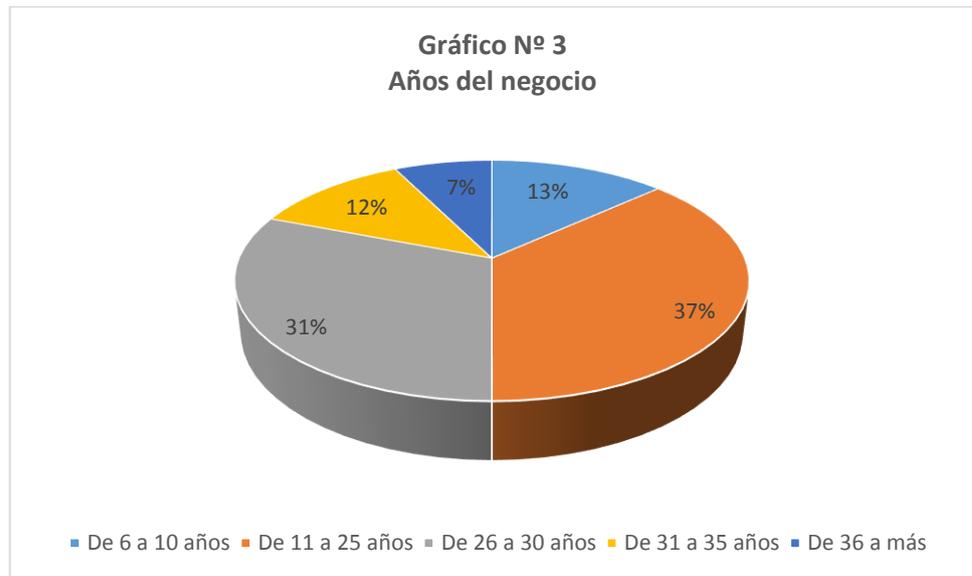
El gráfico N° 2, podemos apreciar que el 51,0% de las empresas analizadas tienen menos de 10 colaboradores para desarrollar sus actividades empresariales, mientras que el 34,0% cuenta con 11 a 15 empleados y finalmente el 15,0% con 16 a 20

trabajadores. Esto reafirma el tamaño de las empresas exportadoras del distrito de Tacna.



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

El gráfico N° 3, respecto a los años en el negocio, se puede apreciar que el 37,0% tiene un tiempo de 11 a 25 años en la actividad exportadora, el 31% de 26 a 30 años de actividad, el 13,0% de 6 a 10 años. Sin embargo, un pequeño grupo de exportadores de 31 a más años, representan un total de 19% de la población analizada.



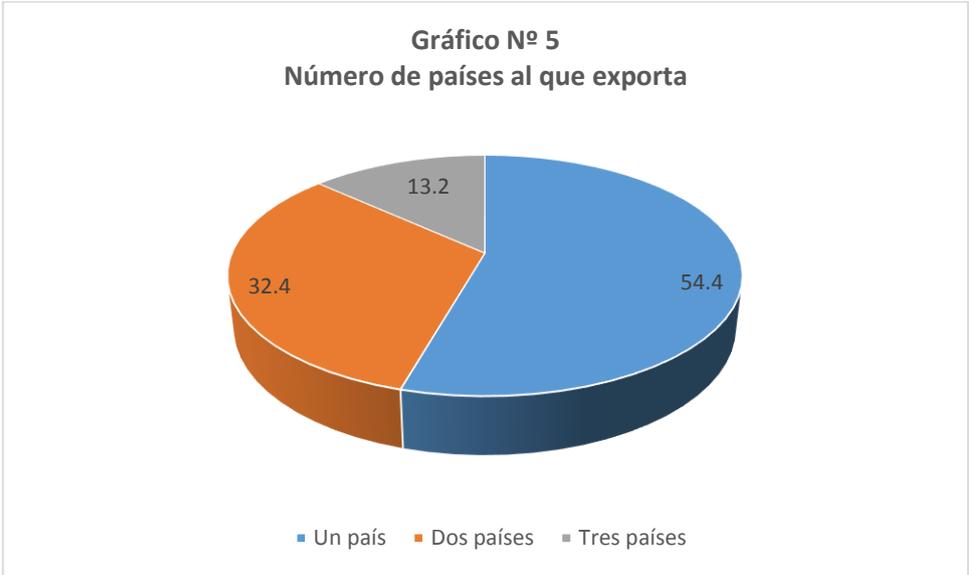
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

El gráfico N° 4, nos detalla la experiencia internacional que tienen los exportadores. Al respecto, podemos indicar que el 28% lo representan exportadores con una experiencia de 16 a 20 años, el 25% tiene una experiencia menor a cinco años, es decir, recién han iniciado las actividades de exportación, el 24,0% de 11 a 15 años y finalmente una pequeña proporción tiene una experiencia mayor a 21 años negociando y exportando sus productos en el mercado internacional. No está demás precisar que la experiencia es un factor importante de éxito en el comercio internacional, dado el conocimiento de los mercados, el manejo de información de las principales variables relevantes de los mercados, entre otros factores.



