

Article presented at the *III Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico*, 12–13 October 2017, Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.

Title in English (translated)

The effect of export proactiveness and export market orientation on export performance: an exploratory study in the garments industry

Original title in Spanish

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

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

This version is available at:

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

| <b>Conference article information</b> |  |
|---------------------------------------|--|
| Article title                         | El efecto de la proactividad exportadora y la orientación a los mercados de exportación en el desempeño exportador: estudio exploratorio del sector confecciones peruano |
| Conference name                       | III Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico   |
| Conference date                       | 12–13 October 2017   |
| City                                  | Santiago de Chile  |
| Organiser                             | Universidad Alberto Hurtado  |

**Citation:** Malca, O., & Bolaños, J.P. (2017) El efecto de la proactividad exportadora y la orientación a los mercados de exportación en el desempeño exportador: estudio exploratorio del sector confecciones peruano. *III Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico*, 12–13 October. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.

© 2017, The Authors. This copy is provided for your own personal use only.

---

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

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

**Resumen** – Las actividades orientadas hacia el mercado exportador están asociadas a mayores niveles de desempeño en las empresas de economías industrializadas. A pesar de esto, se sabe poco acerca del rol de estas actividades para el caso de las empresas exportadoras de economías emergentes, así como el efecto de cada uno de sus componentes y de la proactividad exportadora sobre el desempeño exportador. La presente investigación tuvo el objetivo de encontrar la relación entre la capacidad de generación, disseminación y respuesta ante el mercado externo sobre el desempeño exportador, considerando el efecto de la proactividad y la capacidad de coordinación exportadoras. Se utilizó una muestra de empresas exportadoras del sector confecciones peruano y modelos de ecuaciones estructurales basados en varianzas. Los resultados evidencian el efecto positivo de las actividades EMO sobre el desempeño exportador así como las posibles limitaciones en cuanto a generación de inteligencia que caracterizan a las empresas exportadoras peruanas.

**Palabras clave** – Orientación a los mercados de exportación, proactividad exportadora, desempeño exportador, Perú.

## Introducción

Las empresas Orientadas hacia los Mercados de Exportación (*Export-Market-Orientation*, EMO) se definen como empresas exportadoras que generan inteligencia de mercado externo, la diseminan dentro de la organización y responden en función a esta estratégicamente (Cadogan, Boso, Story, & Adeola, 2016; Chung, 2012; Cadogan & Diamantopoulos, 1995). De esta forma, EMO contribuye a la gestión del conocimiento de mercado de destino, a la gestión estratégica del mercado internacional y al proceso de internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009; Dong, Zhang, Hinsch, & Zou, 2016). Así, generar inteligencia de los mercados, que luego se convierte en conocimiento, es una tarea típica de las empresas proactivas, que termina siendo una base para orientar a las empresas en la gestión internacional, así como una fuente de ventaja competitiva (Wood & Robertson, 1997; Navarro-Garcia, Peris-Ortiz, & Barrera-Barrera, 2016).

Diversas investigaciones han encontrado que las actividades EMO realizadas por las empresas exportadoras impactan significativamente en el desempeño exportador (Cadogan J. , Paul, Salminen, Puumalainen, & Sundqvist, 2001; Nagy & Berács, 2012; Acikdilli, 2015; Cadogan, Boso, Story, & Adeola, 2016); más aún, en situaciones de turbulencia en los mercados exteriores (Boso, Oghazi, Cadogan, & Story, 2016) o en situaciones en las que la distancia psicológica percibida es alta (Navarro-García, Arenas-Gaitán, & Rondán-Cataluña, 2014; Navarro-Garcia, Peris-Ortiz, & Barrera-Barrera, 2016). Asimismo, antecedentes como la coordinación interfuncional y la proactividad exportadora, han exhibido un rol significativo para la formación de capacidades EMO (Navarro-García, Acedo, Losada, & Ruzo, 2012; Cadogan, Boso, Story, & Adeola, 2016), habiéndose investigado estas relaciones de manera independiente y no de manera conjunta. Asimismo, los resultados de las investigaciones de estas actividades muestran resultados mixtos, lo cual implica que es necesario seguir investigando (Navarro-Garcia, Rondan-Cataluña, & Acedo Gonzáles, 2013; Spillan, Kara, King, & McGinnis, 2013; Lengler, Sousa, Gattermann, Hoffmann, & Martínez-Lopez, 2015; Chi, 2013). Por otro lado, en el contexto de las economías emergentes, son escasos los estudios que analizan el impacto de las actividades EMO en el desempeño exportador y los que analicen el rol conjunto de la proactividad exportadora y la capacidad de coordinación en dicha relación (Pascucci, Bartoloni, & Gregori, 2016).

Por lo tanto, se hace necesario estudiar la relación de los componentes señalados, así como aportar evidencia empírica de una economía emergente como es el caso de Perú. La estructura exportadora de la economía peruana se caracteriza por tener una alta concentración de sus exportaciones en pocos productos, mercados y empresas, de tal manera que más del 82% de las mismas son empresas esporádicas (Malca & Rubio, 2013), a pesar de contar con diversos mecanismos de acceso a los mercados internacionales como es el caso de los tratados de libre comercio y otros acuerdos regionales (Malca, Florián, Barrantes, Cerdán, & Zhu, 2016). Por lo tanto, se hace necesario estudiar en este contexto la proactividad exportadora, la coordinación interfuncional y las actividades EMO y así como su impacto en el desempeño exportador.

