

La importancia de la inteligencia de mercados en la actividad exportadora de las empresas españolas^{1,2}

Antonio Navarro-García*, Ramón Barrera-Barrera y
Ángel Francisco Villarejo-Ramos

Universidad de Sevilla

Marta Peris-Ortiz

Universitat Politècnica de València

Resumen

El objetivo de la presente investigación es responder al *gap* investigador existente en la literatura sobre el rol que juega la inteligencia de mercados en la actividad exportadora. Específicamente se pretende conocer los efectos que ejerce la inteligencia de mercados en las interrelaciones entre las distancias de mercados (doméstico vs. extranjeros) percibidas por los responsables de exportación, las decisiones estratégicas de marketing mix (estandarización vs. adaptación) y el resultado exportador (crecimiento de las ventas exteriores y satisfacción directiva). Los resultados de la investigación obtenidos a partir del desarrollo de un estudio empírico con datos procedentes de una muestra multisectorial de 212 empresas exportadoras españolas revela que: (a) las decisiones estratégicas tendentes a adaptar los elementos de marketing mix a los deseos de los mercados extranjeros tienen un efecto positivo sobre el resultado exportador; (b) de forma aislada, las distancias de mercados, asociadas a las diferencias económicas, legales, sociales, culturales, etc., entre España y los mercados extranjeros, hace que los responsables de exportación tiendan a tomar decisiones conservadoras, plasmadas en un marketing mix internacional estandarizado (similar al empleado en España); (c) sin embargo, cuando se dispone y analiza información relevante de los mercados extranjeros, fruto del desarrollo de procesos de inteligencia de mercados, se reducen las distancias psíquicas percibidas y se muestran comportamientos estratégicos más proactivos (adaptación del marketing mix), redundando en una mejora del resultado asociado a la actividad exportadora.

¹ Este trabajo ha sido presentado en el Congreso de AEDEM celebrado en Islantilla –Huelva– (Junio, 2013), y ha recibido el premio Esic de Investigación en Marketing.

² Este trabajo ha sido financiado por el Proyecto de Excelencia de la Junta de Andalucía P11-SEJ-7042 “Orientación y Gestión de los Mercados Exteriores Por las Pymes Andaluzas. Análisis Estratégico y Propuestas de Mejora”.

* Autor de correspondencia. Email: anavarro@us.es

Palabras clave: Inteligencia de Mercados, Distancia de Mercados, Adaptación del Marketing Mix, Resultado Exportador.

Códigos JEL: F20, M16, M31.

1. Introducción

La globalización de los mercados y la interrelación de las economías han acelerado notablemente los procesos de internacionalización a nivel mundial. En este contexto, la exportación se revela como la vía tradicional de entrada en los mercados extranjeros, configurándose como una opción estratégica fundamental para asegurar la supervivencia y el crecimiento de aquellas empresas que han elegido iniciar su internacionalización (Cavusgil y Zou, 1994). Numerosas empresas consideran a la exportación como un medio para contrarrestar la creciente competencia extranjera en los mercados domésticos, ampliar su cobertura de mercado y mejorar su rentabilidad. Sin embargo, la exportación no es un fin en sí mismo, pues el objetivo último de toda empresa exportadora será el logro de ventajas competitivas en los países-mercados donde compita (Morgan et al., 2004; Escudero-Torres et al., 2011). Ello requiere diseñar eficaces y eficientes estrategias de marketing que permitan a la organización adaptarse a las necesidades de los mercados extranjeros para lograr una mejora continua del resultado exportador a partir de los recursos y capacidades disponibles (Shoham, 1999; Navarro et al. 2010a). Esta adaptación debe hacerse a partir del conocimiento de las diferencias –distancias– económicas, culturales, etc., entre el mercado doméstico y los mercados extranjeros, para lo cual es necesario generar inteligencia de mercado que permita procesar información relevante sobre los clientes, la competencia, los proveedores, etc., y ponerla a disposición de toda la organización para la toma de decisiones estratégicas asociada a la actividad exportadora. Sin embargo, estas interrelaciones no han sido suficientemente investigadas en la literatura de marketing, existiendo un importante *gap* investigador en este sentido (Haverila y Ashill, 2011). Cubrir este *gap* investigador será el objetivo de la presente investigación, en la que pretendemos analizar el papel que desempeña la inteligencia de mercados en las interrelaciones entre las distancias de mercados percibidas por los responsables de exportación, los comportamientos estratégicos (adaptación vs. estandarización del marketing mix) y el resultado exportador.

Para lograr los objetivos propuestos, el trabajo se organiza en cuatro etapas. En la primera, a partir de la revisión bibliográfica, se definen las variables objeto de estudio, se delimita el marco teórico de la investigación, así como el modelo conceptual propuesto, y las hipótesis a contrastar. La descripción de la metodología de la investigación será el epicentro de la segunda etapa, donde se delimitará la muestra empleada, la información obtenida y las herramientas de análisis de datos utilizadas en el contraste de hipótesis. Los resultados obtenidos centrarán la tercera etapa de la investigación, a partir de los cuales obtendremos las principales conclusiones

e implicaciones para la gestión. En la cuarta, y última fase, se expondrán las principales limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico e hipótesis de investigación

2.1. Resultado exportador

El resultado exportador es un aspecto esencial para la toma de decisiones en el ámbito internacional (Madsen, 1998). Cavusgil y Zou (1994) definen el resultado exportador como la extensión por la cual la firma alcanza sus objetivos a través de la exportación de sus productos-marcas a los mercados extranjeros, incluyendo tanto aspectos económicos (beneficio, ventas, etc.) como estratégicos (posicionamiento internacional, incremento de la cuota de mercado derivado de la exportación, logro de objetivos, etc.), a través de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing exportador de la empresa. De la revisión de la literatura (Zou, et al. 1998; Rose y Shoham, 2002; Sousa, 2004) se desprenden tres aspectos básicos del resultado exportador: (1) es un concepto multidimensional, el cual debe ser valorado a través de medidas cuantitativas (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) y cualitativas (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.); (2) su evaluación debe realizarse no de forma puntual (corto plazo) sino en un horizonte temporal dado (Lages y Montgomery, 2004); (3) las medidas empleadas para su evaluación deben reflejar las percepciones directivas sobre los resultados alcanzados (ej. satisfacción directiva con el resultado exportador) (Lages et al., 2008).

En el presente trabajo se tienen en cuenta los tres aspectos señalados (1) se conciben dos dimensiones del resultado exportador, una cuantitativa –crecimiento de las ventas de exportación– y otra cualitativa –satisfacción directiva–; (2) el resultado exportador se evalúa a lo largo de un periodo de tiempo –últimos tres años– (3) se tienen en cuenta las percepciones directivas (satisfacción directiva) sobre diversas medidas vinculadas al éxito de la empresa en los mercados extranjeros (reputación e imagen, expansión internacional, cuota de mercado, etc.).

2.2. Decisiones Estratégicas de Marketing Mix de las Empresas exportadoras: Adaptación Vs. Estandarización.

La estandarización del programa de marketing consiste en ofrecer idénticas líneas de productos a precios equivalentes mediante el empleo de similares sistemas de distribución y con el apoyo de idénticos programas de comunicación (publicidad, promoción, etc.) en varios países diferentes (Theodosiou y Leonidou, 2003). Varios autores recomiendan el uso de una estrategia de estandarización por la empresa exportadora cuando los mercados de destino presentan características y comportamientos similares (Kustin, 2004; Özsomer y Simonin, 2004). Sin embargo, quienes

se oponen al desarrollo de estrategias de marketing estandarizadas en el ámbito internacional señalan que, a pesar de la convergencia en las tendencias socioeconómicas en algunos segmentos del mercado, siguen existiendo notables diferencias inter-países, generadas por las distintas culturas nacionales, las condiciones de los mercados locales, la aplicación de muy diversas políticas públicas y regulaciones legales, así como la diferente forma de reaccionar de los consumidores ante similares estímulos de marketing; todo ello hace que el desarrollo de estrategias estandarizadas pueda ser contraproducente (Navarro et al., 2010a). Por esta razón, Albaum y Tse (2001) señalan que la adaptación es inevitable para que las empresas exportadoras alcancen el éxito en los mercados extranjeros. Esta adaptación implica cualquier tipo de modificación en los atributos del producto (etiqueta, marca, etc.), precio, distribución y/o en el programa de comunicación para amoldarse a las particularidades y demandas de cada país-mercado (cultura, renta per cápita, gustos y preferencias de los consumidores, etc.)

