

EFFECTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, LA CAPACIDAD DE REDES Y LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN EL DESEMPEÑO INTERNACIONAL DE LAS PYMES

Solano Acosta, Alexandra; Herrero Crespo, Ángel; Collado Agudo, Jesús.

Tecnológico de Monterrey (México); Universidad De Cantabria; Universidad De Cantabria.

RESUMEN

Este estudio contribuye a la literatura sobre internacionalización de PYMEs analizando la influencia de la Orientación al Mercado Internacional, la Capacidad de Redes y la Orientación Emprendedora Internacional sobre el Desempeño Internacional de este tipo de empresas. En particular, se analizan tanto los efectos directos de las variables explicativas del Desempeño Internacional como las relaciones de interdependencia existente entre las mismas. Los resultados obtenidos de una muestra de 161 PYMEs mexicanas mediante un análisis SEM-PLS ponen de manifiesto que el Desempeño Internacional de este tipo de empresas está influido positivamente por su Capacidad de Redes y su Orientación Emprendedora Internacional, pero no por su Orientación al Mercado Internacional. Así mismo, se constata que existen Relaciones de interdependencia entre las variables explicativas del Desempeño Internacional de las PYMEs, observándose un impacto positivo de la Orientación Emprendedora Internacional sobre la Capacidad de Redes y la Orientación al Mercado Internacional de las PYMEs.

Palabras Clave:

PYMEs, Desempeño, Orientación al Mercado, Capacidad de Redes, Orientación Emprendedora.

ABSTRACT

This study contributes to the literature on the internationalization of SMEs by analyzing the influence of International Market Orientation, Networking Capability and International Entrepreneurial Orientation on the International Performance of this type of companies. In particular, we analyze both the direct effects of the explanatory variables on International Performance and the interdependence relations existing between them. The results obtained from an example of 161 Mexican SMEs through SEM-PLS analysis show that the International Performance of this type of companies is positively influenced by Network Capability and International Entrepreneurial Orientation, but not by International Market Orientation. Likewise, there is an interdependence between the explanatory variables of SMEs International Performance, and more specifically a positive impact of International Entrepreneurial Orientation on Network Capacity and International Market Orientation of SMEs.

Keywords:

SMEs, International Performance, Market Orientation, Network Capability, Entrepreneurial Orientation.

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) exportadoras se han convertido en actores cada vez más importantes en el comercio internacional (Knight & Cavusgil, 2005; Rialp et al. 2005; Torres et al., 2015). Los procesos de globalización tales como avances en tecnología, comunicación y transporte han debilitado las barreras al comercio y han generado un cambio en las cadenas de valor globales, resultando en un número creciente de empresas que expanden sus actividades internacionalmente (Covin & Miller, 2014). En consecuencia, diversos autores han señalado la necesidad de investigar el proceso de internacionalización de las PYMEs (Musteen et al., 2014), especialmente teniendo en cuenta las características específicas de este tipo de empresas (Ripollés et al., 20012). En este contexto, el presente estudio pretende contribuir a la literatura sobre internacionalización de PYMEs analizando la influencia de la Orientación al Mercado Internacional, la Capacidad de Redes y la Orientación Emprendedora sobre el Desempeño Internacional de este tipo de empresas.

La Orientación al Mercado ha sido identificada en la literatura previa como un determinante directo del desempeño internacional de empresas grandes y medianas (Cadogan et al., 2003; Chung, 2012; Boso et al., 2013), pero la evidencia empírica disponible en el ámbito de las PYMEs es aún limitada (Zhou et al., 2010; Ripollés et al., 2012; Torres et al., 2015). Por otra parte, de acuerdo con diversos autores (Moen and Servais, 2002; Mort & Weerawardena, 2006; Weerawardena et al., 2007; Ripollés et al., 2012), la limitación de recursos de las PYMEs hace que sea especialmente importante disponer de socios cuando las empresas se dirigen a mercados internacionales. Por tanto, tal como señalan Musteen et al. (2014), la capacidad para establecer redes puede ser un factor especialmente importante para el éxito en la internacionalización de este tipo de empresas. Finalmente, la búsqueda de oportunidades de negocio en nuevos mercados constituye una forma de emprendimiento corporativo, por lo que diversas investigaciones han analizado el efecto de la Orientación Emprendedora en el Desempeño Internacional (Hagen et al., 2012; Escandón-Barbosa, 2016). No obstante, los estudios enfocados en PYMEs son escasos y todavía poco concluyentes.

Por otra parte, además de analizar el impacto de estos tres factores en el Desempeño Internacional de las PYMEs, nuestra investigación examina también las interrelaciones existentes entre la Orientación al Mercado Internacional, la Capacidad de Redes y la Orientación Emprendedora Internacional. Esto constituye también una contribución importante a la literatura, ya que diversos estudios recientes han destacado la necesidad de profundizar en la investigación sobre la interdependencia entre las orientaciones estratégicas y otras variables explicativas del desempeño empresarial, tanto a nivel general (Deutscher, 2016) como en el ámbito de la internacionalización (Phersson, 2016).