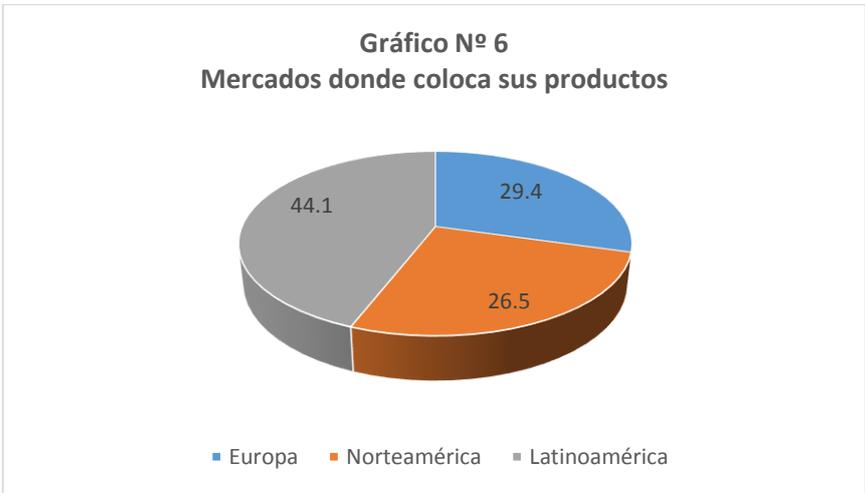
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

El gráfico N° 5, nos da a conocer el número de países con los que negocian los exportadores del distrito de Tacna. Al respecto, podemos mencionar que el 54,4% comercializa sus productos exportables con un solo país, lo cual denota la falta de desarrollo de nuevos mercados atractivos para sus productos. Relaciones con dos países representan el 32,4% y tres países 13,2%. Como se puede apreciar los exportadores materia de análisis no tienen un portafolio de países donde poder exportar, lo cual conlleva a tener un pobre manejo de negociación y a obtener márgenes de rentabilidad menores a los que se pudiera acceder de contar con mayores mercados donde poder ofrecer sus productos.



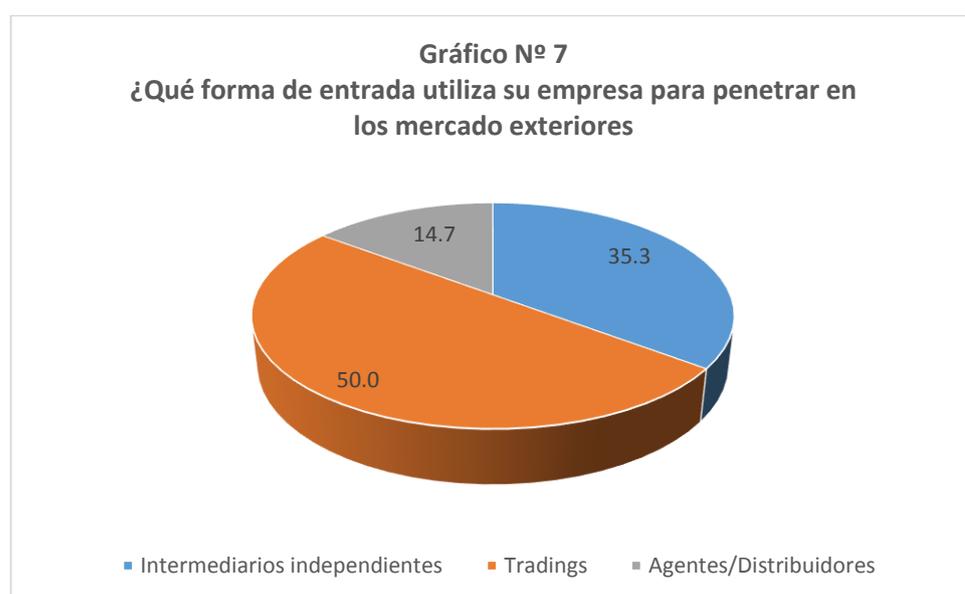
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

El gráfico N° 6, nos da a conocer los mercados a los cuales dirigen sus productos, como se puede apreciar en la figura, la principal región de destino de sus productos es Europa, la cual representa el 44,1%, seguido de Latinoamérica con el 26,5% y finalmente Norteamérica con el 29,4%.



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

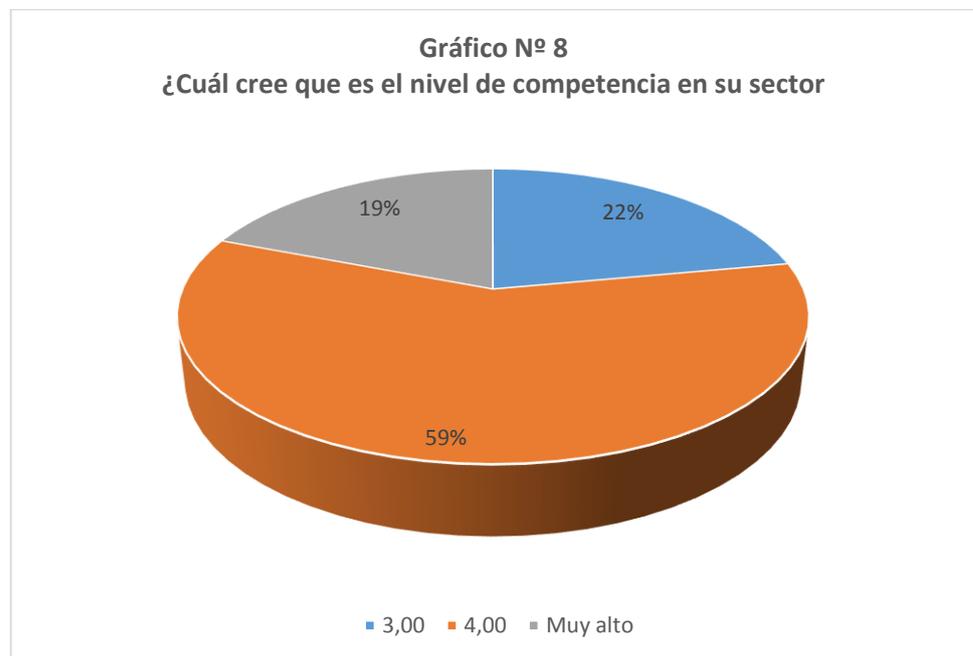
El gráfico N° 7, nos muestra que los exportadores utilizan terceras personas o instituciones para poder vender sus productos en el mercado internacional. Los trading tienen una importante participación del 50,0% del total, seguido del 35,3% quienes constituyen los intermediarios independientes y finalmente el 14,7% los agentes o distribuidores. Esto tiene una importante desventaja, ya que los mismos exportadores desconocen el comportamiento de los consumidores de los mercados internacionales a los cuales llegan sus productos y son terceros quienes tienen dicha importante información.