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

### **Revisión de literatura**

El concepto inicial de Orientación hacia el Mercado (OM) es originado por Narver & Slater (1990) y Kohli & Jarowski (1990) haciendo referencia a las actividades de marketing que realizan las empresas en el mercado local. Por un lado, Narver y Slater (1990) definen la OM como la cultura organizacional centrada en crear una oferta de valor superior para el cliente al obtener información relevante acerca de la competencia y al coordinar esfuerzos entre las áreas funcionales. Por otro lado, Kohli & Jarowski (1990) la definen como un conjunto de actividades: la generación de inteligencia de mercado, que comprende aspectos del cliente, la competencia y el entorno, la diseminación de la inteligencia de mercado dentro de la organización, y la capacidad de respuesta de la empresa con respecto a la inteligencia obtenida sobre el mercado. Cadogan & Diamantopoulos (1995) replantean ambas definiciones para analizar su

aplicabilidad en el contexto internacional. De esta manera, los mismos autores definen EMO como la generación de inteligencia de mercado obtenida a través de las diversas actividades de exportación en función a clientes, competidores y el entorno, la diseminación de esta inteligencia a través de las distintas áreas funcionales y la capacidad de respuesta en función a la inteligencia de mercado obtenida, siendo la actividad de coordinación interfuncional un antecedente que integra las actividades anteriores (Cadogan & Diamantopoulos, 1995). A la par con las actividades de coordinación, el grado de proactividad exportadora de la empresa determinará el grado de compromiso de recursos destinado a las actividades de generación, diseminación y respuesta, siendo así un segundo antecedente a EMO (Navarro-García, Acedo, Losada, & Ruzo, 2012).

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

La capacidad de diseminación se define como la capacidad de diseminar inteligencia de exportación entre el personal de exportación, entre otros departamentos y dentro de toda la firma, vista como una gran unidad (Cadogan, Diamantopoulos, & Pahud de Mortanges, 1999). Este proceso de diseminación se desarrolla mediante canales de comunicación formales e informales dentro de la organización (Cadogan J. , Paul, Salminen, Puumalainen, & Sundqvist, 2001), y es influenciado por la conectividad interfuncional dentro de la empresa (Racela, Chaikittisilpa, & Thourunrojje, 2007).

La capacidad de respuesta está relacionada con la habilidad de la empresa para crear valor superior para los clientes en el mercado externo (Cadogan & Diamantopoulos,

1995). Así, esta capacidad comprende el diseño e implementación de acciones en respuesta a los cambios que ocurren en los entornos interno y externo de la empresa (Cadogan, Diamantopoulos, & Pahud de Mortanges, 1999). La efectividad de esta respuesta se encuentra en función al grado de inteligencia disponible acerca del mercado y se refleja en la elaboración e implementación de planes de marketing de exportación (Kwon & Hu, 2000; Cadogan, Souchon, & Procter, 2008).

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

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

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

**Tabla 1. Resumen de investigaciones que miden el efecto de EMO sobre el Desempeño Exportador**

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

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

La capacidad de coordinación actúa agiliza los procesos y rutinas dentro de la organización para poder responder y reaccionar a la inteligencia de mercado obtenida, aumentando el compromiso y responsabilidad de todas las áreas funcionales y su capacidad de aprendizaje y direccionamiento organizacional (Cadogan J. , Paul, Salminen, Puumalainen, & Sundqvist, 2001; Chi, 2013). La capacidad de coordinación permite transferir, integrar y utilizar la inteligencia de mercado generada dentro de la empresa ante la necesidad explorar y explotar oportunidades en el mercado exportador (Murray, Gao, & Kotabe, 2011). De esta forma, la capacidad de coordinación flexibiliza

a la empresa para aprovechar las ventajas derivadas de EMO, afectando de manera indirecta al desempeño exportador (Johnson, Lee, Saini, & Grohmann, 2003). Con respecto a esta relación, investigaciones previas evidencian que la capacidad de coordinación tiene un efecto positivo sobre EMO (Murray, Gao, & Kotabe, 2011; Lengler, Sousa, Gattermann, Hoffmann, & Martínez-Lopez, 2015; Cadogan, Boso, Story, & Adeola, 2016). Consecuentemente, se propone las siguientes hipótesis.

**H1a.** Mayores niveles de coordinación interfuncional tienen como consecuencia una mayor capacidad de generación de inteligencia sobre el mercado exportador.

**H1b.** Mayores niveles de coordinación interfuncional tienen como consecuencia una mayor capacidad de diseminación de inteligencia e inteligencia dentro de la empresa.

**H1c.** Mayores niveles de coordinación interfuncional tienen como consecuencia una mayor capacidad de respuesta ante los cambios encontrados en el mercado exportador.

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

La proactividad exportadora es la capacidad orientada a la búsqueda de oportunidades en el mercado externo (Venkatraman, 1989). De esta manera, el comportamiento proactivo se caracteriza por el análisis sistemático del potencial actual y futuro de los mercados atendidos (Suzman & Wortzel, 1984; Navarro-García, Rondan-Cataluña, & Acedo González, 2013). Esta orientación proactiva conlleva al aumento de recursos organizacionales orientados hacia la recolección, el análisis de información proveniente del mercado exterior y la generación de actividades especializadas para esta tarea (Francis & Collins-Dodd, 2000; Navarro-García, Acedo, Losada, & Ruzo, 2012). Así, la proactividad exportadora es una condición necesaria para responder de manera estratégica a los cambios en cuanto a las condiciones de demanda del mercado exterior (Wood & Robertson, 1997). La literatura ha encontrado de manera empírica que actitudes proactivas se relacionan con mejores capacidades para obtener información acerca de los cambios en el mercado, difundirla a los agentes relevantes dentro de la organización y responder de manera efectiva y eficiente (Wood & Robertson, 1997; Francis & Collins-Dodd, 2000; Navarro-García, Rondan-Cataluña, & Acedo González, 2013). De esta forma, se propone las siguientes hipótesis.