A continuación se revisa la literatura relevante sobre las variables explicativas del Desempeño Internacional, con especial atención a la evidencia disponible para las PYMEs y se proponen las correspondientes hipótesis de investigación. Posteriormente se detalla la metodología seguida para la medición de las variables, el procedimiento de recogida de información y las características de la muestra de PYMEs utilizada. A continuación, se presentan los resultados obtenidos siguiendo un enfoque de Modelos de Ecuaciones

Estructurales-PLS, y finalmente se plantean las implicaciones teóricas y prácticas del trabajo, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura e hipótesis de investigación

2.1. Orientación al Mercado y Desempeño Internacional

La Orientación al Mercado ha sido uno de los conceptos clave en la literatura sobre marketing durante las dos últimas décadas, existiendo dos enfoques teóricos fundamentales para su definición y medición. Por una parte, Narver y Slater (1990) adoptan una perspectiva cultural y definen la Orientación al Mercado como “la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente crea los comportamientos necesarios para la generación de valor superior para los clientes y, de este modo, un desempeño superior continuo para el negocio”. En consonancia con este planteamiento, estos autores proponen que la Orientación al Mercado tiene tres dimensiones diferentes: la Orientación al Cliente, la Orientación a la Competencia y la Coordinación Interfuncional. Por su parte, Kohli y Jaworski (1990) plantean una perspectiva de la Orientación al Mercado como un proceso basado en la información, e identifican también tres etapas o dimensiones: la Inteligencia de Mercado, basada en las necesidades presentes y futuras de los clientes; el proceso de Diseminación de la Información generada en la organización; y la Respuesta al Mercado. Ambos enfoques ponen de manifiesto la necesidad de considerar las necesidades y deseos de los clientes y las estrategias de la competencia en la definición de estrategias y políticas de marketing, pero cada uno adopta una perspectiva diferente.

La gran mayoría de los estudios empíricos confirman una relación positiva entre la Orientación al Mercado y diversas medidas de Desempeño Empresarial (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Ellis, 2006). Más específicamente, Kirca et al. (2005) realizan un meta-análisis de la literatura previa en la materia y observan que la Orientación al Mercado afecta positivamente a diferentes variables vinculadas al desempeño de la empresa, como la evolución del negocio, las ventas, la cuota de mercado, la calidad percibida, la lealtad del cliente y su satisfacción general. Sin embargo, la evidencia empírica disponible sobre el efecto de la Orientación al Mercado sobre el Desempeño Internacional es mucho limitada. En este sentido, cabe destacar el estudio seminal de Cadogan et al. (1999), que proponen y testan una escala de Orientación al Mercado Internacional en el ámbito específico de la exportación tradicional, siguiendo el enfoque de Kohli y Jaworski (1990). Sobre la base de esta investigación inicial, Cadogan et al. (2003) obtienen evidencia empírica que confirma que los comportamientos de las empresas orientados al mercado influyen positivamente en su desempeño internacional. De forma similar, Chung (2012) y Escandón-Barbosa et al. (2016), contrastan que la Orientación al Mercado Internacional contribuye favorablemente al desempeño estratégico de las empresas exportadoras. Así mismo, Boso et al. (2013) confirman que la Orientación al Mercado Internacional de las empresas influye positivamente en el desempeño de sus productos en los mercados de exportación. De acuerdo con esta evidencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H₁: La Orientación al Mercado Internacional influye de forma positiva en el Desempeño Internacional de las PYMEs.

2.2. Capacidad de Redes y Desempeño Internacional

Las relaciones y las redes han sido objeto de análisis en la literatura de internacionalización durante los últimos años, con especial atención para las pequeñas y medianas empresas, dado su relevancia para superar "la escasez de recursos" necesarios para competir en el ámbito internacional (Moen and Servais, 2002; Mort & Weerawardena, 2006; Weerawardena et al., 2007; Ripollés et al., 20012). En este contexto, Walter et al. (2006) conciben la Capacidad de Redes como "la habilidad que posee una empresa para desarrollar y utilizar relaciones inter-organizacionales para ganar acceso a varios recursos que provienen de otros actores". En la misma línea, Gulati (1998) define la Capacidad de Redes Internacionales como la habilidad que tiene una empresa para obtener recursos del ambiente a través de la creación de alianzas y vínculos sociales para utilizarlos en sus actividades en los mercados internacionales.

Varios autores han señalado que la Capacidad de Redes está conformada por diversas dimensiones, que representan diferentes habilidades para la gestión de las relaciones con otras organizaciones y socios. En el ámbito específico de la internacionalización, Ritter y Gemünden (2003) y Walter et al. (2006) proponen cuatro facetas o dimensiones de la Capacidad de Redes: Coordinación, Habilidades Relacionales, Conocimiento de Socios y Comunicación Interna. Walter et al. (2006) definen la *Coordinación* como una estructura de uso común (permanente o temporal) para reunir a grupos que están llevando a cabo un resultado común. Las *Habilidades Relacionales* incluyen ciertos aspectos como la habilidad para comunicarse, extroversión, habilidades para el manejo de conflictos, empatía, estabilidad emocional, auto reflexión, sentido de justicia y cooperatividad (Marshall et al., 2003). El *Conocimiento de Socios* refleja la información organizada y estructurada sobre los proveedores, clientes y competidores (Walter et al., 2006), y permite la reducción de los costes de transacción y la gestión proactiva para la solución de conflictos. Finalmente, la *Comunicación Interna* incluye la asimilación y diseminación de información sobre los socios a todos los departamentos implicados (Cohen and Levinthal, 1990).

En la teoría de las redes empresariales, la internacionalización es vista como un proceso emprendedor que está contenido en una red institucional y social, la cual soporta a la empresa en términos de acceso a la información, capital humano, finanzas y otros aspectos (Bell et al., 2003). Diversos investigadores observan que las redes contribuyen al éxito de las pequeñas y medianas empresas exportadoras ayudando a identificar nuevas oportunidades de mercado y contribuyendo a la construcción de conocimiento (Coviello & Munro, 1995; Chetty & Holm, 2000). En este sentido, Weerawardena et al. (2007) plantean que la Capacidad de Redes es un factor determinante de la internacionalización acelerada en PYMEs. Por su parte, Walter et al. (2006) confirman un efecto positivo de la Capacidad de Redes en el Desempeño Internacional de las spin-off. De acuerdo con esta evidencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H₂: La Capacidad de Redes influye de forma positiva en el Desempeño Internacional de las PYMEs.