En cualquier caso, estas dos posiciones extremas, estandarización versus adaptación, son imposibles de aplicar estrictamente, ya que, como indica el enfoque contingente, el grado de adaptación (vs. estandarización) es una función de las características del producto, de la industria, del mercado, de la organización y del propio entorno en el que se desenvuelve la organización (Calantone et al., 2006). En este contexto, los investigadores prefieren hablar de distintos grados de adaptación (estandarización) de la estrategia de marketing asociado a la actividad exportadora (Lages y Montgomery, 2004). Teniendo en cuenta estas premisas, en la presente investigación se evalúa la estrategia de marketing de exportación a lo largo del continuo estandarización-adaptación, centrándonos en el grado de adaptación de los atributos de los diferentes elementos de marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) a las demandas de los diferentes países-mercados –entorno, comportamiento del consumidor, patrones de uso y competitividad– donde actúa la organización (Cavuşgil y Zou, 1994).

En este contexto, asociado a la actividad exportadora, la literatura sugiere que la capacidad de una empresa para lograr y mantener ventajas competitivas en los mercados extranjeros está estrechamente vinculada a la ejecución de una estrategia de marketing diferenciada, lo cual requiere adaptarse a las necesidades y deseos de los mercados de destino (Morgan et al., 2004; O’Cass y Julian, 2003; Sousa et al., 2008). Más concretamente, se señala que cuando la empresa exportadora adapta su mix de marketing a la idiosincrasia de cada país-mercado en el que actúa, sus productos son más propensos a ser percibidos con un valor superior al de los competidores locales, pudiendo esperarse un buen resultado asociado a la actividad exportadora (Theodosiou y Leonidou, 2003). Varios beneficios pueden producirse asociados a la adaptación de las tácticas de marketing de exportación: (1) permite a la empresa exportadora ajustar su oferta a las características particulares de cada mercado, reduciendo la incertidumbre de los consumidores extranjeros (Madsen, 1998), (2) se mejoran las relaciones con los intermediarios-distribuidores locales (Shoham, 1999), y (3) la empresa puede lograr una mayor rentabilidad, al ofrecer

productos percibidos como diferentes y adaptados a las exigencias de los clientes, pudiendo aplicar un sobre-precio en relación a sus competidores directos (Leonidou et al., 2002). Por tanto, la adaptación de la estrategia de marketing mix por las empresas exportadoras puede conllevar una mejora del rendimiento de las exportaciones (Zou y Cavusgil, 2002; Navarro et al., 2010a). Sobre esta base, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H1: El desarrollo de una estrategia de marketing mix adaptada a las necesidades de los mercados extranjeros tiene un efecto positivo sobre el resultado exportador.

2.3. Las distancias de mercados y su efecto en las decisiones estratégicas de marketing mix de las empresas exportadoras

Las percepciones directivas ejercen una influencia fundamental en la toma de decisiones y comportamientos de los directivos (Griffith y Lusch, 2007). Por ejemplo, en su estudio, White et al. (2003) mostraban que los estilos cognitivos de los directivos de marketing afectaban a la forma de interpretar la información proveniente del mercado y la forma de responder ante ella. En el caso de las exportaciones, las ventajas u obstáculos percibidos por los responsables de exportación condicionan los comportamientos empresariales (Leonidou, et al., 1998). En este sentido, uno de los posibles grandes obstáculos al avance de la empresa en el desarrollo de operaciones de comercio exterior viene dado por las dificultades percibidas por la dirección de la empresa para entrar y expandirse en nuevos países-mercados (Dow, 2000). Estas percepciones suelen estar asociadas a diferencias económicas, legales, socio-culturales, etc., entre el mercado doméstico y el mercado de destino, y reciben el nombre de distancias de mercados, la cual ha sido referenciada en la literatura como uno de los grandes ejes en el proceso de expansión internacional de las organizaciones (Ellis, 2007).

En la actualidad, el estudio del efecto que ejercen las distancias de mercados en la actividad exportadora está emergiendo con fuerza siendo especialmente relevante en el caso del debate estandarización vs. adaptación de las estrategias de marketing-mix (perspectiva contingente) (Chung, 2003, 2005, 2009, 2010; Sousa y Lages, 2011; Chung et al., 2012). Así, se argumenta que la existencia de diferencias entre el mercado nacional y los mercados extranjeros generan barreras psicológicas en los responsables de exportación fomentando el desarrollo de actitudes no proactivas hacia la actividad exportadora (Özsomer y Simonin, 2004). Estas actitudes conservadoras suelen reflejarse en una falta de predisposición para realizar cambios en los atributos de los productos, en variar los precios o emplear distintos tipos de estrategias promocionales y publicitarias según la idiosincrasia de cada mercado (Sousa y Lengler, 2009). El resultado de estas barreras psicológicas asociadas a las distancias de mercados suele ser una falta de compromiso con la actividad exportadora, tendiendo a adoptarse decisiones estratégicas de marketing mix estandarizadas, simila-

res a las empleadas en el mercado doméstico (Albaum et al., 2003; Leonidou et al., 2002), no porque se tenga la convicción de que estas estrategias son las más apropiadas, sino porque los directivos no son capaces de superar sus barreras mentales para tomar decisiones proactivas (ej: adaptación del marketing mix según las necesidades de cada país-mercado) (Theodosiou y Katsikeas, 2001; Theodosiou y Leonidou, 2003). Estos argumentos avalan el planteamiento de la siguiente hipótesis de investigación:

H2: Las distancias de mercados percibidas por los responsables de exportación ejercen una influencia negativa sobre el desarrollo de una estrategia de adaptación de los elementos de marketing mix a las necesidades de los mercados extranjeros.

2.4. La inteligencia de mercados en la actividad exportadora

Una de las principales razones del fracaso en la comercialización de un producto en un nuevo país-mercado es no adaptarse a las necesidades de los consumidores locales (Osborne, 2002). Esto suele suceder debido a que las empresas fallan en la generación de inteligencia de mercados y en emplearla donde es debido para responder a las expectativas, deseos y preferencias de los consumidores extranjeros. En este contexto, la inteligencia de mercados ha sido reconocida como un recurso estratégico de la organización que facilita la toma de decisiones, impulsando el logro de ventajas competitivas en los mercados donde la empresa actúa (Day, 1994). Puede ser definida como la habilidad de la organización para procesar, interpretar y diseminar la información proveniente del mercado/entorno, facilitando el desarrollo de una coordinación interfuncional que permita a la organización responder de forma ágil ante los cambios en el mismo (Hughes et al., 2008). Esta forma de concebir la inteligencia de mercados sugiere que se trata de una actividad que alcanza a toda la organización, siendo responsables de ella todos los departamentos funcionales que desempeñan algún papel en relación a la generación de conocimientos y habilidades asociadas a la tríada productos-clientes-competencia (Kahn, 2001; Moorman y Rust, 1999). En el ámbito exportador, la generación de inteligencia de mercados incluye la adquisición de conocimiento sobre las necesidades de los consumidores extranjeros, así como sobre las prácticas desarrolladas por la competencia en los mercados internacionales (Wren et al., 2000). También, implica la transmisión de ese conocimiento en las áreas funcionales de la empresa exportadora donde sea necesaria para la toma de decisiones, requiriendo una coordinación interfuncional (Gresham et al., 2006).