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

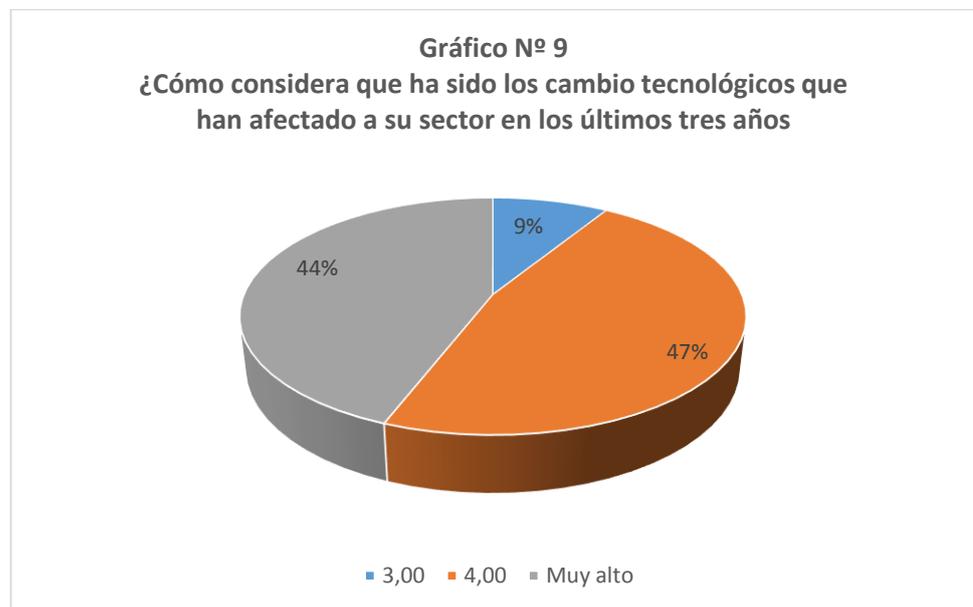
4.2. Características del sector

El gráfico N° 8, relacionada con las características del sector exportador, podemos indicar que los exportadores consideran que el nivel de competencia en el sector es alto y muy alto. Esto es el reflejo de la globalización de los mercados donde la competencia internacional diseña estrategias orientadas a captar cada vez más una mayor cuota de mercado, donde el ingrediente de subsistencia radica en la innovación permanente y el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades más exigentes del mercado externo.



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

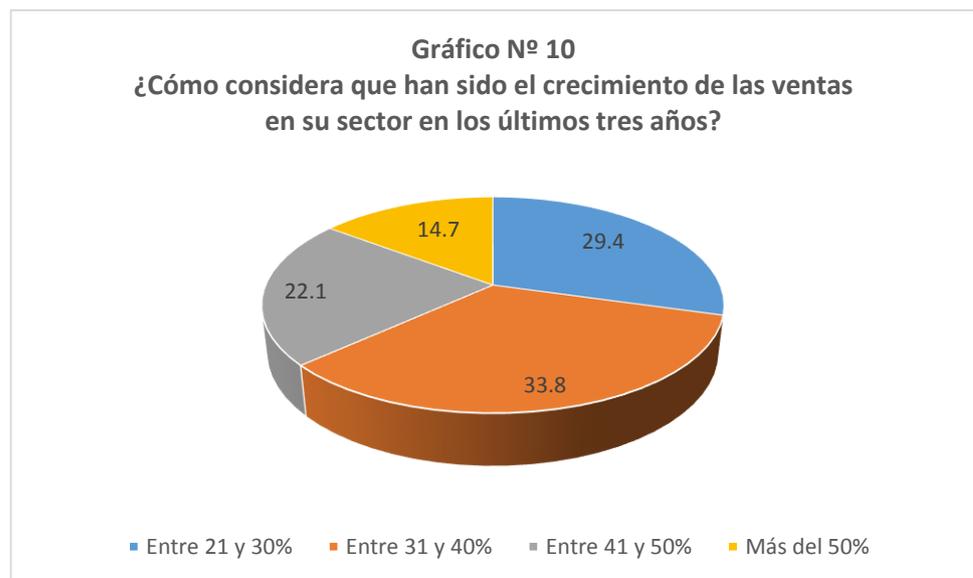
El gráfico N° 9, nos da a conocer que los exportadores consideran que los cambios tecnológicos han afectado a su sector, el 44,0% considera que este factor es muy alto, mientras que un 47,0% es alto. Hoy en día la tecnología abre nuevas oportunidades de negocio, y es imprescindible que los exportadores del distrito de Tacna tengan en consideración este factor preponderante, adoptando nuevas tecnologías en los procesos de producción, empaques, canales de distribución, medios de comunicación, entre otros, que les permite otorgar un mayor valor agregado a sus productos y que esto sea percibido por los consumidores a fin de satisfacer sus necesidades.