2.3. Orientación Emprendedora y Desempeño Internacional

La actividad internacional de la empresa es en sí misma un acto emprendedor, pues consiste en identificar y explorar nuevas oportunidades de negocio en nuevos entornos y, por lo tanto, requiere de una actitud innovadora y proactiva, así como asumir el riesgo adicional que significa actuar en entornos competitivos desconocidos donde la probabilidad de fracaso es mayor (Zhou et al., 2010). En consecuencia, diversos autores han planteado la importancia de la Orientación Emprendedora en la internacionalización de las empresas (Knight, 1997; McDougall & Oviatt, 2000; Jones & Coviello, 2005; Weerawardena et al., 2007), si bien la mayoría de los estudios empíricos se han centrado en las nuevas empresas (born-globals) y la evidencia disponible para las empresas ya establecidas es más limitada (Keupp & Gassmann, 2009).

Tomando como referencia la definición seminal de Orientación Emprendedora propuesta por Miller (1983), diversos autores han planteado y definido el concepto de Orientación Emprendedora Internacional, que incluye la noción de internacionalización (McDougall & Oviatt, 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Freeman & Cavusgil, 2007; Covin & Miller, 2014). De este modo, Knight y Cavusgil (2004) definen la Orientación Emprendedora Internacional como aquella que “(...) refleja la capacidad de innovación global de la empresa y la proactividad en la búsqueda de mercados internacionales. Se asocia con la capacidad de innovación, visión empresarial, y la postura competitiva proactiva“. En la misma línea, Freeman y Cavusgil (2007) plantean que este concepto “se refiere a los elementos de comportamiento de una orientación global y captura la propensión de la alta dirección de la empresa a la toma de riesgos, la innovación y la proactividad“. De este modo, la mayoría de las investigaciones sobre la materia adoptan la definición inicial de Miller (1983) y analizan esta variable como un factor de segundo orden compuesto por las tres dimensiones originales (Marino & George, 2011): Propensión a Innovar, Proactividad y Propensión al Riesgo.

La *Propensión a Innovar* representa la capacidad de una empresa y el deseo de “participar y apoyar nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos” (Lumpkin & Dess, 1996). Según Venkatraman (1989), la *Proactividad* se refiere a “la búsqueda de nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionadas con la línea habitual de actuación, la introducción de nuevos productos y marcas antes que la competencia y la eliminación de las operaciones que estratégicamente están en las etapas de madurez o de declive de su ciclo de vida“. Finalmente, la *Propensión al Riesgo* refleja el grado de voluntad de los administradores para comprometer recursos de la empresa cuando la decisión tiene una probabilidad considerable de fracaso (Lumpkin & Dess, 1996).

Con carácter general, la evidencia empírica disponible ha respaldado el efecto positivo de la Orientación Emprendedora Internacional sobre el desempeño en los mercados exteriores. Knight (2000) observaron que la Orientación Emprendedora Internacional está significativa y positivamente asociada con la “preparación internacional”, que a su vez se asocia positivamente con el desempeño de la empresa medido de forma subjetiva. Dimitratos et al. (2004) confirman un efecto positivo de la Orientación Emprendedora Internacional en la satisfacción de los directivos con los resultados en mercados exteriores, aunque no

observaron un efecto significativo en medidas objetivas de desempeño. Por su parte, Hagen et al. (2012) contrastan que las empresas con estrategias de "crecimiento emprendedor" presentan niveles muy altos de Desempeño Internacional, medido a través de indicadores tanto objetivos como subjetivos. Finalmente, Escandón-Barbosa et al. (2016) observan que la Orientación Emprendedora Internacional se asocia positivamente con el Desempeño Internacional de las empresas exportadoras. De acuerdo con esta evidencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H₃: La Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en el Desempeño Internacional de las PYMEs.

Una fuerte Orientación Emprendedora Internacional indica una cultura empresarial que facilita la identificación y explotación de oportunidades emergentes y, por lo tanto, fomenta el desarrollo de nuevos productos y servicios (Lumpkin & Dess, 1996). Sin embargo, el crecimiento de las empresas emprendedoras requiere que estas estén orientadas a las demandas de los mercados (Zahra, 2008). En su artículo seminal, Slater y Narver (1995) sugieren que la Orientación Emprendedora puede desencadenar comportamientos orientados al mercado que permitan a la empresa identificar las innovaciones que requiere el consumidor final, adelantarse a los competidores y asumir los riesgos implícitos en esta decisión (Ripollés et al., 2012). En la misma línea, Zahra y Garvis (2000) observan que la Orientación Emprendedora Internacional mejora la capacidad de una empresa para percibir y reconocer oportunidades de mercado antes que sus rivales, obteniendo así una ventaja en las relaciones con los clientes y una mayor cuota de mercado. Más recientemente, Ripollés et al. (2012) obtienen evidencia empírica que respalda el efecto positivo de la Orientación Emprendedora sobre la Orientación al Mercado Internacional. En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H₄: La Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en la Orientación al Mercado de las PYMEs.

La construcción de redes empresariales es una de las principales estrategias seguidas por las empresas emprendedoras con la finalidad de ganar accesos a los recursos y protegerse de la incertidumbre y obstáculos del ambiente en sus operaciones (Steensma et al., 2000). En esta línea, Walter et al. (2006) observan que el efecto de la Orientación Emprendedora Internacional sobre el Desempeño Internacional es mayor cuanto más alta es la Capacidad de Redes de la organización. Así mismo, el modelo propuesto por Weerawardena et al. (2007) para explicar los factores determinantes de la internacionalización acelerada en PYMEs plantea que la Orientación Emprendedora Internacional tiene un efecto positivo en la Capacidad de Redes. Por su parte, Zhou et al. (2010) obtienen evidencia empírica que respalda que la Capacidad de Redes está influida favorablemente por dos de las dimensiones de la Orientación Emprendedora Internacional: la propensión a innovar y la proactividad. En consonancia, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H₅: La Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en la Capacidad de Redes de las PYMEs.