**H2a.** La proactividad hacia la actividad exportadora de la empresa afecta de manera positiva a la capacidad de generar inteligencia sobre el mercado externo.

**H2b.** La proactividad hacia la actividad exportadora de la empresa afecta de manera positiva a la capacidad de diseminar inteligencia sobre el mercado externo dentro de la empresa.

**H2c.** La proactividad hacia la actividad exportadora de la empresa afecta de manera positiva a la capacidad de responder a los cambios en el mercado externo.

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

Las actividades que la empresa realiza para obtener inteligencia sobre el mercado exportador varían en función al grado de compromiso de recursos destinado a esta actividad (Suzman & Wortzel, 1984). Así, actividades como el uso de información primaria, el empleo del personal de ventas para conocer a los clientes, las actividades de marketing en el mercado de destino y la interacción con los distribuidores permiten a la empresa obtener información más relevante acerca de las condiciones del entorno en el mercado atendido (Francis & Collins-Dodd, 2000). Por el contrario, actividades que involucran pocos recursos, como la generación de inteligencia basadas en fuentes secundarias y ferias nacionales, el uso predominante de servicios del gobierno y de consultores e intermediarios, revela una baja capacidad de generación de inteligencia y se asocia con niveles reducidos de desempeño exportador (Francis & Collins-Dodd, 2000). De esta forma, mayores niveles de capacidad de generación de inteligencia del mercado exportador evidencian empíricamente niveles superiores de desempeño exportador (Cadogan J. , Paul, Salminen, Puumalainen, & Sundqvist, 2001; Rose & Shoham, 2002; Cadogan & Cui, 2004; Murray, Gao, & Kotabe, 2011). Considerando lo anterior, se propone la siguiente hipótesis.

**H3.** La capacidad de generación de inteligencia sobre el mercado externo afecta de manera positiva al desempeño exportador.

*El rol de la diseminación de inteligencia sobre el desempeño exportador*

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

**H4.** La capacidad de diseminar inteligencia sobre el mercado externo de la empresa afecta de manera positiva al desempeño exportador.

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

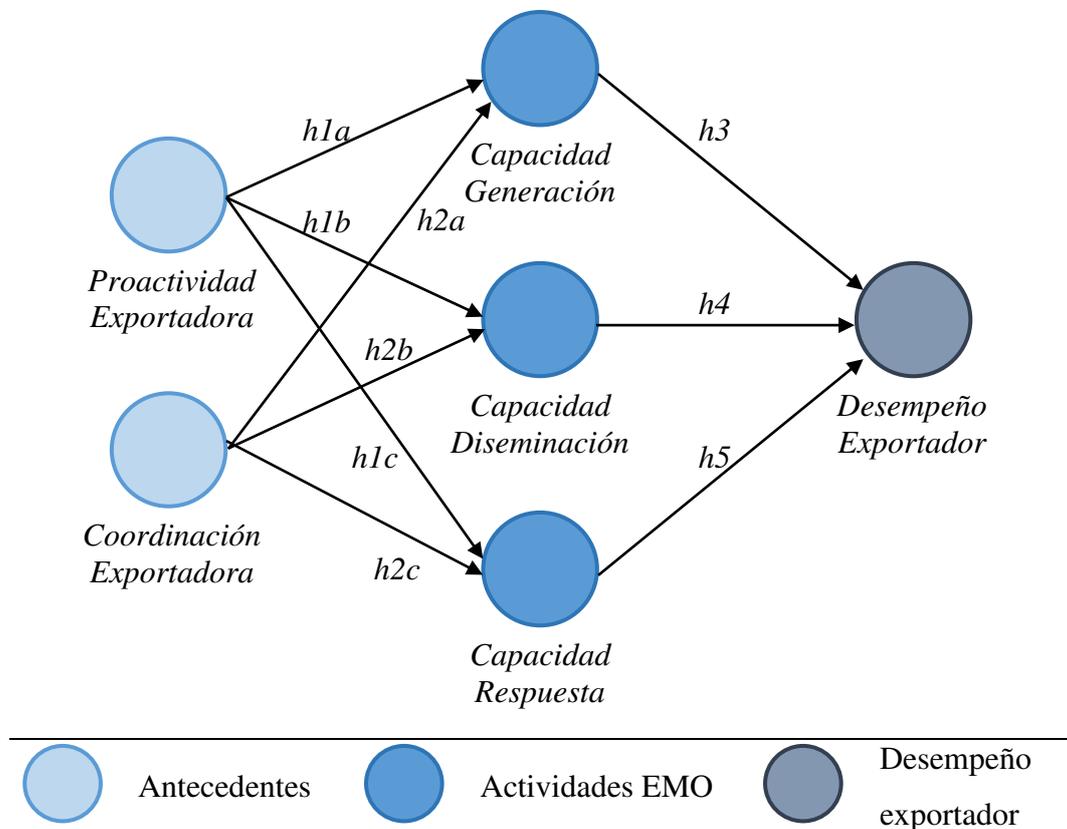
La capacidad de respuesta de la empresa exportadora hacia los mercados se basa en el diseño, desarrollo e implementación de planes estratégicos que involucran a todas las áreas funcionales de la organización (Cadogan & Diamantopoulos, 1995). De esta forma, la capacidad de respuesta responde a planes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

