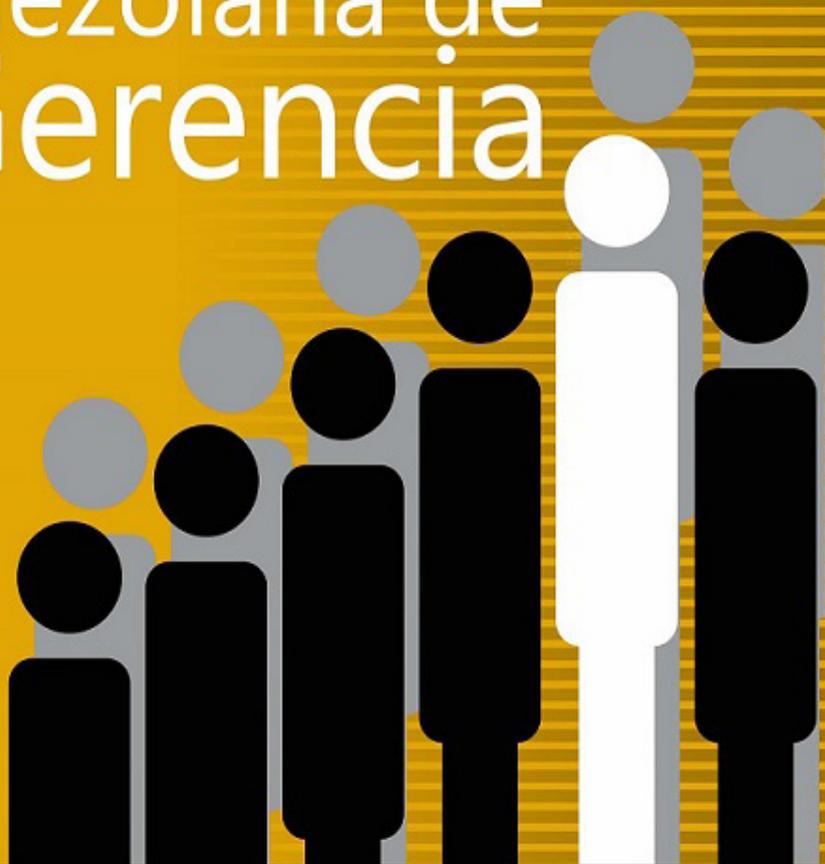




Revista Venezolana de Gerencia





Desempeño exportador, orientación al mercado y estrategias de adaptación de pequeñas y medianas empresas

Parente-Laverde, Ana Maria¹
Macias, Juan Lucas²

Resumen

Los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas han sido ampliamente estudiados en el campo de los negocios internacionales, sin embargo, no se ha profundizado en el efecto de las estrategias de mercadeo en el proceso de expansión internacional de estas compañías. Este artículo pretende analizar la relación entre las estrategias de adaptación y estandarización, la orientación al mercado y el desempeño internacional. Para esto, se usó una metodología cuantitativa, en la cual se analizaron 70 Pymes colombianas con actividades internacionales. Los datos se procesaron usando análisis bi-variados en busca de relaciones entre las tres variables parte del estudio. Los resultados indican que no existe una relación entre la adaptación de la mezcla de mercado y el desempeño exportador de las Pymes colombianas; explicando como la heterogeneidad de los mercados, las circunstancias específicas de la industria y los factores de la compañía pueden afectar la selección y el éxito de una estrategia de adaptación de la mezcla de mercado.

Palabras Clave: desempeño exportador; orientación al mercado; adaptación de la mezcla de mercado; pequeñas y medianas empresas; Colombia.

Recibido: 23-10-2019 **Aceptado:** 20-03-2020

¹ PhD (c), Universidad EAFIT; Msc in Strategic International Marketing, University of Glasgow; Magister en Negocios internacionales, Universidad EAFIT; Negociadora Internacional, Universidad EAFIT. Docente de la Universidad de Medellín-Colombia. E-mail: amparente@udem.edu.co. ORCID: 0000-0003-0459-4291

² Magister en Administración. Universidad EAFIT; Negociador internacional, Universidad EAFIT; Docente de la Universidad de Medellín – Colombia. E-mail: lmaciasf@udem.edu.co. ORCID: 0000-0002-8485-5967

Export performance, market orientation and adaptation strategies of small and medium enterprises

Abstract

The internationalization processes of small and medium-sized companies have been extensively studied in the field of international business, however, the effect of marketing strategies on the process of international expansion of these companies has not been studied in detailed. This article aims to analyze the relationship between adaptation and standardization strategies, market orientation and international performance. For this, a quantitative methodology was used, in which 70 Colombian SMEs with international activities were analyzed. The data was processed using bi-varied analyzes in search of relationships between the three variables part of the study. The results indicate that there is no relationship between the adaptation of the market mix and the export performance of Colombian SMEs; which explains how the heterogeneity of the markets, the specific circumstances of the industry and the company related factors can affect the selection and success of an adaptation strategy of the market mix.