3. Metodología

Al objeto de dar respuesta a las hipótesis de investigación y contrastar el modelo propuesto, se desarrollo un estudio cuantitativo mediante encuestas dirigidas a gerentes de PYMEs exportadoras en México. A continuación se detallan las principales características de los instrumentos de medida utilizados así como del procedimiento de muestreo.

3.1. Instrumentos de medida

La recogida de información se realizó utilizando un cuestionario estructurado en el que se incluyeron una serie de escalas multiatributo referidas a las distintas variables identificadas en el modelo propuesto (ver Anexo I). Se emplean escalas tipo Likert de siete posiciones donde 1 indica total desacuerdo con la afirmación planteada y 7 total acuerdo. Siguiendo el enfoque habitual en la literatura sobre internacionalización, en la presente investigación la variable dependiente Desempeño Internacional se mide a través de indicadores subjetivos (Musteen et al., 2014; Escandón-Barbosa et al., 2016). En particular, tomando como base la escala de medida propuesta por Knight y Cavusgil (2004), el Desempeño Internacional se concibe como un factor de segundo orden reflectivo que incorpora dos dimensiones: la satisfacción con los Resultados Internacionales en relación a las expectativas iniciales, y el Desempeño Comparativo en relación a los principales competidores.

En consonancia con el enfoque de Narver y Slater (1990), la Orientación al Mercado Internacional se concibe como un constructo de segundo orden reflectivo, formado por tres dimensiones: Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional. Los instrumentos de medida de cada uno de estos constructos se toman de los trabajos de Narver y Slater (1990). Por su parte, y siguiendo el plantemiento de Ritter y Gemünden (2003) y Walter et al. (2006), la Capacidad de Redes se concibe como un factor de segundo orden de caracter reflectivo constituido por cuatro dimensiones: Coordinación, Habilidades Relacionales, Conocimiento de Socios y Comunicación Interna. Finalmente, de acuerdo con el enfoque predominante en la literatura previa, la Orientación Emprendedora Internacional se concibe como un constructo de segundo orden de caracter reflectivo, formado por las dimensiones de Propensión a Innovar, Proactividad y Propensión al Riesgo. Para la medición de estos constructos se utiliza la escala propuesta por Zhou et al. (2010), a partir de los planteamientos de Lumpkin y Dess (1996) y Knight y Cavusgil (2004). Por su parte, Antes de desarrollar el trabajo de campo, se realizó un pre-test con propietarios y directivos de 25 PYMES exportadoras localizadas en el Distrito Federal de la Ciudad de México, al objeto de confirmar que las preguntas eran comprendidas adecuadamente por los encuestados.

3.2. Recogida de información y descripción de la muestra

La población objeto de estudio en la presente investigación son las 8.887 PYMEs exportadoras registradas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI). El procedimiento de muestreo empleado es no probabilístico, ya que no se pudo acceder al censo actualizado de empresas y no fue posible, por tanto, conocer la probabilidad de que cualquier elemento particular de la población sea elegido para la muestra. En consecuencia, se recurrió a procedimiento de muestreo por conveniencia, contactando con las empresas participantes en el evento Fedex Tour PYMEs Exportadoras

organizado por la empresa Fedex en coordinación con la Secretaría de Economía de México. La encuesta se realizó de forma personal a los propietarios y/o gestores de cada PYME exportadora, utilizando dispositivos electrónicos (tabletas) para facilitar la recogida de información. Finalmente, se obtuvieron 161 encuestas válidas, lo que supone un error muestral de 7,00% para una población de 8.887 PYMEs exportadoras incluidas en el universo de este estudio (con un nivel de confianza del 95,5%, para el caso más desfavorable $p=q=0,5$).

El 50% de los entrevistados son propietarios de las empresas y la otra mitad son ejecutivos que operan dentro las mismas. La mayoría de las empresas encuestadas son exportadoras de bienes (49,9% de productos industriales y el 26,1% de productos de consumo). El 70% de la muestra factura menos de 10 millones de euros al año y el 64% de la muestra exporta al menos el 25% de sus ventas totales. El 46,6% realizó su primera exportación antes de sus tres primeros años de establecimiento y el 79% de la muestra tiene como mercado natural de destino de sus exportaciones a Estados Unidos de América, seguidos de Centro América (51,6%), Europa (43,5%) y Sudamérica (41,6%).

Al objeto de evitar posibles problemas por la confidencialidad de la información de las empresas, al inicio de la encuesta se destacaba el tratamiento agregado y anónimo de los datos. Así mismo, para controlar el sesgo de “deseabilidad social” (Chung & Monroe, 2003) se enfatizaba que no hay respuestas correctas o incorrectas a las preguntas incluidas en el cuestionario. Finalmente, dado que en éste estudio se utiliza un único instrumento para la recogida de información, se examinó el posible efecto de Varianza de Método Común mediante el test de Harman. De acuerdo con este procedimiento, se analiza si la correlación entre variables está influenciada significativamente o no por su fuente común (Chang et al., 2010). En particular, los resultados obtenidos en una análisis factorial exploratorio indican que los ítems utilizados en la investigación no se concentran en un único factor. En consecuencia, no hay indicios de problemas derivados de la Varianza de Método Común.