El desarrollo de sistemas de inteligencia de mercados suele ser un claro indicio de la existencia de una cultura orientada al mercado. Por ello, Kohli and Jaworski (1990) afirman que la inteligencia de mercados y la capacidad de respuesta al entorno son dos elementos críticos de la orientación al mercado, la cual es crucial para la mejora del rendimiento del negocio. Ello exige el desarrollo de sistemas de informa-

ción de marketing que permitan captar y procesar, de forma continua, información sobre las capacidades, estrategias y acciones de los competidores locales, así como sobre los gustos, preferencias y deseos de los clientes extranjeros. Esta información, adecuadamente difundida, facilitará la coordinación interfuncional y la toma de decisiones, impulsando el desarrollo de una oferta de productos y servicios percibida con un valor superior frente a los competidores a lo largo del tiempo (Slater y Narver, 2000; Calantone et al., 2002). Por ello, la inteligencia de mercados debe ser vista como una capacidad dinámica asociada al aprendizaje organizacional, que consiste en el desarrollo de los procesos y actividades asociadas a la adquisición, almacenamiento, interpretación y distribución de información relevante del mercado (Sinkula, 1994; Pentina y Strutton, 2007).

En este contexto, las empresas que deseen penetrar en mercados extranjeros deben desarrollar capacidades asociadas a la inteligencia de mercados, pues la eficacia y eficiencia de la exportación requiere un detallado conocimiento de las prácticas comerciales, de la cultura, de la competencia, etc., en cada país-mercado. Sólo mediante la captación y procesamiento de información relevante de cada país-mercado se podrán tomar las adecuadas decisiones de marketing, influyendo decisivamente en el resultado de la actividad exportadora (Hughes et al., 2008). Por ello, la inteligencia de mercados se concibe como un factor clave para reducir la incertidumbre asociada al entorno de los mercados extranjeros, permitiendo superar las barreras psicológicas a la exportación y facilitando la dirección estratégica de marketing de la empresa exportadora (Belich y Dubinsky, 1999; Cadogan et al., 2012). De hecho, algunos estudios han encontrado que la escasez de información sobre el país es uno de los problemas más serios al que deben enfrentarse las empresas exportadoras ante la entrada en nuevos países-mercados, pues genera importantes barreras psicológicas en los responsables de exportación (Pentina y Strutton, 2007). Estas distancias psicológicas son consideradas como “la suma de los factores que afectan al flujo de información desde y hacia los mercados extranjeros” (Johanson y Vahlne, 1977), incluyendo aspectos culturales, económicos, políticos, legales y sociales que influyen en las actitudes, motivaciones y percepciones directivas asociadas a la volatilidad del entorno externo de la empresa exportadora, fomentando el desarrollo de comportamientos conservadores (ej: estandarización) en la toma de decisiones de marketing (Gray et al., 2007). Sin embargo, la posesión de un conocimiento específico sobre las condiciones existentes en cada país-mercado reducirá la incertidumbre en los responsables de exportación, disminuyendo las barreras psicológicas asociadas al desarrollo de operaciones de comercio exterior (Hennart, 1988; Osborne, 2002). Por tanto, la inteligencia de mercados otorga a los responsables de la actividad exportadora un conocimiento que influye en el efecto que las distancias de mercados percibidas tienen en la dirección estratégica de marketing de la empresa exportadora, al reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones y hacer que la organización se muestre menos reacia a realizar las adaptaciones en los elementos de marketing mix requeridas por los mercados extranjeros (Veldhuizen et al., 2006). Asociado a estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H3: La inteligencia de mercados reduce –modera positivamente– el efecto negativo que ejerce la distancia de mercado en el desarrollo de una estrategia de marketing mix adaptada a las necesidades de cada país-mercado.

Por otro lado, la capacidad de una empresa para adaptarse a las condiciones existentes en un determinado país-mercado depende en gran medida de su habilidad para procesar e interpretar información relevante del mercado. Así, la inteligencia de mercados ayudará a los responsables de la actividad exportadora a tomar las adecuadas decisiones de marketing en cada momento, aumentando la proactividad de los directivos en la búsqueda y explotación de oportunidades en los mercados extranjeros (Gray et al. 2007). Desde esta perspectiva, la acumulación de información y conocimiento relevante sobre los mercados extranjeros es un recurso crucial para las empresas exportadoras, pues sabrán qué, cómo, cuándo y dónde deben adaptar los elementos de marketing mix en función de las distintas necesidades de cada país-mercado, contribuyendo a que la empresa en cuestión pueda ganar cuota de mercado en cada uno de los países donde actúa, mejorando su posicionamiento y competitividad internacional (Menon y Varadarajan, 1992; Zou y Cavusgil, 2002). También la inteligencia de mercados, al potenciar la coordinación interfuncional asociada a la actividad exportadora, aumentará la rapidez de respuesta ante las distintas exigencias de los consumidores extranjeros según el país-mercado. Esto fomentará que las adaptaciones en los elementos de marketing sean las que deben ser, potenciando el desarrollo de un marketing diferenciado, contribuyendo a lograr un mejor resultado exportador (Calantone et al. 2002). Por tanto, la inteligencia de mercados proporciona a las empresas exportadoras una ponderosa herramienta –capacidad– para decidir bajo qué condiciones y exactamente qué atributos de los elementos de marketing-mix es necesario adaptar (o estandarizar) según las condiciones existentes en cada país-mercado. Ello incrementa la eficacia y eficiencia de la actividad exportadora, aumentando considerablemente las probabilidades de éxito en los mercados extranjeros (Cadogan et al., 2012). Derivado de los argumentos expuestos, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H4: La inteligencia de mercados modera positivamente la relación existente entre las adaptaciones de marketing mix requeridas por los mercados extranjeros y el resultado exportador.

La figura 1 muestra el modelo conceptual planteado.

Figura 1. Descripción Gráfica del Modelo



3. Metodología de la investigación

3.1. Escalas de medidas

El empleo de variables latentes evaluadas a través de diferentes indicadores exige definir el tipo de relación entre el constructo y las variables observadas que lo definen. Dos perspectivas son posibles al respecto: (1) escalas reflectivas; (2) escalas formativas. La perspectiva más tradicional en el ámbito del marketing ha sido considerar a las escalas de medida con una naturaleza reflectiva (Diamantopoulos, 2008), asumiendo que los indicadores fluctúan de acuerdo a las variaciones en la variable latente (Edwards y Bagozzi, 2000). Sin embargo, en numerosas ocasiones el constructo latente queda formado por indicadores que, aun midiendo el mismo concepto, tienen distinta naturaleza. En este contexto, ha surgido con fuerza (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005; Diamantopoulos y Siguaw, 2006), el empleo de las escalas formativas, que implica que los cambios en los indicadores generan variaciones en el concepto latente. Es decir, el constructo se forma a partir de una combinación, normalmente lineal, de sus indicadores más un término de error (Bollen, 1989; Bollen y Lennox, 1991). En esta dirección, Diamantopoulos (1999) señala que el empleo de un enfoque formativo en la configuración de los instrumentos de medidas puede ser muy atractivo cuando se evalúan constructos de una naturaleza muy compleja. Así entendemos que ocurre en la presente investigación a la hora de evaluar el resultado exportador, considerándolo como un constructo formativo de segundo orden al estar compuesto por dos dimensiones de naturaleza muy diferente (crecimiento de las ventas y satisfacción). Desde esta perspectiva, siguiendo a Cadogan et al. (2002), la dimensión cualitativa del resultado exportador fue evaluada a través de la satisfacción percibida por los responsables de exportación asociada al logro de cinco objetivos en los últimos tres años (crecimiento de las ventas internacionales, imagen y notoriedad de la empresa en los mercados extranjeros, rentabilidad del negocio exportador, cuota de mercado y expansión internacional). La dimensión cuantitativa fue medida a través del crecimiento de las ventas asociadas a la actividad exportadora en los últimos tres años (Cavusgil and