Key words: export performance; market orientation; marketing mix adaptation strategy; SMEs; Colombia.

1. Introducción

La internacionalización de la economía colombiana se ha centrado en la producción de pocos productos, como el crudo, el café, las flores y otros recursos naturales para la exportación, exponiendo la economía nacional al riesgo de la volatilidad de los precios de los *comodities* (Parente & Goda, 2016). El gobierno nacional ha intentado diversificar la oferta de exportación a través de negocios innovadores en la industria manufacturera y de servicios, así como el apoyo al desempeño de las Micro, Pequeña y Mediana empresas (pymes). Colombia, tradicionalmente, ha sido pionero en el uso de diversos de modos de entrada a mercados internacionales, especialmente las

exportaciones, las cuales se encuentran son generadas en su mayoría por grandes grupos empresariales; en 2015 solo el 17% de las compañías que realizaron operaciones de exportación eran grandes empresas, sin embargo, contribuyeron con el 91% del total de las exportaciones (32.262 millones de dólares). En el caso opuesto, las pymes exportaron el 51% del volumen de las ventas internacionales que solo representaron el 8% del valor de las exportaciones (Confecámaras, 2016).

Las pymes en Colombia tienen una oportunidad ilimitada para internacionalizarse e incrementar su acceso a mercados, algunos estudios se han enfocado en revisar los factores que afectan la internacionalización de las pymes colombianas (Mesa &

Torres, 2019) o pymes, exportan y otras no, incluso cuando enfrentan situaciones macroeconómicas y de política comercial similares. Con este fin, se analizan estadísticamente las diferencias entre las pymes que son exportadoras y las que no lo son durante el período 2000-2012. El análisis permite confirmar la modesta orientación de la estructura industrial colombiana hacia los mercados internacionales. Las pymes que exportaron crecieron más en su producción industrial que las no exportadoras; además, exhibieron los mayores tamaños en capital y número total de ocupados. Se verifica así mismo la hipótesis sobre preselección de las pymes para exportar según niveles de productividad laboral. De igual manera, las empresas que registraron los mayores niveles de productividad presentaron las más altas probabilidades de exportar, aunque dicha probabilidad registró una tendencia decreciente en el período analizado. La probabilidad de exportar también se vio afectada positivamente por aquellas empresas que lo hicieron en el pasado, Mesa & Torres, 2019, como el bajo acceso a recursos financieros, la falta de experiencia gerencial e innovación (Otero, Ruiz, Barcasnegras, & Arbelaez, 2018); sin embargo, no existen estudios que hayan analizado el impacto de las decisiones de mercadeo internacional en el proceso de internacionalización de las pymes colombianas.

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre las decisiones de adaptación y estandarización, y la orientación al mercado en el desempeño exportador de las pymes colombianas, para esto se desarrollará un estudio correlacional de corte cuantitativo, usando datos primarios tomados de encuestas realizadas a pequeñas

y medianas empresas colombianas con procesos de internacionalización activos. El artículo está estructurado de la siguiente forma: inicialmente una revisión literaria sobre las principales teorías de internacionalización y mercadeo internacional, seguido del marco metodológico utilizado para responder la pregunta de investigación, y finalmente se presentarán los resultados y las conclusiones.

Los procesos de internacionalización de las pymes se han estudiado desde dos corrientes principales, el enfoque global y el llamado Modelo Uppsala, desarrollado y propuesto por Johanson & Vahlne (1977). La última corriente define la expansión internacional como un proceso progresivo, el cual debería comenzar con modos de entrada menos riesgosos, como las exportaciones, y luego ir evolucionando, después de cierto tiempo y de adquirir más experiencia, a otras operaciones como los acuerdos contractuales o inversión extranjera directa (IED) (Almodovar & Rugman, 2015).

No obstante, Oviatt & McDougall (1994) consideran que las pymes tienen una orientación internacional desde su concepción, y su expansión internacional no es necesariamente un proceso progresivo. Esta nueva concepción se origina en la percepción de que los modelos tradicionales no pueden explicar el proceso de internacionalización de este tipo de compañías (Felicita Evangelista, 2006), porque hoy en día estas empresas tienen acceso a más recursos para expandirse internacionalmente (Gabrielsson, Sasi, & Darling, 2004); también el impacto de la globalización obliga que las pymes, desde su concepción, consideren el mercado global y las actividades

internacionales (Tabares, Alvarez, & Urbano, 2015). Este concepto ha sido definido como “*the international new venture approach*”.