4. Resultados

Con el fin de contrastar las hipótesis de investigación propuestas, se sigue un enfoque de análisis estadístico PLS-SEM que es especialmente adecuado para muestras pequeñas, como es el caso en esta investigación y, en general, en estudios enfocados en empresas. De acuerdo con el enfoque propuesto por Chin (2010), se desarrolla un estudio en dos pasos para analizar e interpretar los resultados de PLS (Chin, 2010): (1) evaluación del modelo externo (de medida) y (2) estimación del modelo interno (estructural).

4.1. Evaluación del modelo de medida

Los resultados obtenidos en la estimación del modelo de medida respaldan las propiedades psicométricas de las escalas de medición (fiabilidad y validez). La fiabilidad de las escalas de medida se confirma, ya que los coeficientes Alpha de Cronbach y de fiabilidad compuesta (Bagozzi y Yi, 1988) están claramente por encima de los valores mínimos requeridos de 0,7 (Hair et al., 2010). La validez convergente de los instrumentos de medida queda también confirmada ya que para todos los constructos los valores del coeficiente

AVE son mayores de 0,50 y las cargas factoriales de los ítems están por encima o muy cerca de 0,7 y son significativas a un nivel del 0,01.

Por su parte, este estudio sigue tres enfoques para evaluar la validez discriminante de las escalas de medición. En primer lugar, se observa que las cargas factoriales de cada ítem en el constructo asociado son mayores, en todos los casos, que las cargas en otros factores latentes. Asimismo, todos los factores cumplen el criterio propuesto por Fornell y Larcker (1981), ya que la raíz cuadrada de cada coeficiente AVE es mayor que las correlaciones entre los constructos. Finalmente, en todos los casos, los valores Heterotrait-Monotrait (HT-MT) están por debajo del umbral de 0,90 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). Estos resultados confirman la validez discriminante de las escalas de medida utilizadas en la investigación empírica.

4.2. Evaluación del modelo estructural

Esta investigación sigue el enfoque de tres etapas propuesto por Aldás (2016) para analizar el modelo estructural: (1) coeficiente de determinación (valor R^2) para las variables latentes, (2) relevancia predictiva Q2 (blindfolding) y (3) significación de los coeficientes path del modelo estructural y el tamaño del efecto (bootstrapping).

Este estudio utiliza un método bootstrap con 5.000 muestras, cada una de las cuáles contiene el mismo número de observaciones que la muestra original (por ejemplo, 161 casos de bootstrap), para generar errores estándar y valores t (Chin et al., 1998; Hair et al., 2013). El estudio estima las relaciones causales entre las variables latentes en el modelo, a través del signo y la magnitud de los coeficientes path. Los resultados de la estimación del modelo estructural se resumen en la Figura 1. En todos los casos, los estadísticos R^2 toman valores superiores a 0,40, lo que muestra que el modelo teórico propuesto proporciona una explicación moderada de la varianza de las variables dependientes, de acuerdo con los niveles de referencia propuestos por Chin (1998). Además, utilizando el procedimiento de blindfolding, se observa que todos los valores Q2 son considerablemente superiores a cero, lo que respalda la relevancia predictiva del modelo con respecto a las variables dependientes.

Finalmente, la significación de los coeficientes path del modelo estructural y el tamaño de los efectos se contrasta a través del procedimiento del bootstrapping. La Tabla 1 resume los resultados obtenidos para las relaciones directas del modelo estructural, incluyendo los coeficientes path, los valores t y el nivel de significación. En éste sentido, cabe destacar en primer lugar que la evidencia empírica obtenida respalda la estructura factorial de los constructos de segundo orden considerados en el estudio. De este modo, se contrasta que: 1) el Desempeño internacional esta formado por las dimensiones de Resultados internacionales y Desempeño comparativo, 2) la Orientación emprendedora está formada por las dimensiones de Propensión a Innovar, Proactividad y Propensión al Riesgo, 3) la Orientación al mercado está formada por las dimensiones de Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional, y 4) la Capacidad de Redes está formada por las dimensiones de Coordinación, Habilidades Relacionales, Conocimiento de Socios y Comunicación Interna.