Zou, 1994; Navarro et al., 2010b). El resto de las escalas se consideran de naturaleza reflectiva. Así, siguiendo las recomendaciones de varios autores (Lages y Montgomery, 2004; Leonidou et al., 2002; Theodosiou y Leonidou, 2003), la adaptación de la estrategia de marketing mix fue medida a través del grado en que la empresa exportadora adapta (o estandariza) sus elementos de marketing mix a las demandas o requerimientos de los mercados extranjeros. Se trata de un constructo reflectivo de segundo orden, definido por cuatro dimensiones: producto, precio, comunicación y distribución. Por su parte, las distancias de mercados percibidas, siguiendo a Sousa y Lages (2011), se consideran un constructo reflectivo de segundo orden, basado en las diferencias asociadas al país (entorno legal, económico, etc.) y a las personas (cultura, usos y costumbres, etc.). Finalmente, la inteligencia de mercados asociada a la actividad exportadora fue adaptada de la escala propuesta por Naver y Slater (1990), aunque teniendo en cuenta las necesarias adaptaciones a los mercados exteriores (Williams y Chaston, 2004). Así, la inteligencia de mercados –exteriores– se considera un constructo reflectivo de segundo orden, definido por tres dimensiones: inteligencia asociada a los consumidores extranjeros, inteligencia asociada a la competencia en los mercados extranjeros y coordinación interfuncional asociada a la actividad exportadora. El anexo 1 recoge las diferentes escalas de medidas.

3.2. Muestra y obtención de información

En la presente investigación, se ha empleado una muestra multisectorial para aumentar la varianza observada y reforzar la generalización de los resultados (Morgan et al., 2004). A partir de las consultas realizadas en la web del Instituto de Comercio Exterior Español (ICEX), se enviaron mediante e-mail cuestionarios a 1250 responsables de exportación de empresas exportadoras españolas. Se recibieron 212 cuestionarios válidos, lo cual representa un ratio de respuesta del 17%, que está entre el 15 y el 20% considerado como ratio de respuesta adecuado (Menon et al., 1996).

La mayoría de las empresas exportadoras incluidas en la muestra eran de pequeño tamaño (el 61% –130 empresas– tenía menos de 50 empleados) y destinaban escasos recursos humanos a la actividad exportadora (en el 86% de las empresas había menos de 5 empleados asociados a la exportación). La mayoría (81%) contaba con un responsable de exportación, aunque una minoría (33%; 70 empresas) había creado un departamento de exportación. La experiencia en el sector era notable en la mayor parte de las empresas encuestadas (el 86% llevaba más de 15 años desarrollando la actividad), así como en el desarrollo de negocios internacionales (el 61% llevaba más de 15 años exportando a los mercados extranjeros). Finalmente, la mayoría de las empresas incluidas en la muestra mostraba una fuerte concentración de sus ventas en muy pocos mercados (el 71% exportaba a ≤ 5 países).

En cada una de las empresas exportadoras, se seleccionó un informante único para que completara el cuestionario. El empleo de un informante único reduce los

errores y sesgos asociados a la tenencia de diferentes perspectivas de una misma cosa, ocurriendo cuando se emplea más de un informante en cada empresa (Huber y Power, 1985). Para asegurar la fiabilidad de la fuente de información, se pidió al máximo responsable de la actividad exportadora que completase el cuestionario. En este sentido, el cuestionario incluía una sección específica donde se le preguntaba al encuestado por diversas características personales, entre las que se incluía el tipo de responsabilidad asociado a la actividad exportadora, evitando los sesgos asociados al posible desconocimiento de las cuestiones planteadas.

3.3. Análisis de datos

Obtenida la información pertinente, se procedió al análisis de datos. Para ello, se eligió la modelización mediante ecuaciones estructurales (SEM) a través de PLS (*Partial Least Squares*). PLS es una poderosa herramienta de análisis que presenta varias características interesantes para los investigadores respecto a otros métodos, entre las que cabe destacar (Diamantopoulos, 1999; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001): (1) PLS no impone ninguna restricción asociada al tipo de distribución de las variables y no hay necesidad de observaciones independientes (Chin, 2010). PLS es una técnica no paramétrica, por lo tanto, no es necesario suponer una distribución normal de los datos; (2) en comparación con SEM basada en covarianzas, PLS evita dos posibles problemas (Fornell y Bookstein, 1982): la existencia de soluciones inadmisibles (ej: desviaciones negativas y cargas estandarizadas mayores que 1) y problemas de indeterminación (Steiger, 1979), dado que PLS emplea valores (*scores*) para las variables latentes que pueden ser interpretados de forma inmediata desde un punto de vista predictivo (Chin, 2010); (3) las exigencias sobre el tipo y naturaleza de las escalas de medidas son minimizadas en PLS, pudiendo emplearse escalas nominales, ordinales y de intervalo, y ello de forma conjunta (Wold, 1985). En consecuencia, PLS no requiere uniformidad en la métrica asociada a las escalas de medidas (Sosik et al., 2009); (4) PLS no requiere muestras de gran tamaño en comparación con otras técnicas (AMOS, EQS, etc.) para obtener resultados robustos (Chin y Newsted, 1999; Reinartz et al., 2009), como ocurre en la presente investigación (212 casos); (5) PLS puede manejar modelos complejos (es decir, con numerosas variables latentes, indicadores y relaciones) sin incurrir en problemas de estimación (Chin y Newsted, 1999), gracias a su característica de procedimiento de información limitada (Barclay et al., 1995); (6) PLS permite emplear escalas formativas y reflectivas simultáneamente, evitando problemas de indeterminación (Jarvis et al., 2003). En el presente trabajo se ha empleado para los análisis el paquete estadístico Smart-PLS 2,0 M3 (Ringle et al., 2005).

4. Resultados de la investigación

4.1. Evaluación del modelo de medida

Para la interpretación y análisis del modelo propuesto mediante PLS se desarrollaron dos etapas distintas (Barclay et al., 1995): (1) evaluación del modelo de medida; (2) análisis del modelo estructural. Esta secuencia asegura que las escalas de medidas propuestas son válidas y fiables antes de proceder al contraste de hipótesis. La tabla 1 refleja los parámetros asociados a la evaluación del modelo de medida. Como se observa en la tabla 1, para las escalas reflectivas, las cargas factoriales están por encima del valor recomendado de 0,70 (Carmines y Zeller, 1979). También los valores de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída media –AVE– superan los límites recomendados de 0,7 y 0,5, respectivamente (Nunnally, 1978; Fornell y Larcker, 1981). Los valores obtenidos soportan la validez convergente de las escalas reflectivas consideradas en el presente estudio (distancia psíquica percibida, inteligencia de mercados y adaptación del marketing mix). Finalmente, para asegurar la validez discriminante, se comprobó que las correlaciones (tabla 2) entre cada par de constructos no excediese del valor de la raíz cuadrada de AVE de cada constructo (Barclay et al., 1995). Además, se verificó que las intercorrelaciones entre constructos eran significativamente diferentes de 1, proporcionando evidencia adicional de la validez discriminante en el caso de las escalas reflectivas.