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

El gráfico N° 10, nos muestra cómo ha evolucionado el crecimiento de las ventas en su sector en los últimos tres años.

Al respecto, podemos indicar que el 33,8% considera que han crecido entre 31 y 40%, el 29,4% entre el 21 y 30%, el 22,1% entre el 41% y 50% y finalmente el 14,7% considera que han crecido sus ventas en más del 50%.



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

El gráfico N° 11, nos muestra que las empresas exportadoras del distrito de Tacna, no controlan el mercado internacional de sus productos, y que son muy pequeñas en relación a la oferta internacional. Esto denota que la cuota de mercado que cubren nuestras empresas es muy pequeña. Esto tiene una explicación importante relacionada con el volumen u oferta exportable con que cuentan los exportadores. Esto podría mejorarse a través de estrategias de asociatividad por ejemplo, sin embargo, existen factores, tales como, la cultura que hace que estas estrategias no sean efectivas en nuestra región.



Fuente: Cuestionario
 Elaboración: Propia

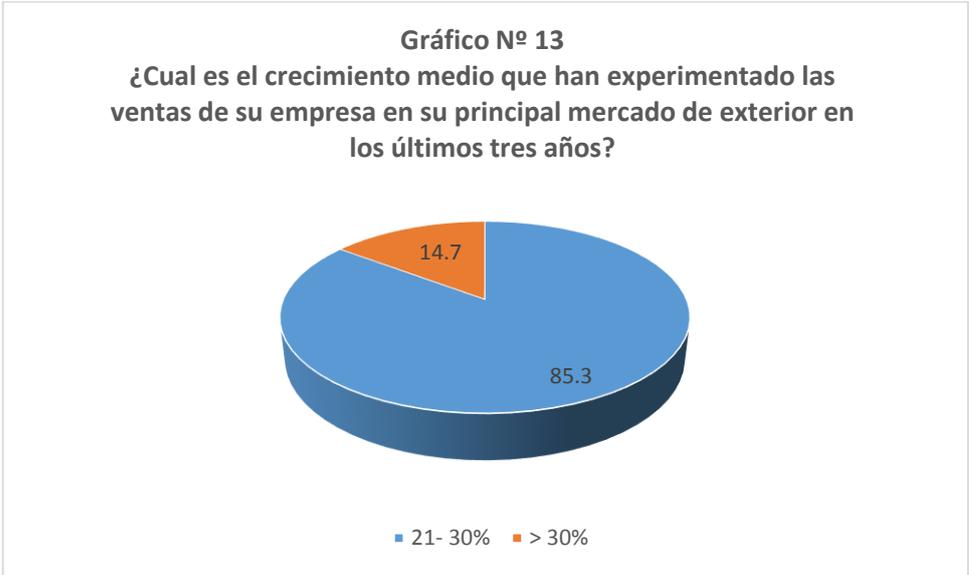
El gráfico N° 12, nos da a conocer que el tamaño de las empresas exportadoras del distrito de Tacna, son muy pequeñas en relación a los competidores del mercado internacional, por lo que no tienen un poder de negociación y en consecuencia no pueden obtener mejores condiciones en el mercado y esto aunado a que no venden sus productos directamente a los consumidores finales, va en desmedro del diseño de estrategias que contribuyan a mejorar sus márgenes de rentabilidad.



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

4.3. Indicadores de rentabilidad

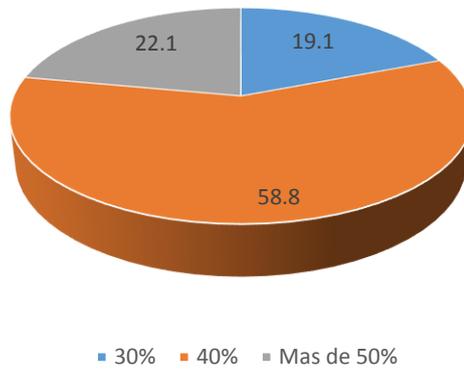
Para la presente investigación se han considerado dos tipos de indicadores, los mismos que se han recogido de la literatura revisada en el marco teórico. Al respecto, en el gráfico N° 13, podemos apreciar como indicador el crecimiento medio que han experimentado las ventas de la empresa en principal mercado e los últimos tres años. Es necesario precisar que el 85,3% considera que el volumen de sus ventas ha crecido entre 21% y 30%.



Fuente: Cuestionario
 Elaboración: Propia

De otro lado, el otro indicador, está relacionado con el indicador de rentabilidad promedio de los últimos tres años que ha tenido la empresa exportadora. Al respecto, podemos indicar, según el gráfico N° 14, que el 58,8% de exportadores considera que la rentabilidad promedio ha sido del 40%, mientras que el 22,1% ha llegado a ser más del 50% y finalmente el 19,1% menos del 30%.

Gráfico N° 14
¿Cuál ha sido la rentabilidad promedio de la empresa los últimos tres años?



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el propósito de comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizó un modelo de regresión lineal, dada las series utilizadas (intervalo - métrica). Así mismo, se ha utilizado la prueba “t” de student a través de la cual se ha evaluado el nivel de significancia de cada una de las variables utilizadas en la presente investigación.

5.1. Hipótesis general:

Ho: La orientación al mercado y la internacionalización de la empresa no afectan el rendimiento de la empresa exportadora.

H1: La orientación al mercado y la internacionalización de la empresa afectan directamente y significativamente el rendimiento de la empresa exportadora.