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

**Tabla 2. Resumen de las hipótesis y signo esperado**

| <i>Hip. n°</i> | <i>Relación de la hipótesis</i> |                                | <i>Signo</i> |
|----------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------|
| H1a            | Proactividad exportadora        | → Generación de inteligencia   | +            |
| H1b            | Proactividad exportadora        | → Diseminación de inteligencia | +            |
| H1c            | Proactividad exportadora        | → Capacidad de respuesta       | +            |
| H2a            | Capacidad de coordinación       | → Generación de inteligencia   | +            |
| H2b            | Capacidad de coordinación       | → Diseminación de inteligencia | +            |
| H2c            | Capacidad de coordinación       | → Capacidad de respuesta       | +            |
| H3             | Generación de inteligencia      | → Desempeño exportador         | +            |
| H4             | Diseminación de inteligencia    | → Desempeño exportador         | +            |
| H5             | Capacidad de respuesta          | → Desempeño exportador         | +            |

**Figura 1: Modelo teórico propuesto**



## Método

### *Recolección de datos*

Se optó por un diseño de investigación de corte transversal ya que se busca describir las variables investigadas y analizar su interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Para definir la muestra, se partió del Directorio de Exportadores Peruanos del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú (SIICEX), y se depuro con los datos de las empresas exportadoras obtenidos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Así, mediante muestreo aleatorio, se seleccionó a 399 empresas exportadoras del sector confecciones. Las encuestas fueron recabadas entre diciembre de 2016 y febrero de 2017, a través de cuestionarios dirigidos al director o gerente de exportación mediante correo electrónico (Harzing, 1997; Harzing, 2000). Se obtuvieron 41 respuestas válidas, resultado en una tasa de respuesta de 10.3%, usual en este corte de investigación (Wheeler, Ibeh, & Dimitratos, 2008; Harzing, Reiche, & Pudelko, 2013).

Dada la baja tasa de respuestas se evaluó la presencia de *non-response bias* (Armstrong & Overton, 1977). El contraste no presentó diferencias estadísticamente significativas para la antigüedad de las empresas, número de trabajadores, número de años exportando e intensidad exportadora. Asimismo, se tomaron medidas para disminuir la presencia de *common-method variance* debido a que las variables exógenas y endógenas investigadas son derivadas del mismo individuo (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). *A priori*, se aseguró a los gerentes y directores anonimidad y confidencialidad en base al estudio, así como se les informó que no existían respuestas correctas o equivocadas con el fin de reducir la posibilidad de que los encuestados ajusten sus respuestas para mostrar resultados más deseables (Podsakoff & Organ, 1986). *A posteriori* se realizó el test de Harman para un solo factor. El test presentó 4 soluciones factoriales que explicaron el 79.2% de la varianza total, donde el mayor factor único representó el 31.5% del total de la varianza, indicando ausencia de *Common-Method Variance* (Kaleka & Morgan, 2017). La tabla 3 presenta las características de la muestra empleada.

**Tabla 3. Estadísticos descriptivos de la muestra**

| <b>Entrevistado</b>                      | <b>Media</b> | <b>DE</b> | <b>Empresa</b>                  | <b>Media</b> | <b>DE</b> |
|--|--------------|-----------|---------------------------------|--------------|-----------|
| Edad                                     | 48.7         | 11.1      | Antigüedad de la empresa        | 17.4         | 10.4      |
| Años en la empresa                       | 12.2         | 6.7       | N° de trabajadores              | 382.0        | 797.8     |
|  |              |           | Años exportando                 | 14.7         | 8.4       |
| Cargo:                                   |              |           | Ratio Exportación/Venta total   | 0.9          | 0.2       |
| <i>Gerente/Director</i>                  | 80.8%        |           | Destinos de exportación actual: |              |           |
| <i>Responsable comercial/operaciones</i> | 15.4%        |           | <i>América del Norte</i>        | 88.5%        |           |
| <i>Responsable de exportación</i>        | 3.9%         |           | <i>Europa</i>                   | 61.5%        |           |
| Formación:                               |              |           | <i>Centro y Sur América</i>     | 57.7%        |           |
| <i>Superior Completa</i>                 | 42.3%        |           | <i>Asia y Oceanía</i>           | 23.1%        |           |
| <i>Superior Incompleta</i>               | 46.2%        |           |                                 |              |           |
| <i>Técnico</i>                           | 3.9%         |           |                                 |              |           |
| <i>Secundaria Completa</i>               | 7.7%         |           |                                 |              |           |

#### *Escalas de medición*

Para el modelo de medición se utilizaron escalas validadas en investigaciones previas. Para medir la proactividad exportadora se utilizó la escala presente en Navarro-García, Acedo, Losada, & Ruzo (2012). Esta escala fue modificada de modo que solo se mantuvieron 3 de los 4 indicadores iniciales propuestos en la investigación. La escala dejada fuera del constructo (*propensión exportadora de la empresa*), fue empleada como variable de caracterización en la muestra.