En la validación de la escala formativa “Resultado Exportador” se tuvieron en cuenta las recomendaciones de Diamantopoulos (2008). En este sentido, teniendo en cuenta que no podemos omitir o eliminar ninguno de los indicadores que forman la escala al considerar que poseen información relevante, se aseguró la ausencia de multicolinealidad a través del factor de inflación de la varianza (FIV), siendo inferior al valor recomendado de 5 (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

Tabla 1. Evaluación del modelo de medida

CONSTRUCTO/ <i>Dimensión</i> /Indicador	Factor de inflación de la varianza (FIV)	Peso	Carga Factorial	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza extraída media (AVE)
DISTANCIA DE MERCADOS PERCIBIDA (Constructo reflectivo de segundo orden)				0.952	0.878
<i>Distancias asociadas al país (Constructo reflectivo de primer orden)</i>				0.936	0.592
NIVELECOIND			0.815		
INFRACOMUNIC			0.862		
INFRAMARK			0.846		
NIVELTECNOL			0.778		
COMPETMERC			0.715		
ENTORNOLEGAL			0.612		
<i>Distancias personas (Constructo reflectivo de primer orden)</i>				0.949	0.623
RENTAPERCAPIT			0.781		
PODERCOMPRA			0.763		
ESTILOVIDA			0.880		
PREFCONSUMO			0.811		
CULTURA			0.680		

Tabla 1. Continuación

CONSTRUCTO/ <i>Dimensión</i> /Indicador	Factor de inflación de la varianza (FIV)	Peso	Carga Factorial	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza extraída media (AVE)
ADAPTACIÓN MARKETING-MIX (Constructo reflectivo de segundo orden)				0.865	0.598
<i>Producto (Constructo reflectivo de primer orden)</i>			0.775	0.910	0.611
PRODUCT1			0.723		
PRODUCT2			0.781		
PRODUCT3			0.741		
PRODUCT4			0.823		
PRODUCT5			0.811		
PRODUCT6			0.828		
<i>Precio (Constructo reflectivo de primer orden)</i>			0.756	0.884	0.594
PRECIO1			0.819		
PRECIO2			0.856		
PRECIO3			0.822		
PRECIO4			0.729		
PRECIO5			0.622		
<i>Distribución (Constructo reflectivo de primer orden)</i>			0.782	0.941	0.782
DISTRIB1			0.893		
DISTRIB2			0.927		
DISTRIB3			0.859		
DISTRIB4			0.876		
<i>Promoción (Constructo reflectivo de primer orden)</i>			0.815	0.973	0.825
PROMO1			0.915		
PROMO2			0.948		
PROMO3			0.962		
PROMO4			0.912		
PROMO5			0.915		
PROMO6			0.821		
INTELIGENCIA DE MERCADOS EXTRANJEROS (Constructo reflectivo de segundo orden)				0.882	0.685
<i>Inteligencia sobre Consumidores Extranjeros (Constructo reflectivo de primer orden)</i>			0.889	0.884	0.559
INTCUSTOR1			0.759		
INTCUSTOR2			0.826		
INTCUSTOR3			0.822		
INTCUSTOR4			0.665		
INTCUSTOR5			0.720		
INTCUSTOR6			0.744		
INTCUSTOR7			0.721		
<i>Inteligencia sobre la competencia en los Mercados Extranjeros (Constructo reflectivo de primer orden)</i>			0.813	0.892	0.724
INTCOMPET1			0.887		
INTCOMPET2			0.860		
INTCOMPET3			0.816		
<i>Coordinación Inter-funcional (Constructo reflectivo de primer orden)</i>			0.829	0.881	0.640
COORDINTER1			0.681		
COORDINTER2			0.868		
COORDINTER3			0.840		
COORDINTER4			0.796		

Tabla 1. Continuación

CONSTRUCTO/ <i>Dimensión/Indicador</i>	Factor de inflación de la varianza (FIV)	Peso	Carga Factorial	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza extraída media (AVE)
RESULTADO EXPORTADOR (Constructo formativo de segundo orden)				n.a.	n.a.
<i>Resultado exportador cuantitativo (Constructo reflectivo)</i>	2.140	0.293		0.863	0.698
<i>Crev_2009</i>			0.787		
<i>Crev_2010</i>			0.897		
<i>Crev_2011</i>			0.834		
<i>Resultado exportador cualitativo (Constructo reflectivo)</i>	1.971	0.854		0.936	0.725
<i>SAT1</i>			0.885		
<i>SAT2</i>			0.809		
<i>SAT3</i>			0.913		
<i>SAT4</i>			0.823		
<i>SAT5</i>			0.831		
n.a.: no aplicable					

Tabla 2. Correlaciones entre constructos. Validez discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(1) Distancia Personas	0.789										
(2) Distancia País	0.65	0.769									
(3) Intelig. Clientes	-0.08	-0.16	0.748								
(4) Intelig. Competencia	-0.03	-0.11	0.43	0.851							
(5) Coord. Interf	-0.07	-0.08	0.57	0.49	0.800						
(6) Precio	0.24	0.28	0.09	0.13	0.03	0.770					
(7) Producto	0.26	0.25	0.12	0.08	0.23	0.53	0.782				
(8) Comunicación	0.22	0.26	0.08	0.05	0.09	0.44	0.53	0.908			
(9) Distribución	0.43	0.38	0.03	0.02	0.12	0.37	0.47	0.37	0.884		
(10) Crecimiento Ventas	0.19	0.17	0.04	0.04	0.08	0.23	0.18	0.26	0.25	0.835	
(11) Satisfacción	0.16	0.09	0.17	0.25	0.16	0.13	0.15	0.09	0.19	0.38	0.851

En la diagonal principal se recogen los valores de la raíz cuadrada de la Varianza Extraída Media (AVE)

4.2. Análisis del modelo estructural

Asegurada la validez convergente y discriminante del modelo de medida, se procedió a testar las relaciones entre las distintas variables, comenzando por obtener, mediante el método *bootstrap* (1000 sub-muestras) los distintos parámetros estadísticos (tabla 3). El soporte de las hipótesis planteadas se realizó a partir del signo y la

significatividad de los t-valores en cada una de las relaciones (β) analizadas. En este sentido, se verifican en la dirección apuntada las cuatro hipótesis planteadas.

Tabla 3. Parámetros asociados al contraste de hipótesis

Hipótesis	β	t-valor	Confirmación
H1: Adaptación marketing mix- Resultado exportador	0.298	2.816***	Si
H2: Distancia de mercados percibida- Adaptación marketing mix	- 0.291	4.252***	Si
H3: Inteligencia de mercados * Distancia de mercados percibida- Adaptación mk mix	0.395	5.091***	Si
H4: Inteligencia de mercados * Adaptación mk mix-Resultado exportador	0.332	2.658**	Si

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ ns = no significativo (basado en $t(999)$, test de una cola).

5. Discusión

La discusión está organizada sobre la base del objetivo planteado en esta investigación. En este contexto, señalar que los resultados validan y corroboran el modelo conceptual propuesto. Este modelo ofrece un marco adecuado para explicar cómo, en el ámbito de la actividad exportadora, la inteligencia de mercados juega un papel fundamental en las interrelaciones entre las percepciones directivas, los comportamientos estratégicos –adaptación de marketing-mix– y el resultado exportador de las empresas exportadoras. Centrándonos en las relaciones entre las variables objeto de análisis, un importante número de interesantes conclusiones podemos ofrecer.

Primero, los resultados señalan que es fundamental adaptarse al entorno de cada país-mercado en el que opera la organización, realizando los cambios necesarios en los atributos de producto, precio, distribución y comunicación, pues ello se reflejará positivamente en el resultado exportador, como señalan estudios previos (Lages y Montgomery, 2004; Morgan, et al., 2004; Navarro et al., 2010b). Esto explica la confirmación de la hipótesis H_1 ($\beta_1 = 0.298$, t-value = 2.816). Desde esta perspectiva, las organizaciones comprometidas con su actividad exportadora favorecerán las decisiones estratégicas tendentes a adaptarse a las demandas y necesidades de los mercados extranjeros desde el punto de vista del marketing-mix. Ello se reflejará positivamente en el resultado exportador, cuya varianza explicada es del 15,6% ($R^2 = 0.156$).