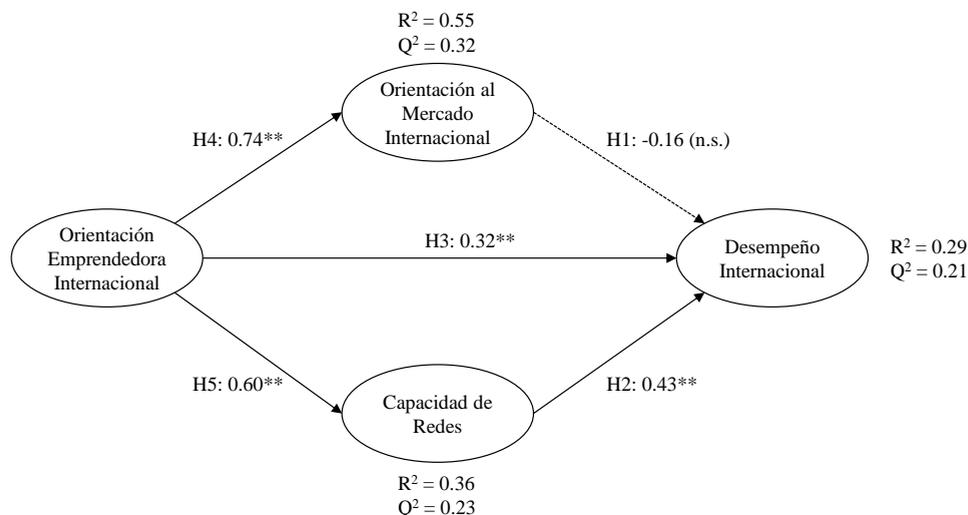
TABLA 1: **Modelo Estructural.**

	Coefficiente	T-Student
Factores de segundo orden		
Desempeño Internacional → Resultados internacionales	0.96	147.85**
Desempeño Internacional → Desempeño comparativo	0.91	54.28**
Orientación al Mercado → Orientación al cliente	0.93	53.13**
Orientación al Mercado → Orientación a la competencia	0.90	44.46**
Orientación al Mercado → Coordinación interfuncional	0.89	32.21**
Capacidad de Redes → Coordinación	0.95	114.46**
Capacidad de Redes → Habilidades relacionales	0.93	58.67**
Capacidad de Redes → Conocimiento de socios	0.91	46.84**
Capacidad de Redes → Comunicación interna	0.90	41.56**
Orientación Emprendedora → Propensión a innovar	0.92	43.30**
Orientación Emprendedora → Proactividad	0.93	81.51**
Orientación Emprendedora → Propensión al riesgo	0.93	69.28**
Relaciones causales		
H1: Orientación al Mercado → Desempeño Internacional	-0.16	1.02 (n.s)
H2: Capacidad de Redes → Desempeño Internacional	0.43	3.18**
H3: Orientación Emprendedora → Desempeño Internacional	0.32	2.74**
H4: Orientación Emprendedora → Orientación al Mercado	0.74	15.98**
H5: Orientación Emprendedora → Capacidad de Redes	0.60	6.85**

*p < 0.05; **p < 0.01, n.s. = no significativa

Respecto a las hipótesis de investigación, los resultados obtenidos (Tabla 1 y Figura 1) ponen de manifiesto, en primer lugar, que la Orientación al Mercado Internacional no tiene un efecto estadísticamente significativo sobre el Desempeño Internacional de las PYMEs exportadoras, por lo que se rechaza la hipótesis H1. Por el contrario, se confirma que la Capacidad de Redes influye positivamente en el Desempeño Internacional de las empresas analizadas (hipótesis H2). Así mismo, la evidencia empírica obtenida respalda el efecto significativo y positivo de la Orientación Emprendedora Internacional de las PYMEs sobre el Desempeño Internacional (hipótesis H3), la Orientación al Mercado Internacional (hipótesis H4) y la Capacidad de Redes (hipótesis H5). Por su parte, los estadísticos f^2 de Cohen para la significatividad de los coeficientes path en el modelo interno toman valores superiores a 0.02 para todas las relaciones causales que resultan significativas, lo que sugiere efectos satisfactorios para todas los factores latentes endógenos (Henseler et al., 2009).

FIGURA 1: Resultados del Modelo de Estructural.



**p < 0.01; *p < 0.05

5. Conclusiones

5.1. Implicaciones teóricas

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen relevantes implicaciones teóricas en relación a la internacionalización de las PYMEs y su desempeño en los mercados de exportación. En particular, la evidencia empírica obtenida pone de manifiesto que el Desempeño Internacional de las PYMEs exportadoras está influido positivamente por su Capacidad de Redes y su Orientación Emprendedora Internacional, pero no por su Orientación al Mercado Internacional.

De este modo, la capacidad de las PYMEs para establecer y gestionar relaciones con diferentes socios en los mercados en los que operan constituye el principal determinante directo de su desempeño en los mercados externos. Este resultado es consistente con el modelo de Weerawardena et al. (2007) que considera a la Capacidad de Redes como un factor determinante para la adquisición de conocimiento y el acceso a recursos necesarios para la internacionalización de las PYMEs. Así mismo, se confirman los resultados obtenidos por Walter et al. (2006) que observan un efecto positivo de la Capacidad de Redes en el Desempeño Internacional de las spin-off.

En cuanto al efecto de la Orientación Emprendedora Internacional, la evidencia empírica obtenida respalda de impacto directo de este factor sobre el Desempeño Internacional, así como un efecto indirecto a través de la Capacidad de Redes. De este modo, se respalda en primer lugar la línea de investigación más tradicional que se centra en el efecto positivo de esta variable sobre el desempeño de las PYMEs en los mercados exteriores (Knight, 2000; Dimitratos et al., 2004; Hagen et al., 2012; Escandón-Barbosa et al., 2016). Así mismo, se

confirma la influencia de la Orientación Emprendedora Internacional sobre la Capacidad de Redes, en línea con el modelo conceptual propuesto por Weerawardena et al. (2007). Este resultado es especialmente relevante en términos de contribución a la literatura, dado que son escasos los estudios previos que analizan empíricamente las interrelaciones entre los factores determinantes del Desempeño Internacional (Walter et al., 2006; Zhou et al., 2010). De este modo, nuestra investigación responde, al menos parcialmente, a la necesidad de profundizar en la investigación sobre la interdependencia entre las orientaciones estratégicas y otras variables explicativas del Desempeño Empresarial, señalada recientemente por diversos autores (Deutscher, 2016; Phersson, 2016).

Finalmente, merecen especial mención los resultados obtenidos en relación a la influencia de la Orientación al Mercado Internacional sobre el Desempeño Internacional. En particular, la evidencia empírica obtenida en nuestra investigación es contradictoria con los resultados de diversos estudios previos, que observan un impacto positivo de la Orientación al Mercado sobre diferentes variables vinculadas al desempeño de la empresa en general (Kirca et al., 2005), y los resultados internacionales en particular (Cadogan et al., 2003, Chung, 2012; Escandón-Barbosa et al., 2016). Una posible explicación a este fenómeno podría estar en la interrelación entre la Orientación Emprendedora Internacional y la Orientación al Mercado Internacional, de modo que la influencia de la primera pudiera anular el efecto de la segunda. En este sentido, los estudios de Cadogan (2003) y Chung (2012) no consideran la Orientación Emprendedora como determinante del Desempeño Internacional, mientras que la investigación de Escandón-Barbosa et al. (2016) contrasta un efecto significativo de ambos factores. En consecuencia, y como señalaban recientemente Deutscher et al. (2016), parece necesario profundizar en la investigación sobre la relación existente entre ambas variables, especialmente en el ámbito internacional.