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

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

Se decidió utilizar un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales basados en varianzas como herramienta estadística para probar las relaciones

bajo hipótesis. Esta decisión se fundamentó en función a que se requiere un método cuantitativo exploratorio que discrimine relaciones entre variables latentes (Falk & Miller, 1992); que tenga alta convergencia y poder estadístico en escenarios de baja cantidad de observaciones y heterogeneidad en el tamaño de los efectos de las relaciones planteadas (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009); que considere el error de medición entre la variable conceptualizada y su operacionalización debido al estado exploratorio de la teoría (Sarstedt, Hair, Ringle, Thiele, & Gudergan, 2016; Rigdon, 2012); y que admita diversidad en las escalas de medición y minimice el % de la varianza no explicada (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Consecuentemente, se utilizó el paquete estadístico SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

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

## **Resultados**

Los resultados acerca de la validez convergente mostrada en la tabla 4 y la validez discriminante en las tablas 5, 6 y 7 señalan que el modelo estructural es válido para el análisis. Las relaciones entre constructos fueron comprobadas mediante el procedimiento de Bootstrap de 5000 submuestras para el cálculo de parámetros estadísticos empíricos. La tabla 8 y la figura 2 presentan las comprobaciones de hipótesis y las relaciones significativas respectivamente. Todas las hipótesis planteadas son respaldadas por los resultados empíricos salvo en tres casos. Así, la proactividad exportadora (H1b) y la capacidad de coordinación (H2b) no tienen un efecto significativo sobre la capacidad de diseminación de inteligencia. Además, la capacidad de generación de inteligencia afecta negativa y significativamente al desempeño exportador de las empresas analizadas.

**Tabla 4. Evaluación del modelo de medición**

| <b>Constructo/Dimensión/Indicador</b>                             | <b>Factor loading</b> | <b>Sig.</b> | <b>Composite reliability</b> | <b>AVE</b> |
|---|-----------------------|-------------|------------------------------|------------|
| <i>Proactividad (Constructo reflectivo de primer orden)</i>       |                       |             | 0.82                         | 0.69       |
| pro_1   | 0.93                  | <0.001      |                              |            |
| pro_2   | 0.72                  | <0.01       |                              |            |
| <i>Coordinación (Constructo reflectivo de primer orden)</i>       |                       |             | 0.96                         | 0.80       |
| coo_1   | 0.84                  | <0.001      |                              |            |
| coo_2   | 0.93                  | <0.001      |                              |            |
| coo_3   | 0.91                  | <0.001      |                              |            |
| coo_4   | 0.95                  | <0.001      |                              |            |
| coo_5   | 0.92                  | <0.001      |                              |            |
| coo_6   | 0.80                  | <0.001      |                              |            |
| <i>Generación (Constructo reflectivo de primer orden)</i>         |                       |             | 0.89                         | 0.73       |
| gen_1   | 0.90                  | <0.001      |                              |            |
| gen_2   | 0.89                  | <0.001      |                              |            |
| gen_3   | 0.78                  | <0.001      |                              |            |
| <i>Diseminación (Constructo de indicador único)</i>               |                       |             | 1                            | 1          |
| dis_1   | 1                     | -           |                              |            |
| <i>Respuesta (Constructo reflectivo de primer orden)</i>          |                       |             | 0.96                         | 0.90       |
| res_1   | 0.92                  | <0.001      |                              |            |
| res_2   | 0.97                  | <0.001      |                              |            |
| res_3   | 0.95                  | <0.001      |                              |            |
| <i>Desempeño percibido(Constructo reflectivo de primer orden)</i> |                       |             | 0.97                         | 0.80       |
| log_1   | 0.88                  | <0.001      |                              |            |
| log_2   | 0.96                  | <0.001      |                              |            |
| log_3   | 0.87                  | <0.001      |                              |            |
| log_4   | 0.85                  | <0.001      |                              |            |
| sat_1   | 0.93                  | <0.001      |                              |            |
| sat_2   | 0.92                  | <0.001      |                              |            |
| sat_3   | 0.90                  | <0.001      |                              |            |
| sat_4   | 0.83                  | <0.001      |                              |            |

**Tabla 5. Varianza compartida entre constructos y validez discriminante**

|                 | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b> | <b>5</b>    | <b>6</b>    |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|----------|-------------|-------------|
| 1. Proactividad | <b>0.83</b> |             |             |          |             |             |
| 2. Coordinación | 0.25        | <b>0.89</b> |             |          |             |             |
| 3. Generación   | 0.58        | 0.63        | <b>0.86</b> |          |             |             |
| 4. Diseminación | 0.34        | 0.17        | 0.29        | <b>1</b> |             |             |
| 5. Respuesta    | 0.53        | 0.53        | 0.63        | 0.37     | <b>0.95</b> |             |
| 6. Desempeño    | 0.40        | 0.04        | 0.07        | 0.67     | 0.50        | <b>0.90</b> |