Segundo, los comportamientos estratégicos de las empresas exportadoras están condicionados por las percepciones directivas asociadas a las diferencias económicas, legales, socio-culturales, etc., entre el mercado doméstico –España– y los mercados internacionales. Estas distancias de mercados, generadoras de barreras psicológicas en los responsables de la exportación, hacen que los directivos tiendan a tomar decisiones de tipo conservador, manifestándose en una falta de predisposición para realizar los cambios necesarios en los elementos de marketing mix según la idiosin-

crasia de cada país-mercado (Leonidou, et al., 2002; Shoham, 1999). Esto explica la negativa influencia que ejercen las distancias de mercados percibidas en la adaptación estratégica de marketing mix, confirmando H_2 ($\beta_2 = -0.291$, t-value = 4.252). La varianza explicada de la adaptación de los elementos de marketing-mix es del 19,1% ($R^2 = 0.191$).

Tercero, la inteligencia de mercados juega un papel –moderador– fundamental en la actividad exportadora. Así, cuando la empresa exportadora desarrolla capacidades asociadas a la captación, interpretación y difusión de información relevante de los mercados extranjeros, los responsables de exportación son capaces de superar sus barreras psicológicas asociadas al desconocimiento –distancias– de los países-mercados, mostrando actitudes positivas para adaptar el producto, el precio, la comunicación y la distribución según las necesidades y preferencias de los consumidores extranjeros. Ello explica la positiva interrelación inteligencia de mercados-distancias de mercados percibidas-adaptación de marketing mix, confirmando H_3 ($\beta_3 = 0.395$, t-value = 5.091). Ello demuestra que la inteligencia de mercados reduce el efecto negativo que las distancias de mercados percibidas ejercen en el desarrollo de comportamientos estratégicos proactivos, como es el desarrollo de marketing-mix adaptado según cada país-mercado (Navarro et al., 2011b; Cadogan et al., 2012).

Cuarto, los resultados también demuestran que la inteligencia de mercados facilita la toma de decisiones sobre qué, cuándo, dónde y cómo deben realizarse las adaptaciones estratégicas de marketing mix teniendo en cuenta las diferentes características de cada país-mercado. Ello implica que la probabilidad de éxito en los mercados extranjeros, asociado al desarrollo de un marketing mix adaptado, sea mayor cuando las decisiones se toman teniendo en cuenta la información relevante de cada país-mercado que cuando se obvia esta inteligencia de mercados. Ello explica el positivo papel moderador que desempeña la inteligencia de mercados en la interrelación adaptación del marketing mix-resultado exportador, confirmando H_4 ($\beta_4 = 0.332$, t-value = 2.658). La razón de ello es que la inteligencia de mercados aumenta la proactividad directiva para realizar adaptaciones en los elementos de marketing mix acordes a los gustos y deseos de los consumidores extranjeros, haciendo que la oferta de productos y servicios por las empresas exportadoras sean percibidos de forma diferenciada frente a los competidores locales, incidiendo positivamente en el resultado exportador (Cavusgil y Zou, 1994; Morgan et al., 2004).

En definitiva, este trabajo contribuye de forma notable a cubrir una importante laguna investigadora en el ámbito de la exportación como es demostrar el importante papel que desempeña la inteligencia de mercados en las interrelaciones entre las percepciones directivas –distancias de mercados–, los comportamientos estratégicos –adaptación del marketing mix– y el resultado exportador –crecimiento de las ventas y satisfacción directiva–. El rol de la inteligencia de mercados es doble: (a) reduce las barreras psicológicas para la expansión de la actividad exportadora; (b) aumenta la proactividad de la empresa exportadora para desarrollar comportamientos estratégicos acordes a los requerimientos de cada país-mercado, contribuyendo positivamente al éxito exportador.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Aunque este estudio ofrece importantes y novedosas contribuciones desde la óptica del marketing internacional, y específicamente relacionado con el tópico de la exportación, no está exento de limitaciones, las cuales constituyen el elemento de partida de futuras líneas de investigación. La primera limitación concierne al tipo de estudio realizado, desarrollado a partir de información obtenida en un momento concreto del tiempo. En este sentido, sería recomendable realizar un estudio longitudinal, para analizar cómo las variaciones, a lo largo de un periodo de tiempo, en la inteligencia de mercados de la empresa exportadora influye en las interrelaciones entre percepciones directivas, comportamientos estratégicos de marketing y resultado exportador.

La segunda limitación está asociada a la muestra empleada, pues procede de un único país. Por ello, con objeto de generalizar las conclusiones sería recomendable desarrollar estudios con muestras de una mayor amplitud geográfica. Finalmente, la última limitación concierne al efecto que sobre las variables incluidas en el modelo pudieran ejercer otros factores no considerados en el presente estudio. Así, podría ser conveniente tener en cuenta las características del producto exportado, el sector de actividad, la calidad de las relaciones con los distribuidores internacionales, las capacidades dinámicas de la organización, etc. (Leonidou, et al., 2002; Morgan, et al., 2006; Blesa y Ripollés, 2008).

7. Referencias Bibliográficas

- Albaum, G. y Tse, D.K., 2001, "Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters". *Journal of International Marketing*, Vol. 9, issue 4, pp. 59-81.
- Albaum, G., Tse, D.K., Hozier, G.C. y Baker, K.G., 2003, "Extending marketing activities and strategies from domestic to foreign markets". *Journal of Global Marketing*, Vol. 16, issue 3, pp. 105-129.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R., 1995, "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration". *Technology Studies, Special issue on research methodology*, Vol. 2, issue 2, pp. 285-309.
- Belich, T.J. y Dubinsky, B., 1999, "Information processing among exporters: An empirical examination of small firms". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, issue 4, pp. 45-58.
- Blesa, A. y Ripollés, M., 2008, "The impact of marketing capabilities on economic international performance". *International Marketing Review*, Vol. 25, issue 6, pp. 651-673.
- Bollen, K., 1989, *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons, Inc. New York, NY.

- Bollen, K. y Lennox, R., 1991, "Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective". *Psychological Paradigm*, Vol. 110, issue 2, pp. 305-314.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. y Siguaw J.A., 2002, "Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences". *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, issue 3, pp. 615-626.
- Cadogan, J.W., Sundqvist, S., Puumalainen, K., y Salminen, R.T., 2012, "Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment". *European Journal of Marketing*, Vol. 46, issue 10, pp. 1418-1452.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. y Zhao, Y., 2002, "Learning orientation, firm innovation capability and firm performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, issue 6, pp. 515-524.
- Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. and Cavusgil, S.T., 2006, "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison". *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 176-185.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A., 1979, *Reliability and validity assessment*. CA: Sage, Beverly Hills.
- Cavusgil, S.T. y Zou, S., 1994, "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, Vol. 58, issue 1, pp. 1-21.
- Chin, W.W., 2010, "How to write up and report PLS analyses". En Esposito V., Chin, W.W., Henseler, J., and Wang, H. (eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Springer-Verlag. Berlin. pp. 655-690.
- Chin, W.W. y Newsted, P.R., 1999, "Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares". En Hoyle, R. (ed.), *Statistical strategies for small samples research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 307-341.
- Chung, H.F.L., 2003, "International standardization strategies: The experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets". *Journal of International Marketing*, Vol. 11, issue 3, pp. 48-82.
- Chung, H.F.L., 2005, "An investigation of cross market standardisation strategies: Experiences in the European Union". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, issue 11, pp. 1345-1371.
- Chung, H.F.L., 2009, "Structure of marketing decision making and international marketing standardisation strategies". *European Journal of Marketing*, Vol. 43, issue 5, pp. 794-825.
- Chung, H.F.L., 2010, "International marketing decision governance, standardisation, and performance: A framework in the cross-market scenario". *European Journal of Marketing*, Vol. 44, issue 11, pp. 1642-1666.
- Chung, H.F.L., Wang, Ch.L. y Huang, P-H., 2012, "A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms". *International Marketing Review*, Vol. 29, issue 1, pp. 54-87.
- Day, G.S., 1994, "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, Vol. 58, issue 4, pp. 37-51.