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que tanto la orientación al mercado y la internacionalización de las empresas influyen directa y significativamente en el rendimiento de la empresa (se rechaza la hipótesis nula), lo cual se demuestra a

través de coeficiente de correlación, a un nivel de significancia bilateral de 0,01. Ver tabla N° 03.

Tabla N° 03
Correlaciones

		INTER_EMP	ORIEN_MERC	Cuál es el crecimiento medio que han experimentado o las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años	Cuál ha sido el porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años
INTER_EMP	Correlación de Pearson	1	,144	,640**	,583**
	Sig. (bilateral)		,241	,007	,003
	N	68	68	68	68
ORIEN_MERC	Correlación de Pearson	,144	1	,597**	,703**
	Sig. (bilateral)	,241		,001	,000
	N	68	68	68	68
Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años	Correlación de Pearson	,640	,397**	1	,546**
	Sig. (bilateral)	,007	,001		,000
	N	68	68	68	68
Cuál ha sido el porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años	Correlación de Pearson	,583	,703**	,546**	1
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	
	N	68	68	68	68

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

5.2. Hipótesis Específicas

5.2.1. Hipótesis específica: relacionada con la orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa

Ho: “La orientación al mercado no influye directa ni significativamente en el rendimiento de la empresa exportadora”

H1: “La orientación al mercado influye directa y significativamente en el rendimiento de la empresa exportadora”

Se puede concluir que la variable orientación al mercado, influye significativamente en el rendimiento de la empresa exportadora, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 04 y 05. Es necesario precisar que se han tomado dos variables dependientes para medir el rendimiento de la empresa, primeramente el crecimiento medio que ha experimentado las ventas de la empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años, además del porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años. De otro lado, en los anexos de los

modelos de regresión podemos encontrar el R2 de cada modelo, así como la tabla ANOVA.

Tabla N° 04
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	1,052	,880		1,195	,236
ORIENT_MERC	,737	,210	,397	3,512	,001

a. Variable dependiente: Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Tabla N° 05
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	,812	,142		5,707	,000
ORIENT_MERC	,273	,034	,703	8,041	,000

a. Variable dependiente: Cuál ha sido el porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

5.2.2. Hipótesis específica: relacionada con la internacionalización de la empresa y la rentabilidad

Ho: “La internacionalización de la empresa no influye ni directa ni significativamente en la rendimiento de la empresa exportadora”

H1: “La internacionalización de la empresa influye directa y significativamente en la rendimiento de la empresa exportadora”

Se puede concluir que la variable orientación al mercado, influye significativamente en el rendimiento de la empresa exportadora, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 06 y 07. Es necesario precisar que se han tomado dos variables dependientes para medir el rendimiento de la empresa, primeramente el crecimiento medio que ha experimentado las ventas de la empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años, además del porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años. De otro lado, en los anexos de los modelos de regresión podemos encontrar el R2 de cada modelo, así como la tabla ANOVA.

Tabla N° 06
Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	2,451	,191		12,819	,000
INTER_EMP	,473	,053	,741	8,976	,000

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años?

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Tabla N° 07
Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,244	,506		6,407	,000
INTER_EMP	,219	,140	,190	3,569	,000

a. Variable dependiente: Cuál ha sido el porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años.

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se ha determinado que tanto la orientación al mercado de las micro y pequeñas empresas exportadoras ubicadas en el distrito de Tacna, así como la internacionalización de las mismas influyen en la rentabilidad de la empresa. Lo cual se ha demostrado a través de la matriz de correlación bivariada de todos estos elementos con los indicadores de rentabilidad.

SEGUNDA: Se ha demostrado que la que la orientación al mercado, medida a través de sus tres dimensiones, como son: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta afecta significativamente el nivel de rendimiento de las empresas exportadoras, lo cual se ha comprobado a través de la prueba "t" student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que la orientación al mercado explica el rendimiento de las empresas.

TERCERA: Se ha comprobado que la internacionalización de las micro y pequeñas empresas exportadores del distrito de Tacna, medida a través de sus tres dimensiones, como son: adquisición de conocimientos, compromiso con el mercado y percepción de la incertidumbre, afecta significativamente el rendimiento de las

empresas, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el la internacionalización explica los niveles de rentabilidad de las empresas exportadoras.

CUARTA: Se ha comprobado que las empresas del distrito de Tacna que se orientan a la exportación principalmente son micro y pequeñas empresas, 66,0% y 34% respectivamente, por lo que se puede deducir que no tienen ningún poder de negociación en el mercado internacional, motivo por el cual hacen uso de trading o intermediarios para internacionalizar sus productos.

QUINTA: Se puede concluir que el 28% de los exportadores tienen una experiencia entre 16 a 20 años, el 25% tiene una experiencia menor a cinco años, es decir, recién han iniciado las actividades de exportación, el 24,0% de 11 a 15 años y finalmente una pequeña proporción tiene una experiencia mayor a 21 años negociando y exportando sus productos en el mercado internacional. No esta demás precisar que la experiencia es un factor importante de éxito en el comercio internacional, dado el conocimiento de los mercados, el manejo de información de las principales variables relevantes de los mercados, entre otros factores.

SEXTA: Con respecto a las características del sector exportador, se puede afirmar que los exportadores consideran que el nivel de competencia en el sector alto. Esto es el reflejo de la globalización de los mercados donde la competencia internacional diseña estrategias orientadas a captar cada vez más una mayor cuota de mercado, donde el ingrediente de subsistencia radica en la innovación permanente y el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades más exigentes del mercado externo.