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

**Tabla 6. Validez discriminante: criterio de cargas cruzadas**

|       | <i>Proactividad</i> | <i>Coordinación</i> | <i>Generación</i> | <i>Diseminación</i> | <i>Respuesta</i> | <i>Desempeño</i> |
|-------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|------------------|------------------|
| pro_1 | <b>0.93</b>         | 0.35                | 0.63              | 0.30                | 0.55             | 0.37             |
| pro_2 | <b>0.72</b>         | -0.04               | 0.24              | 0.27                | 0.29             | 0.31             |
| coo_1 | 0.21                | <b>0.84</b>         | 0.49              | 0.25                | 0.40             | 0.07             |
| coo_2 | 0.38                | <b>0.93</b>         | 0.65              | 0.24                | 0.50             | 0.13             |
| coo_3 | 0.32                | <b>0.91</b>         | 0.64              | 0.28                | 0.55             | 0.05             |
| coo_4 | 0.21                | <b>0.95</b>         | 0.57              | 0.05                | 0.47             | -0.02            |
| coo_5 | 0.13                | <b>0.92</b>         | 0.56              | 0.03                | 0.47             | -0.01            |
| coo_6 | 0.04                | <b>0.80</b>         | 0.43              | 0.01                | 0.46             | -0.01            |
| gen_1 | 0.48                | 0.65                | <b>0.90</b>       | 0.20                | 0.61             | 0.06             |
| gen_2 | 0.50                | 0.50                | <b>0.89</b>       | 0.10                | 0.45             | -0.10            |
| gen_3 | 0.51                | 0.45                | <b>0.78</b>       | 0.45                | 0.56             | 0.23             |
| dis_1 | 0.34                | 0.17                | 0.29              | <b>1.00</b>         | 0.37             | 0.67             |
| res_1 | 0.50                | 0.45                | 0.56              | 0.26                | <b>0.92</b>      | 0.45             |
| res_2 | 0.51                | 0.53                | 0.60              | 0.32                | <b>0.97</b>      | 0.50             |
| res_3 | 0.50                | 0.52                | 0.64              | 0.47                | <b>0.95</b>      | 0.47             |
| log_1 | 0.20                | -0.11               | -0.11             | 0.62                | 0.29             | <b>0.88</b>      |
| log_2 | 0.36                | 0.04                | 0.04              | 0.70                | 0.50             | <b>0.96</b>      |
| log_3 | 0.37                | 0.03                | 0.14              | 0.64                | 0.58             | <b>0.87</b>      |
| log_4 | 0.24                | 0.02                | 0.11              | 0.60                | 0.48             | <b>0.85</b>      |
| sat_1 | 0.41                | 0.05                | -0.01             | 0.59                | 0.34             | <b>0.93</b>      |
| sat_2 | 0.51                | 0.07                | 0.09              | 0.55                | 0.45             | <b>0.92</b>      |
| sat_3 | 0.46                | 0.07                | 0.10              | 0.58                | 0.48             | <b>0.90</b>      |
| sat_4 | 0.37                | 0.15                | 0.19              | 0.53                | 0.45             | <b>0.83</b>      |

**Tabla 7. Validez discriminante: Heterotrait-Monotrait correlation's ratio**

|                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Proactividad | -        |          |          |          |          |          |
| 2. Coordinación | 0.36     | -        |          |          |          |          |
| 3. Generación   | 0.75     | 0.70     | -        |          |          |          |
| 4. Diseminación | 0.44     | 0.16     | 0.32     | -        |          |          |
| 5. Respuesta    | 0.67     | 0.56     | 0.72     | 0.38     | -        |          |
| 6. Desempeño    | 0.53     | 0.10     | 0.21     | 0.68     | 0.52     | -        |

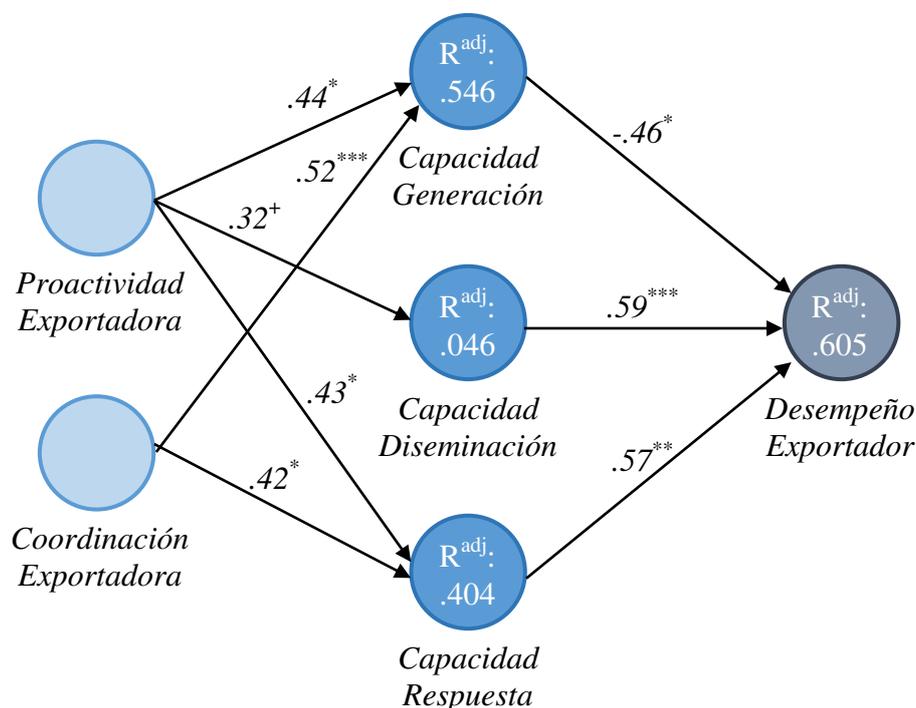
Threshold:  $HTMT_{85}$  (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015)