- Diamantopoulos, A., 1999, "Viewpoint. Export performance measurement: reflective versus formative indicators". *International Marketing Review*, Vol. 16, issue 6, pp. 444-457.
- Diamantopoulos, A., 2008, "Formative indicators: Introduction to the special issue". *Journal of Business Research*, Vol. 61, issue 12, pp. 1201-1202.
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J.A., 2006, "Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration". *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 263-282.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H.M., 2001, "Index construction with formative indicators: an alternative to scale development". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, issue 2, pp. 269-277.
- Dow, D., 2000, "A note on psychological distance and export market selection". *Journal of International Marketing*, Vol. 8, issue 1, pp. 51-64.
- Edwards, J.R y Bagozzi, R.P., 2000, "On the nature and direction of relationships between construct and measures". *Psychological Methods*, Vol. 5, issue 2, pp. 155-174.
- Ellis, P.D., 2007, "Paths to foreign markets: does distance to market affect firm internationalisation?". *International Business Review*, Vol. 16, issue 5, pp. 573-593.
- Escudero, M.A., Hurtado, N.E., De la Torre, J.M. y Aguilera, J., 2011, "La internacionalización de la empresa como fuente generadora de innovación: una aplicación empírica al sector alimentario". *Esic-Market*, Vol. 139, pp. 51-75.
- Fornell, C. y Bookstein, F.L. 1982, A comparative analysis of two structural equation models: LISREL and PLS applied to market data". En Fornell, C. (ed.), *A second generation of multivariate analysis*. Praeger. New York, NY. pp. 289-324.
- Fornell, C. y Larcker D.F., 1981, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, issue 1, pp. 39-50.
- Gray, B.J., Ottesen, G.G., Bell, J., Chapman, C. y Whiten, J., 2007, "What are the essential capabilities of marketers? A comparative study of managers', academics' and students' perceptions". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, issue 3, pp. 271-95.
- Gresham, G., Hafer, J. y Markowski, E., 2006, "Market intelligence inter-functional market orientation between marketing departments and technical departments in the management of the new product development process". *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 8, issue 1, pp. 43-65.
- Griffith, D.A. y Lusch, R.F., 2007, "Getting marketers to invest in firm-specific capital". *Journal of Marketing*, Vol. 71, issue 1, pp. 129-145.
- Haverila, M. y Ashill, N., 2011, "Market intelligence and NPD success: a study of technology intensive companies in Finland". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29, issue 5, pp. 556-576.
- Hennart, J.F., 1988, "A transaction costs theory of equity joint ventures". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, issue 4, pp. 361-374.
- Huber, G.P. y Power, D.J., 1985, "Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy". *Strategic Management Journal*, Vol. 6, issue 2, pp. 171-80.

- Hughes, P., Morgan, R.E. y Kouropalatis, Y., 2008, "Market knowledge diffusion and business performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 42, issue 11/12, pp. 1372-95.
- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B. y Podsakoff, P.M., 2003, "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research". *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, pp. 199-218.
- Johanson, J. y Vahlne, J-E., 1977, "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, issue 1, pp. 23-32
- Kahn, K.B., 2001, "Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, issue 5, pp. 314-23.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J., 1990, "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, issue 2, pp. 1-18.
- Kustin, R.A., 2004, "Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries", *International Business Review*, Vol. 13, pp. 637-649.
- Lages, L.F. y Montgomery, D.B., 2004, "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. Evidence from small and medium-sized exporters". *European Journal of Marketing*, Vol. 38, issue 9/10, pp. 1186-1214.
- Lages, L.P., Jap, S.D. y Griffith D.A., 2008, "The role of past export performance in export ventures: a short-term reactive approach". *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, issue 2, pp. 304-325.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. y Piercy, N.F., 1998, "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions". *Journal of International Marketing*, Vol. 6, issue 2, pp. 74-102.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. y Samiee, S., 2002, "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, Vol. 55, issue 1, pp. 51-67.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Jarvis, C.B., 2005, "The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, issue 4, pp. 710-730.
- Madsen, T.K., 1998, "Executive insights: managerial judgement of export performance". *Journal of International Marketing*, Vol. 6, issue 3, pp. 82-93.
- Menon, A. y Varadarajan, P.R., 1992, "A model of marketing use within firms". *Journal of Marketing*, Vol. 56, issue 4, pp. 53-71.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G. y Howell, R.D., 1996, "The quality and effectiveness of marketing strategy: effect of functional and dysfunctional conflict in intra-organizational relationships". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 24, issue 4, pp. 299-313.
- Moorman, C. y Rust, R.T., 1999, "The role of marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 63, issue 2, pp. 180-97.

- Morgan, N.A., Kaleka, A. y Katsikeas, C., 2004, "Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment", *Journal of Marketing*, Vol. 68, issue 1, pp. 90-108.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. y Schlegelmilch, B.B., 2006, "Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability". *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 621-633.
- Narver, J.C. y Slater, S.F., 1990, "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, issue 4, pp. 20-35.
- Navarro, A., Acedo, F.J., Robson, M.J., Ruzo, E., y Losada, F., 2010a, "Antecedents and consequences of firms export commitment: An empirical study". *Journal of International Marketing*, Vol. 17, issue 3, pp. 1-33.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. y Diez, J.A., 2010b, "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance". *Journal of World Business*, Vol. 45, issue 1, pp. 49-58
- Nunnally, J.C., 1978, *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. New York, NY.
- O' Cass, A. y Julian, C., 2003, "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters". *European Journal of Marketing*, Vol. 37, issue 3/4, pp. 366-384.
- Osborne, R., 2002, "New product development—lesser royals". *Industry Week*, April.
- Özsoy, A. y Simonin, B.L., 2004, "Marketing program standardization: A cross-country exploration", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 397-419.
- Pentina, I. y Strutton, D., 2007, "Information processing and new product success: a meta-analysis". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, issue 2, pp. 149-75.
- Reinartz, W., Haenlein, M., y Henseler, J., 2009, "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM". *International Journal of Research in Marketing*, Vol 26, pp. 332-344.
- Ringle, C. M, Wende, S., y Will, A., 2005, *Smartpls 2.0 M3*.
- Rose, G.M. y Shoham, A., 2002, "Export performance and market orientation. Establishing an empirical link". *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 217-225.
- Shoham, A., 1999, "Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination". *Journal of International Marketing*, Vol. 7, issue 2, pp. 24-50.
- Sinkula, J.M., 1994, "Market information processing and organizational learning". *Journal of Marketing*, Vol. 58, issue 1, pp. 35-45.
- Slater, S.F. y Narver, J.C., 2000, "Intelligence generation and superior customer value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, issue 1, pp. 120-7.
- Sosik, J.J., Kahai, S.S. y Piovoso, M.J., 2009, "Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research". *Group & Organization Management*, Vol. 34, issue 1, pp. 5-36.
- Sousa, C.M.P., 2004, "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature". *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 9, pp. 1-23.