SEPTIMA: Los exportadores consideran que los cambios tecnológicos han afectado a su sector, el 87,0% considera que este factor es alto. Hoy en día la tecnología apertura nuevas oportunidades de negocio, y es imprescindible que los exportadores del distrito de Tacna tengan en consideración este factor preponderante, adoptando nuevas tecnología en los procesos de producción, empaques, canales de distribución, medios de comunicación, entre otros, que les permite otorgar un mayor valor agregado a sus productos.

SUGERENCIAS

PRIMERA: A fin de incrementar la rentabilidad de las pequeñas y micro empresas exportadoras del distrito de Tacna, se debe tener como pilar fundamental, la orientación al mercado de las empresas y la internacionalización de las mismas. El primer aspecto está orientado a tener permanentemente en consideración las necesidades y exigencias del mercado a donde colocan sus productos y el segundo aspecto está asociado a la internacionalización ya que el mercado internacional ofrece mejores oportunidades a los productos exportables o transables.

SEGUNDA: Se debe evaluar nuevos mercados internacionales para colocar los productos transables de la región, ya que como se ha podido concluir la principal demanda extranjera de los productos lo constituye uno o dos países principalmente. En consecuencia no es estratégico que se dependa de un sólo país importador, como está sucediendo actualmente, sino es recomendable que se tenga un portafolio más grande de compradores a fin de mejorar su capacidad de negociación.

TERCERA: Los exportadores del distrito de Tacna deben tener en consideración los cambios tecnológicos, ya que al no tener en consideración los mismos pueden ser desplazados en el mercado mundial. Por ejemplo,

deben mejorar los procesos de producción, empaques, canales de distribución, medios de comunicación, entre otras, a fin de tener éxito y seguir ofertando sus productos en el mercado internacional.

CUARTA: Dado el alto nivel de competencia que existe en el mercado internacional, los exportadores deben propender a diseñar programas de capacitación permanentes que le permitan mejorar todos los aspectos derivados de la exportación de sus productos, desde la producción hasta el consumidor final, esto les permitirá mejorar su cuota de mercado.

QUINTA: Dado que existen exportadores que recién han incursionado en la actividad exportadora, el estado debe propender a apoyarlos a través de ferias internacionales, captura de información a través de los agregados comerciales, que les permita poder fortalecer sus actividades en el mediano plazo, sobre todo a través de información que difícilmente pueden obtener por ser micro y pequeños empresarios puedan obtener.

SEXTA: Los exportadores deben propender a la asociatividad, como una estrategia que les permita ofertar mayores volúmenes de producción y en mejores condiciones, lo cual contribuirá a una mejor negociación frente a sus compradores internacionales.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Athanassiou N., Crittenden W., Kelly L. y Marquez P. (2002): "Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management group: Firm Culture, Strategic Vision and Goal, and Firm Performance", *Journal of World Business*.

Andersson, U. y Forsgren, M. (2001): "Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs – a multi-level analysis". *Organization Studies*.

Avlonitis, G.J.; Kouremenos, A. y Gounaris, S.P. (1994): "Assesing Marketing Effectiveness: Some Preliminary Results" in *Marketing: its Dynamics and Challenges*, eds. Bloemer, Lemmick & Kasper, *Proceeding of 23 European Marketing Academy Conference*, Maastricht.

Barroso, C. y Sánchez del Río, E. (2003): "Influencia de la Orientación al Mercado sobre la Actitud y Comportamiento del Empleado en una Empresa de Servicios". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*.

Bartlett, A. y Ghoshal, S. (2000): "Going Global". *Harvard Business Review*.

Bacharach S. (1989): "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Management Review*.

Bachkaniwala D., Wright M. y Ram M. (2001): "Succession in South Asian Family Businesses in the UK", *International Small Business Journal*.

Baggozzi R. y Phillips L. (1982): "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal", *Administrative Science Quarterly*.

Baggozzi R. y Yi Y. (1989): "On the Use of Structural Equation Models in Experimental Designs", *Journal of Marketing Research*.

Baliga R., Moyer C. y Rao R. (1996): "CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss?", *Strategic Management Journal*.

Chi T. (1994): "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*.

Chrisman J., Chua J. y Litz R. (2004): "A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Chrisman J., Chua J. y Sharma P. (2003): "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firms", en: www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp.

Church (1993): "The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspective on Hypotheses and History", *Business History*.

Cole S. (1983): "The Hierarchy of the Sciences", *American Journal of Sociology*.

Oliver C. (1997): Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View”, Strategic Management Journal.

Olson (1987): “Entrepreneurship and Management”, Journal of Small Business Management.

Olson P. y Bokor D. (1995): “Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms”, Journal of Small Business Management.

Olson P., Zuiker V., Danes S., Stafford K., Heck R. y Duncan K. (2003): “The impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability”, Journal of Business Venturing.

Ordiz Fuentes M. y Avella Camarero L. (2002): “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: Una Síntesis Teórica”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Ostroff y Schmitt (1993): “Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency”, Academy of Management Journal.

Per-Olof Bjuggren y Lars-Göran Sund (2001): “Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium Size Family Owned Businesses”, family Business Review.

Wright P. y Snell S. (1998): "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", Academy of Management Review.

Wright P., Dunford B. y Snell S. (2001): "Human Resource and the resource Based View of the Firm" Journal of Management.

Yanes Estévez V. (2001): "La Aproximación Cognoscitiva en Administración de Empresas. Principales Aportaciones", Investigaciones Europeas.