**Tabla 8. Parámetros de las hipótesis planteadas**

| <i>Hipótesis</i>  | $\beta$            | <i>Resultado</i> |
|---|--------------------|------------------|
| H1a: Proactividad exportadora → Generación de inteligencia    | 0.44*              | Respaldado       |
| H1b: Proactividad exportadora → Diseminación de inteligencia  | 0.32 <sup>+</sup>  | –                |
| H1c: Proactividad exportadora → Capacidad de respuesta        | 0.43*              | Respaldado       |
| H2a: Capacidad de coordinación → Generación de inteligencia   | 0.52***            | Respaldado       |
| H2b: Capacidad de coordinación → Diseminación de inteligencia | 0.09 <sup>ns</sup> | –                |
| H2c: Capacidad de coordinación → Capacidad de respuesta       | 0.42*              | Respaldado       |
| H3: Generación de inteligencia → Desempeño exportador         | -0.46*             | Opuesta          |
| H4: Diseminación de inteligencia → Desempeño exportador       | 0.59***            | Respaldado       |
| H5: Capacidad de respuesta → Desempeño exportador             | 0.57**             | Respaldado       |

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

**Figura 2. Modelo empírico con relaciones significativas**



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

## **Discusión e implicancias**

### *Implicancias académicas*

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

Uno de los hallazgos de la investigación muestra que la capacidad de disseminación tiene el mayor impacto sobre el desempeño exportador, seguido de la capacidad de respuesta (Pascucci, Bartoloni, & Gregori, 2016). Sin embargo, la capacidad de generación presenta un bajo impacto negativo, el cual podría estar explicado por la baja cantidad de recursos orientados hacia actividades de generación de inteligencia proactivas, como el uso de fuentes primarias y la asistencia a ferias comerciales internacionales (Wood & Robertson, 1997) o por la concentración de los recursos organizacionales hacia actividades reactivas, como el uso intensivo de programas de información gubernamentales y ferias comerciales nacionales (Francis & Collins-Dodd, 2000). Asimismo, el desempeño obtenido por las empresas analizadas podría estar explicado por causas exógenas al modelo, como las ventajas comparativas de los productos exportados, así como un alto grado de conocimiento acumulado acerca de los canales de distribución (Cadogan & Cui, 2004), lo que implicaría una menor asignación de recursos para conocer dicho canal. Así, las posibles causas indican que las empresas exportadoras pierden la experiencia de generar el conocimiento necesario para promover el desarrollo de su proceso de internacionalización (Malca & Rubio, 2015).

Sobre el rol de los antecedentes, el presente estudio encontró que la proactividad exportadora y la capacidad de coordinación, afectan de manera significativa y positiva a la capacidad de generación de inteligencia y de respuesta en línea con hallazgos previos (Cadogan, Boso, Story, & Adeola, 2016; Navarro-García, Rondan-Cataluña, & Acedo González, 2013). En contraste, la capacidad de coordinación y la proactividad exportadora no presentaron un efecto significativo sobre la capacidad de disseminación

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

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

#### *Implicancias gerenciales*

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

Con respecto a los antecedentes, la proactividad exportadora y la coordinación interfuncional no afectan a la capacidad de diseminación. Este resultado puede explicarse por la falta de complejidad organizacional de las empresas analizadas (Malca & Rubio, 2015), al estar compuesta en su mayoría por pequeñas empresas (ver tabla 3). Así, es posible que la gerencia no dedique recursos a esta capacidad debido a la simplicidad de su organización (Chi, 2013).

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

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

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

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

## Bibliografía

- Abiodun, S., & Mahmood, R. (2015). Fostering Export Performance in SMEs: The Roles of Export Market Orientation and Learning Orientation in Turbulent Environment. *International Journal of Economic Perspectives*, 28-48.
- Acikdilli, G. (2015). Marketing Capabilities-Export Market Orientation and Export Performance Relationship: Establishing an Empirical Link. *Advances in Business-related Scientific Research*, 6(1), 49-62.
- Alotaibi, M. B., & Zhang, Y. (2016). The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. *Applied Economics*, 49(23), 2253-2258.
- Armstrong, J., & Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Boso, N., Oghazi, P., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2016). Entrepreneurial and market-oriented activities, financial capital, environment turbulence, and export performance in an emerging economy. *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 1-24.
- Cadogan, J. W., Boso, N., Story, V. M., & Adeola, O. (2016). Export strategic orientation–performance relationship: Examination of its enabling and disabling boundary conditions. *Journal of Business Research*, 56(11), 5046-5052.
- Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K., & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261-282.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Salminen, R. T. (2012). Strategic flexibilities and export performance. *European Journal of Marketing*, 1418-1452.
- Cadogan, J., & Cui, C. (2004). Chinese Export Agents' Adoption of Export Market-Oriented Behaviours: Measurement and Performance Relationship. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 23-37.

- Cadogan, J., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. 3(1), 41-60.
- Cadogan, J., Cui, C., Morgan, R., & Story, V. (2006). Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters. *Industrial Marketing Management*, 634-647.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & Pahud de Mortanges, C. (1999). A Measure of Export Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 689-707.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K., & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261-282.
- Cadogan, J., Souchon, A., & Procter, D. (2008). The quality of market-oriented behaviors: Formative index construction. *Journal of Business Research*, 1263-1277.
- Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2013). *International Business: The New Realities (3rd ed.)*. Harlow: Pearson Education.
- Chi, T. (2013). Development of firm export market oriented behavior: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 22(1), 339-350.
- Chi, T., & Sun, Y. (2013). Development of firm export market oriented behavior: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 339-350.
- Chung, H. (2012). Export Market Orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29, 403 - 423.
- Diamantopoulos, A., & Cadogan, J. (1996). Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 23-52.