- Sousa, C.M.P. y Lages, L.F., 2011, "The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy". *International Marketing Review*, Vol. 28, issue 2, pp. 201-222.
- Sousa, C.M.P. y Lengler, J., 2009, "Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms". *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, issue 5/6, pp. 591-610.
- Sousa, C.M.P., Martínez-López, F.J. y Coelho, F., 2008, "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, issue 4, pp. 343-374.
- Steiger, J.H., 1979, "Factor indeterminacy in the 1930's and the 1970's—Some interesting parallels". *Psychometrika*, Vol. 44, pp. 157-167.
- Theodosiou, M. y Katsikeas, C.S., 2001, "Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations". *Journal of International Marketing*, Vol. 9, issue 3, pp. 1-18.
- Theodosiou, M. y Leonidou, L., 2003, "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research". *International Business Review*, Vol. 12, issue 2, pp. 141-171.
- Veldhuizen, E., Hultink, E.J. y Griffin, A., 2006, "Modeling market information processing in new product development: an empirical analysis". *Journal of Engineering & Technology Management*, Vol. 24, issue 4, pp. 353-73.
- White, J.C., Varadarajan, P.R. y Dacin, P.A., 2003, "Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use". *Journal of Marketing*, Vol. 67, issue 3, pp. 63-79.
- Williams J.E.M. y Chaston, I., 2004, "Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour". *International Small Business Journal*, Vol. 22, issue 5, pp. 463-486.
- Wold, H. 1985, "Systems analysis by partial least squares". En Nijkamp, P., Leitner, H., y Wrigley, N. (eds.), *Measuring the unmeasurable*. Martinus Nijhoff. Dordrecht, The Netherlands. pp. 221-251.
- Wren, B.M., Souder, W.E. y Berkowitz, D., 2000, "Market orientation and new product development in global industrial firms". *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, issue 6, pp. 601-11.
- Zou, S, Taylor, C.R. y Osland, G.E., 1998, "The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, Vol. 6, issue 3, pp. 37-58.
- Zou, S. y Cavusgil, S.T., 2002, "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance". *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 40-56.

ANEXO 1: ESCALAS DE MEDIDAS

Resultado Exportador

- Dimensión Cuantitativa: Crecimiento de las ventas de exportación en los últimos tres años (2009; 2010; 2011): (1) negativo; (2) cero; (3) 1-10%; (4) 11-20%; (5) > 20%
- Dimensión Cualitativa: Satisfacción directiva con el logro de los siguientes objetivos (1=muy insatisfecho; 5= muy satisfecho)

SAT1 Crecimiento de las ventas de exportación
SAT2 Notoriedad e imagen en los mercados extranjeros
SAT3 Rentabilidad de la actividad exportadora
SAT4 Cuota de mercado
SAT5 Expansión internacional de la empresa

Distancia de Mercados Percibida: Indique en qué grado (1.- Muy similar....5.- Muy diferente), los mercados extranjeros en los que su empresa actúa son similares o diferentes del español:

Asociados al país

NIVELECOIND: Nivel de desarrollo económico e industrial
 INFRACOMUNIC: Infraestructura de comunicación clientes
 INFRAMARK: Infraestructura de marketing
 NIVELTECNOL: Nivel de desarrollo tecnológico
 COMPETMERC: Competitividad del mercado

ENTORNOLEGAL: Reglamentaciones legales

Asociados a las personas

RENTAPERCAPIT: Renta per cápita
 PODERCOMPRA: Poder de compra de los clientes
 ESTILOVIDA: Estilo de vida de las personas
 PREFCONSUMO: Preferencias del consumidor
 CULTURA: Valores culturales, creencias, actitudes y tradiciones

Adaptación del Marketing-Mix: Responda a las siguientes cuestiones usando una escala 1-5 (1=Ninguna; 5=Considerable). Adaptaciones realizadas en...

PRODUCTO

PRODUCT1: Calidad del producto
 PRODUCT2: Diseño y estilo del producto

PRODUCT3: Garantía del producto
 PRODUCT4: Etiquetado del producto

PRODUCT5: Marca comercial del producto
 PRODUCT6: Envase/etiquetado

PRECIO

PRECIO1: Estrategia de precio
 PRECIO2: Política de descuentos

PRECIO3: Márgenes
 PRECIO4: Concesión de crédito
 PRECIO5: Seguridad en los cobros

COMUNICACIÓN

PROMO1: Idea/temática publicitaria
 PROMO2: Publicidad y contenidos promocionales
 PROMO3: Estrategia de medios publicitarios
 PROMO4: Herramientas de promoción de ventas
 PROMO5: Enfoque promocional
 PROMO6: Presupuesto de comunicación

DISTRIBUCIÓN

DISTRIB1: Canales de distribución
 DISTRIB2: Control sobre los canales de distribución
 DISTRIB3: Estrategia / Política de transporte
 DISTRIB4: Presupuesto de distribución

Inteligencia de Mercados Exteriores

El siguiente bloque de cuestiones evalúa el nivel de inteligencia de mercados exteriores en su organización, usando una escala 1-5 (1= Muy en desacuerdo; 5=Muy de acuerdo)

Inteligencia sobre consumidores extranjeros

INTCUSTOR1: Nuestra empresa capta información sobre las necesidades de los consumidores extranjeros

INTCUSTOR2: Nuestra empresa capta información sobre los gustos y preferencias de los consumidores extranjeros

INTCUSTOR3: Nuestra empresa capta información sobre los valores culturales de los consumidores extranjeros

INTCUSTOR4: Nuestra empresa capta información sobre el estilo de vida de los consumidores extranjeros

INTCUSTOR5: Nuestra empresa capta información sobre el poder adquisitivo de los consumidores extranjeros

INTCUSTOR6: Nuestra empresa capta información sobre el comportamiento de compra de los consumidores extranjeros

INTCUSTOR7: Nuestra empresa capta información sobre los usos y costumbres de los consumidores extranjeros

Inteligencia sobre la competencia en los mercados extranjeros

INTCOMPET1: Nuestra empresa obtiene información sobre los productos y precios de la competencia extranjera

INTCOMPET2: Nuestra empresa obtiene información sobre las acciones de comunicación de la competencia extranjera

INTCOMPET3: Nuestra empresa obtiene información sobre los canales de distribución de la competencia extranjera

Coordinación interfuncional

COORDINTER1: En mi empresa, las decisiones asociadas a la actividad exportadora implica a todas las áreas funcionales

COORDINTER2: En mi empresa, la información relevante sobre los consumidores extranjeros se difunde a todas las áreas funcionales

COORDINTER3: En mi empresa, la información relevante sobre los competidores extranjeros se difunde a todas las áreas funcionales

COORDINTER4: En mi empresa, las diferentes funciones se integran para servir las necesidades de nuestros consumidores extranjeros

Datos de los Autores

Nombre: Antonio Navarro-García
Cargo: Profesor Titular de Universidad (Área de Marketing)
Escuela/Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad: Universidad de Sevilla
Dirección: Avda. Ramón y Cajal nº 1. 41018 Sevilla
Teléfono: 34 954554436
Correo Electrónico: anavarro@us.es

Nombre: Ramón Barrera-Barrera
Cargo: Profesor Colaborador (Área de Marketing)
Escuela/Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad: Universidad de Sevilla
Dirección: Avda. Ramón y Cajal nº 1. 41018 Sevilla
Teléfono: 34 954554436
Correo Electrónico: rbarrera@us.es

Nombre: Ángel Francisco Villarejo-Ramos
Cargo: Profesor Titular de Universidad (Área de Marketing)
Escuela/Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad: Universidad de Sevilla
Dirección: Avda. Ramón y Cajal nº 1. 41018 Sevilla
Teléfono: 34 954554436
Correo Electrónico: curro@us.es

Nombre: Marta Peris-Ortiz
Cargo: Profesora Titular de Universidad (Área de Organización de Empresas)
Escuela/Facultad: Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad: Universitat Politècnica de València
Dirección: Camino de Vera s/n, 46022 Valencia
Teléfono: 34 963877680
Correo Electrónico: mperis@doe.upv.es