ANEXOS

CUESTIONARIO

- I. Número de empleados:
- II. Años en el Negocio:
- III. Número de países a los que exporta:
- IV. Áreas de mercado a las que exporta:
- V. ¿Qué forma de entrada utiliza su empresa para penetrar en los mercados exteriores:
 - a. Intermediarios independientes
 - b. Tradings
 - c. Agentes y/o distribuidores
 - d. Otros... ¿Cuál?
- VI. Características del sector en su principal mercado de exportación

1. ¿Cuál cree que es el nivel de competencia en su sector?	Muy bajo				Muy alto
	1	2	3	4	5
2. ¿Cómo considera que han sido los cambios tecnológicos que han afectado a su sector en los últimos tres años?	Muy pocos				Muchos
	1	2	3	4	5
3. ¿Cómo considera que ha sido el crecimiento de las ventas en su sector en los últimos tres años?	<20%	21 a 30%	31 a 40%	41 a 50%	>50%
	1	2	3	4	5
4. ¿Cómo valora el porcentaje de cuota de mercado que controlan las cuatro primeras empresas de su sector?	Muy bajo				Muy alto
	1	2	3	4	5
5. Respecto de su principal competidor, ¿cómo considera que es el tamaño de su empresa?	Muy pequeño				Muy grande
	1	2	3	4	5

VII. Adquisición de Conocimientos

6. ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene sobre sus clientes exteriores?	Muy bajo				Muy alto
	1	2	3	4	5
	Muy pocos				Muchos

7. ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto del entorno de su principal mercado exterior?	1	2	3	4	5
8. ¿Cuál considera que el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto a sus competidores en dicho mercado?	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5
9. ¿Cuál considera que es el grado de conocimientos que su empresa tiene respecto de la estructura institucional, normas, cultura e idioma de dicho mercado?	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5
10. ¿Cómo considera que es grado de experiencia adquirido en su principal mercado exterior?	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5

VIII. Percepción de la Incertidumbre

11. Creo que la probabilidad de deterioro o pérdida de las inversiones realizadas en mi principal mercado exterior es	Muy baja			Muy alta	
	1	2	3	4	5
12. Creo que la probabilidad de obtener pérdidas en las operaciones realizadas en mi principal mercado exterior debido a la situación económica del mismo es	Muy baja			Muy alta	
	1	2	3	4	5
13. Creo que la probabilidad de impago por parte de los clientes de mi principal mercado exterior es	Muy baja			Muy alta	
	1	2	3	4	5
14. Creo que la probabilidad de tener problemas para repatriar los beneficios obtenidos en mi principal mercado exterior es	Muy baja			Muy alta	
	1	2	3	4	5
15. Creo que la probabilidad de que se produzcan acciones gubernamentales en mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios en ese mercado es	Muy baja		Muy alta		
	1	2	3	4	5
	Muy baja			Muy alta	

16. Creo que la probabilidad de que se produzcan cambios por parte de la población de mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios con ese mercado es	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

IX. Compromiso con el Mercado

17. Los cambios en la estructura organizativa de mi empresa como resultado de su entrada en mercados exteriores han sido	Muy reducidos				Muy amplios
	1	2	3	4	5
18. Los recursos destinados al desarrollo de programas de entrenamiento y actualización de los recursos humanos en las tareas internacionales han sido	Muy reducidos				Muy amplios
	1	2	3	4	5
19. El porcentaje sobre el total de recursos humanos comprometidos en la gestión de operaciones exteriores en dicho mercado es	Muy reducido				Muy amplio
	1	2	3	4	5
20. En su empresa, para alcanzar sus objetivos generales, el desarrollo de la actividad en dicho mercado de exportación se considera	Poco importante				Muy importante
	1	2	3	4	5

X. Generación de Inteligencia

21. Conocemos bien a nuestros competidores: regularmente nos informamos de sus actuaciones.	1	2	3	4	5
22. Obtenemos ideas de los clientes para mejorar los productos.	1	2	3	4	5
23. Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los clientes para conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro.	1	2	3	4	5
24. Los directivos de todas las áreas funcionales se informan regularmente de las actuaciones de nuestros	1	2	3	4	5

competidores tanto actuales como potenciales					
25. Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.	1	2	3	4	5
26. Recopilamos datos del mercado para utilizarlos directamente en nuestros planes de desarrollo de nuevos productos.	1	2	3	4	5
27. Utilizamos sistemas de información para detectar cambios fundamentales en la industria.	1	2	3	4	5
28. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.	1	2	3	4	5
29. Animamos a los clientes a que hagan comentarios, e incluso reclamaciones, sobre la oferta de la empresa puesto que ello nos ayuda a realizar mejor el trabajo.	1	2	3	4	5
30. Analizamos regularmente los programas de marketing de nuestros competidores.	1	2	3	4	5
31. Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.	1	2	3	4	5
32. Medimos de forma rutinaria y regular el nivel de servicios proporcionado a nuestros clientes.	1	2	3	4	5
33. Constantemente analizamos hasta qué punto la empresa está comprometida con la atención de las necesidades de nuestros clientes.	1	2	3	4	5