- Dong, X. D., Zhang, Z., Hinsch, C. A., & Zou, S. (2016). Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. *Industrial Marketing Management, 56*, 130-142.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Ohio: The University of Akron.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing, 84-103*.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE.
- Harzing, A.-W. (1997). Response Rates in the International Mail Surveys: Results of a 22-Country Study. *International Business Review, 6(6)*, 641-665.
- Harzing, A.-W. (2000). Cross-National Industrial Mail Surveys. Why Do Response Rates Differ between Countries. *Industrial Marketing Management, 29*, 243-254.
- Harzing, A.-W., Reiche, S., & Pudelko, M. (2013). Challenges in International Survey Research: A review with illustrations and suggested solutions for best practice. *European Journal of International Management, 7(1)*, 112-134.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115-135.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies, 40(9)*, 1411-1231.
- Johanson, J., & 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, 23-32*.

- Johnson, J. L., Lee, R. P.-W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Kaleka, A., & Morgan, N. (2017). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kwon, Y.-C., & Hu, M. (2000). Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review*, 61-75.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The Role of Past Performance in Export Ventures: a Short-term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies*, 304-325.
- Lengler, J. F., Sousa, C. M., Gattermann, M., Hoffmann, C., & Martínez-Lopez, F. (2015). The antecedents of export performance of Brazilian small and medium-sized enterprises (SMEs): The non-linear effects of customer orientation. *International Small Business Journal*, 34(5), 701-727.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Lin, K.-H., Huang, K.-F., & Peng, Y.-P. (2014). Impact of Export market orientation on export performance. *Baltic Journal of Management*, 403-425.
- Mac, L., & Evangelista, F. (2016). The Relative Impact of Market Orientation and Entrepreneurship on Export Performance: Do We Really Know Enough? *Journal of Global Marketing*, 26(5), 266-281.
- Malca, O. (2016). La internacionalización de las empresas desde el enfoque gradualista de Uppsala y de la integración económica: el caso de las exportaciones de confecciones peruanas en los mercados de la Alianza del Pacífico y del Mercosur. En M. de Miranda, & J. T. Peláez, *Las Relaciones Económicas entre*

*América Latina y Asia: Hacia la Construcción de una Nueva Inserción Internacional* (págs. 239-290). Santiago de Cali: Pontificia Universidad.

- Malca, O., & Rubio, J. (2013). La continuidad y desempeño exportador en la empresa peruana. *Journal of business*, 5(1), 52-74.
- Malca, O., & Rubio, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas peruanas. *Journal of Business*, 7(1), 51-76.
- Malca, O., Florián, S., Barrantes, S., Cerdán, S., & Zhu, E. (2016). Analysis and Identification of Potential Business Opportunities with TPP Member Countries in Fresh Food Sector. *Journal of World Business*, 8(1), 109-139.
- Murray, J., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance on export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 252–269.
- Nagy, G., & Berács, J. (2012). Antecedents to the export market orientation of Hungarian higher education institutions, and their export performance consequences. *Journal of Marketing for Higher Education*, 22(2), 231-256.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Navarro-García, A., Acedo, F., Losada, F., & Ruzo, E. (2012). Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 113-133.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., & Rondán-Cataluña, J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, 740-745.
- Navarro-García, A., Peris-Ortiz, M., & Barrera-Barrera, R. (2016). Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 365-380.

- Navarro-Garcia, A., Rondan-Cataluña, F., & Acedo Gonzáles, F. J. (2013). The importance of an export-oriented culture for export performance. *European J International Management*, 7(3), 254-277.
- Pascucci, F., Bartoloni, S., & Gregori, G. (2016). Export market orientation and international performance in the context of SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-14.
- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Racela, O., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungroje, A. (2007). Market orientation, international business relationship and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144-163.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficiency of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344.
- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking Partial Least Squares Path Modeling: In Praise of Simple Methods. *Long Range Planning*, 341-358.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS. Obtenido de <http://www.smartpls.com>
- Rose, G., & Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation. Establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 217-225.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the Bias Lies! *Journal of Business Research*, 69, 3998-4010.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 59 - 81.

- Sousa, C. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review, Volume 2004(09)*, 1 - 22.
- Spillan, J., Kara, A., King, D., & McGinnis, M. (2013). Market Orientation and Firm Performance: An Empirical Analysis of Ghanaian Microenterprises. *Journal of Global Marketing*, 258-272.
- Suzman, C., & Wortzel, L. (1984). Technology Profiles and Export Marketing Strategies. *Journal of Business Research*, 183-194.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 942-962.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research: Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.
- Wood, V. R., & Robertson, K. R. (1997). Strategic Orientation and Export Success: an Empirical Study. *International Marketing Review*, 14(6), 424-444.
- Yan, H., He, X., & Cheng, B. (2017). Managerial Ties, Market Orientation, and Export Performance: Chinese Firms. *Management and Organization Review*, 1-27.
- Young, R. (2005). *Factors Influencing Export Market Orientation and Export Market Performance: An Empirical Investigation*. Doctoral dissertation, Cleveland State University.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 333-356.