5.2. Implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos en la investigación plantean interesantes implicaciones para los empresarios y directivos de comercio exterior y la gestión de la internacionalización en las PYMEs. Desde la perspectiva de los propietarios y gestores, este trabajo pone de manifiesto la importancia de generar en la organización una filosofía y cultura de gestión orientada al emprendimiento internacional y al establecimiento de redes con otras organizaciones. En consecuencia, es fundamental fomentar la propensión a innovar, la proactividad y la propensión al riesgo dentro de la empresa, animando a los directivos y profesionales a buscar activamente nuevas oportunidades de negocio, asumiendo un riesgo razonable. En este sentido, adquiere especial importancia el liderazgo de la propiedad, así como el desarrollo de medidas para la difusión interna de estos valores.

Por otra parte, las PYMEs deben desarrollar su capacidad para establecer redes con otras organizaciones y socios relevantes, tanto en el mercado doméstico como en los internacionales. Ello supone implementar medidas dirigidas fortalecer el conocimiento de los socios y sus actividades, establecer canales fluidos de comunicación y coordinación con los mismos, fomentar las habilidades relacionales de los directivos de la empresa y favorecer los mecanismos internos para la difusión de información sobre los socios a todo los departamentos. Por tanto, la estructura y procedimientos de la organización deben estar

orientados a la interrelación con los socios de la red, incluyendo la implantación de tecnologías de comunicación.

En cuanto las iniciativas institucionales dirigidas a favorecer la internacionalización de las PYMEs, éstas se deben encaminar a fomentar el emprendimiento internacional, facilitar el establecimiento de redes con empresas extranjeras y eliminar las barreras de entrada en los mercados exteriores. Entre las medidas que se pueden desarrollar a este respecto cabe destacar la simplificación de los requisitos legales y burocráticos para la exportación, la organización y financiación de misiones y ferias comerciales que promuevan la creación de redes Internacionales, y el asesoramiento de expertos en las operaciones con socios extranjeros. Estos incentivos deben tener un seguimiento personalizado y por sector productivo, y estar vinculados a objetivos claros, medibles, alcanzables y específicos, tanto económicos como no económicos, para garantizar la efectividad de los resultados.

5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación no está exenta de limitaciones. En este sentido, cabe destacar en primer lugar el hecho de que los datos utilizados son de carácter transversal, y no es posible conocer el Desempeño Internacional de las PYMEs en diferentes momentos de tiempo. Aunque se trata de una limitación habitual en la investigación sobre internacionalización de empresas, en futuros estudios sería interesante obtener información longitudinal que permitiera evaluar la evolución de los resultados internacionales. También puede considerarse como una limitación el hecho de que nuestra investigación se base en encuestas a propietarios y directivos de PYMEs, si bien se trata también de una práctica habitual en esta línea de investigación. No obstante, en el futuro sería conveniente incorporar medidas objetivas de variables como el desempeño internacional, la innovación en la empresa o la participación de las PYMEs en redes con socios extranjeros.

Así mismo, los resultados obtenidos en esta investigación plantean también oportunidades para desarrollar nuevas líneas de estudio. En este sentido, cabe señalar en primer lugar la necesidad de obtener evidencia empírica adicional sobre la interrelación entre las orientaciones estratégicas y otras variables explicativas del Desempeño Internacional, tal como se ha indicado previamente. En particular, sería conveniente profundizar en la relación existente entre la Orientación al Mercado Internacional y la Orientación Emprendedora Internacional, y su impacto en los resultados de las PYMEs en mercados exteriores. Por otra parte, resultaría de gran interés desarrollar un estudio cross-cultural para analizar si las variables explicativas del Desempeño Internacional de las PYMEs tienen un efecto consistente en diferentes países.

6. References

- Aldás, J. (2016). *Modelización estructural con PLS-SEM: Constructos de segundo orden*. Madrid: ADD Editorial.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31(1), 57--81.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., & Li, E. K. Y. (2003). Export market oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, W. A., & Pahud de Mortanges, C. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30, 689-707.
- Cano, C., Carrillat, F., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 179-200.
- Chang, S.-J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178-184.
- Chetty, S.K., & Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Berlin Heidelberg: SpringerVerlag.
- Chung, H. F. L. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423.
- Chung, J., & Monroe, G.S. (2003). Exploring social desirability bias. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 291-302.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Coviello, N.E., & Munro, H.J. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Covin, J.G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual, considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.

- Deutscher, F., Zapkau, F.B., Schwens, C., Baumc, M., & Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69, 849-861.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Ellis, P. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43, 1089-1107.
- Escandón-Barbosa, D., Hernandez-Espallardo, M., & Rodriguez, A. (2016). International Market Orientation and International Outcomes. *Global Economy*, 16(4), 669-696.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Freeman, S., & Cavusgil, S.T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of bornglobal firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3), 369-382.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46, 1-12.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modelling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Jones, M.V., & Coviello, N.E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Keupp, M.M., & Gassmann, O. (2009). The past and future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 36(1), 40-65.

- Kirca, A.H., Jayachandra, S., & Bearden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Marino, L., & George, B.A. (2011). The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 989-1024.
- Marshall, G.W., Goebel, D.J., & Moncrief, W.C. (2003). Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), 247-255.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Moen, O., & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- Musteen, M., Datta, D.K., & Butts, M.M. (2014). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 749-774.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Pehrsson, A. (2016). Firm's strategic orientation, market context, and performance Literature review and opportunities for international strategy research. *European Business Review*, 28(4), 378-404.

- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G.A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993– 2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648–666.
- Ritter, T., & Gemünden, H.G. (2003). Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-75.
- Steensma, H.K., Marino, L., & Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 591-609
- Torres-Ortega, R., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., & Stoian, M.-C. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19, 107-123.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- Zahra, S. A. (2008). Being entrepreneurial and market driven: Implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 125–142.
- Zahra, S., & D. Garvis (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-92.
- Zhou, L., Barnes, B.R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882–905.

Appendix

Resultados internacionales (IRES)	
IRES1	El porcentaje de participación en el mercado internacional
IRES2	El crecimiento de ventas en el mercado internacional
IRES3	La utilidad antes de impuestos en el mercado internacional
Desempeño comparativo (CPER)	
CPER1	El crecimiento de ventas en su principal mercado de exportación, comparado con sus principales competidores
CPER2	El retorno de la inversión en su principal mercado de exportación, comparado con su mercado nacional
Propensión a innovar (INNO)	
INNO1	Nuestros directivos siempre incentivan ideas de nuevos productos para los mercados internacionales
INNO2	Nuestros directivos son muy abiertos con respecto a las formas innovadoras para explotar las oportunidades de los mercados internacionales
INNO3	Nuestros directivos creen que una oportunidad en los mercados internacionales es mayor que una en los mercados domésticos
INNO4	Nuestros directivos buscan continuamente nuevos mercados de exportación
INNO5	Nuestros directivos están dispuestos a considerar nuevos proveedores/clientes en el extranjero
Proactividad (PROA)	
PROA1	Nuestros directivos han asistido regularmente a ferias comerciales nacionales o en el extranjero
PROA2	Nuestros directivos han pasado algún tiempo de visita en el extranjero
PROA3	Nuestros directivos buscan de manera activa el contacto con proveedores o clientes en los mercados internacionales
PROA4	Nuestros directivos monitorean regularmente las tendencias de los mercados de exportación
PROA5	Nuestros directivos exploran de manera activa las oportunidades de negocio en el extranjero
Propensión al riesgo (RISK)	
RISK1	Nuestros directivos se centran más en las oportunidades que en los riesgos en el extranjero
RISK2	Cuando nos enfrentamos a decisiones con respecto a la exportación u otras operaciones internacionales, nuestros directivos siempre son tolerantes a los riesgos potenciales
RISK3	Nuestros directivos tienen una visión compartida con respecto a los riesgos de los mercados extranjeros
RISK4	Nuestros directivos evalúan las oportunidades que implican algún riesgo en el extranjero
Orientación al cliente (CUSO)	
CUSO1	Los objetivos de nuestra empresa están enfocados principalmente a la satisfacción del cliente
CUSO2	Monitoreamos constantemente nuestro nivel de compromiso en las necesidades del cliente
CUSO3	Nuestra estrategia se basa en la comprensión de las necesidades del cliente
CUSO4	Nuestras estrategias de negocios son conducidas por nuestras creencias acerca de cómo podemos crear mayor valor para los clientes
CUSO5	Medimos la satisfacción del cliente con frecuencia y de manera sistemática
CUSO6	Le otorgamos especial atención al servicio post-venta
Orientación a la competencia (COMO)	

COMO1	Nuestro personal de ventas comparte información frecuentemente dentro de la empresa en relación a las estrategias de los competidores
COMO2	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores
COMO3	Nuestros directivos analizan regularmente las estrategias y fortalezas de nuestros competidores
COMO4	Nos enfocamos a los clientes con los que tenemos una oportunidad de ventaja competitiva
Coordinación interfuncional (INTC)	
INTC1	Nuestros directivos visitan regularmente a nuestros clientes actuales y potenciales
INTC2	Comunicamos abiertamente la información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a través de todas las funciones dentro de la empresa
INTC3	Todas nuestras áreas funcionales están integradas para cumplir con las necesidades de nuestros mercados objetivo
INTC4	Todos nuestros gerentes comprenden de qué manera cada uno puede contribuir a la creación de valor para el cliente
INTC5	Compartimos los recursos a través de toda la empresa
Coordinación (COOR)	
COOR1	Analizamos lo que nos gustaría y deseamos alcanzar con cada socio
COOR2	Ajustamos el uso de recursos (ej., personal, finanzas) para cada relación con los socios
COOR3	Nos informamos de las metas, capacidades y estrategias de nuestros socios
COOR4	Evaluamos con anticipación los posibles socios para plantear la construcción de relaciones
COOR5	Asignamos coordinadores quienes son responsables de la relación con nuestros socios
COOR6	Discutimos regularmente con nuestros socios de qué manera podemos apoyarnos mutuamente en nuestros éxitos
Habilidades relacionales (RELS)	
RELS1	Tenemos la habilidad para construir buenas relaciones personales con socios de negocios
RELS2	Nos podemos poner en la posición de nuestros socios
RELS3	Podemos negociar de manera flexible con nuestros socios
RELS4	Casi siempre resolvemos de manera constructiva los problemas con nuestros socios
Conocimiento de socios (PARK)	
PARK1	Conocemos los mercados de nuestros socios
PARK2	Conocemos los productos/procesos/servicios de nuestros socios
PARK3	Conocemos las fortalezas y debilidades de nuestros socios
PARK4	Conocemos las capacidades y estrategias de nuestros competidores
Comunicación interna (ICOM)	
ICOM1	En nuestra organización tenemos juntas regularmente para cada proyecto
ICOM2	En nuestra organización los empleados desarrollan contactos informales entre ellos
ICOM3	En nuestra organización la comunicación se realiza regularmente por medio de proyectos y áreas temáticas
ICOM4	En nuestra organización los gerentes y empleados dan retroalimentación sistemática entre sí
ICOM5	En nuestra organización la información es intercambiada regularmente de forma espontánea