XI. Diseminación de inteligencia

34. En su empresa se producen encuentros periódicos entre las distintas áreas para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado y el entorno.	1	2	3	4	5
35. Cuando sucede algo importante a un cliente o grupo de clientes toda la empresa conoce esta información en un periodo de tiempo corto.	1	2	3	4	5
36. Procuramos facilitar regularmente a los distintos departamentos o miembros de					

la empresa informes sobre las condiciones competitivas de la industria y las tendencias futuras del entorno.	1	2	3	4	5
37. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las restantes áreas.	1	2	3	4	5
38. La alta dirección discute fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores.	1	2	3	4	5
39. La información sobre los clientes y sobre los éxitos y fracasos comerciales es comunicada a todas las áreas funciones de la empresa.	1	2	3	4	5
40. El personal de ventas comparte información con la empresa en relación con la estrategia de los competidores.	1	2	3	4	5
41. Los datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles de la empresa.	1	2	3	4	5

XII. Respuesta

42. Usamos la información obtenida o proporcionada por los clientes para incrementar la calidad.	1	2	3	4	5
43. En la planificación y desarrollo de nuevos productos se parte de lo que es valioso para el cliente.	1	2	3	4	5
44. Mantenemos las promesas que hacemos a nuestros clientes.	1	2	3	4	5
45. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.	1	2	3	4	5
46. Se atienden rápidamente las quejas de los clientes.	1	2	3	4	5
47. Somos muy sensibles a cómo valoran nuestros clientes nuestros productos y servicios, de modo que se acometen inmediatamente las modificaciones necesarias ante percepciones negativas.	1	2	3	4	5
48. Tratamos de alcanzar ventajas competitivas basándonos en la comprensión de las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5

XIII. Rendimiento

49. ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado exterior en los últimos tres años?	<35%	36 a 45%	46 a 60%	>60%
	1	2	3	4

50. ¿Cuál es el promedio de la rentabilidad de los últimos tres años?

Modelos de Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,697 ^a	,557	,545	,57400

a. Variables predictoras: (Constante), ORIEN_MERC

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,063	1	4,063	12,332	,001 ^b
	Residual	21,746	66	,329		
	Total	25,809	67			

a. Variable dependiente: Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años

b. Variables predictoras: (Constante), ORIEN_MERC

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,052	,880		1,195	,236
	ORIEN_MERC	,737	,210	,397	3,512	,001

a. Variable dependiente: Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,703 ^a	,595	,587	,09286

a. Variables predictoras: (Constante), ORIEN_MERC

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,557	1	,557	64,653	,000 ^b
	Residual	,569	66	,009		
	Total	1,127	67			

a. Variable dependiente: Cuál ha sido el porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años

b. Variables predictoras: (Constante), ORIEN_MERC

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,812	,142		5,707	,000
	ORIEN_MERC	,273	,034	,703	8,041	,000

a. Variable dependiente: Cuál ha sido el porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,741 ^a	,550	,543	,24123

a. Variables predictoras: (Constante), INTER_EMP

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,689	1	4,689	80,570	,000 ^b
	Residual	3,841	66	,058		
	Total	8,529	67			

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años?

b. Variables predictoras: (Constante), INTER_EMP

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,451	,191		12,819	,000
	INTER_EMP	,473	,053	,741	8,976	,000

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años?

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tí. de la estimación
1	,690 ^a	,536	,521	,63885

a. Variables predictoras: (Constante), INTER_EMP

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,004	1	1,004	12,461	,002 ^b
	Residual	26,937	66	,408		
	Total	27,941	67			

a. Variable dependiente: Cuál ha sido el porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años?

b. Variables predictoras: (Constante), INTER_EMP

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error tí.	Beta		
1	(Constante)	3,244	,506		6,407	,000
	INTER_EMP	,219	,140	,190	3,569	,000

a. Variable dependiente: ¿Cuál ha sido el porcentaje promedio de rendimiento en los últimos tres años?

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "La orientación al mercado y el proceso de internacionalización de las empresas en el distrito de Tacna, año 2015"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema general ¿Cómo influye la orientación al mercado y la internacionalización en el rendimiento de las empresas?	Objetivo general Determinar cómo influye la orientación al mercado y la internacionalización contribuyen con el rendimiento de las empresas exportadora a fin de incrementar el valor para sus clientes	Hipótesis general La orientación al mercado y la internacionalización afectan directamente el rendimiento de la empresa.	V.I. La orientación al mercado	Generación de inteligencia Diseminación de inteligencia Capacidad de respuesta
			La internacionalización	Adquisición de conocimientos Percepción de la incertidumbre Compromiso con el mercado
Problemas específicos 1. ¿Cómo influye la orientación al mercado en la capacidad de respuesta de la empresa dentro del mercado internacional? 2. ¿Cómo influye el compromiso con el mercado en la internacionalización de la empresa exportadora?	Objetivos específicos 1. Determinar cómo influye la orientación al mercado en la capacidad de respuesta de la empresa a fin de determinar el grado de satisfacción de las necesidades del mercado internacional. 2. Determinar cómo influye el compromiso con el mercado en la internacionalización de la empresa exportadora a fin de evaluar el impacto en los resultados.	Hipótesis específicas 1. La orientación al mercado influye directa y significativamente en la capacidad de respuesta de la empresa. 2. El compromiso con el mercado influye directa y significativamente en la internacionalización de la empresa exportadora.	V.D. Rendimiento de la empresa	Resultados: Crecimiento de las ventas ROE
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
Tipo de Investigación:	Investigación aplicada	Población:	Esta determinada por pequeñas exportadoras ubicadas en el distrito de Tacna	Método: Descriptivo y correlacional
Nivel de investigación:	Descriptiva, correlacional	Muestra:	se ha tomado toda la población debido a que existen según la SUNAT (2014) solamente 68 empresas.	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario
Diseño de investigación:	No experimental, de corte transversal			Tratamiento estadístico: Análisis correlacional y regresión

Fuente: Elaboración propia