En función de los factores que influyen en la internacionalización de las pymes, numerosos estudios que pueden influir en el proceso de internacionalización de las pymes, aunque no existe un consenso sobre cuál podría ser más relevante (Matusinaite & Sekliuckiene, 2015) algunos autores como Escandón & González-campo (2013) han categorizado los factores en tres grupos principales: (1) los gerentes u orientación de negocio de “los fundadores”, (2) el ambiente de negocio, y (3) las características internas o generales.

El primer elemento incluye características como la experiencia internacional de los empleados o propietarios de la compañía. De acuerdo con Matusinaite & Sekliuckiene (2015), esta familiaridad puede acelerar el proceso de expansión, debido al conocimiento y la habilidad para identificar oportunidades internacionales. El segundo factor incluye el contexto de la compañía (Operaciones y mercados), como los factores externos o elementos del macro-entorno: influencias económicas, demográficas (Ghemawat, 2011), sociales, culturales (Rienda, Claver-Cortes, Quer, & Andreu, 2019), políticas y legales (Petry, 2018), ambientales o tecnológicas que pueden impactar la actuación internacional de las pymes.

El tercer elemento considera características internas o generales de la organización, como la tolerancia al riesgo (Nuwagaba, Ntayi, & Ngoma, 2013), la capacidad de trabajo en red con socios locales, clientes y consumidores internacionales (Felzensztein, Deans, &

Dana, 2019). También incluye procesos organizacionales como el desarrollo de estrategias de mercadeo.

Desde el ámbito metodológico, se inicia con una revisión de la literatura; esta permitió determinar que los estudios sobre estrategias de estandarización/adaptación e internacionalización ha sido ampliamente estudiado, esto hace que el campo en el que desarrolla la presente investigación se pueda clasificar como maduro. Las investigaciones en campos maduros, deben buscar probar una teoría o resultado previo, por esta razón, en este artículo se buscará a través de un método cuantitativo probar las hipótesis entregadas por estudios previos (Edmondson & Mcmanus, 2007).

El estudio sigue la estructura de una investigación analítica porque tiene como objetivo entender un fenómeno analizando y descomponiendo todos los fragmentos que lo constituyen (Bryman & Bell, 2011). Tres escalas fueron usadas para probar las hipótesis, los cuales fueron traducidos al español y retraducidos al inglés para probar su lingüística. Se hizo uso de estas mediciones, pues ya han sido validadas en estudios previos, dándole más rigor a la investigación.

Los indicadores usados fueron: a) Desempeño de las exportaciones; b) Orientación al mercado y c) Adaptación. Para analizar la relación entre los tres conceptos se recolectó información de las Pymes Colombianas, la base de datos de los exportadores colombianos disponible en la DIAN fue utilizada para identificar los exportadores colombianos que han realizado operaciones durante los últimos dos años, luego solo fueron consideradas las compañías de manufactura, no fueron incluidas las compañías exportadoras de crudo o recursos naturales (*comodities*), debido

a que en su mayoría no requieren tomar decisiones de adaptación o estandarización en su proceso de venta internacional.

La encuesta en línea fue enviada a todas las bases de datos de las compañías, aproximadamente 2000 compañías, obteniendo 93 respuestas validas, después de aplicar un filtro para verificar que las compañías efectivamente hacían parte de la muestra, se incluyeron 70 respuestas para el procesamiento de los datos.

2. Decisiones de adaptación o estandarización

Un enfoque de estandarización involucra no realizar ninguna variación a la mezcla de mercadeo cuando se está penetrando a un nuevo mercado; esta estrategia puede ayudar a reducir los costos y tener una oferta consistente a nivel global, pero tiene el riesgo de no satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores en el nuevo mercado (Cateoria, Graham, Gilly, & Money, 2020). En el caso opuesto, un enfoque de adaptación al nuevo mercado, incluye la implementación de algunas modificaciones y ajustes a la mezcla de mercadeo que pueden atraer los consumidores y compradores potenciales, pero se pueden incrementar algunos costos para la compañía (Griffith, Lee, Yeo, & Calantone, 2014).

Diferentes estudios han apoyado o rechazado el uso de las estrategias de adaptación, algunos consideran que el uso de una estrategia de estandarización tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía (Katsikeas, Samiee, & Theodosiou, 2006), debido a la simplificación de los procesos (Jain, 1989), pero otros como Lages, Abrantes, & Lages (2008) han mencionado el

efecto opuesto, la estandarización puede crear desventajas para el proceso de expansión internacional y no siempre mejora el desempeño internacional de las compañías. Douglas & Wind, (1987) previeron este enfoque, porque podría crear la “Miopía” de mercadeo, simplificando de forma extrema el concepto y la implementación de las estrategias de mercadeo (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Para finalizar, en las últimas investigaciones una perspectiva de contingencia ha sido desarrollada, argumentando que no existe una estrategia correcta o incorrecta, la decisión de adaptación o estandarización tiene que ser analizada en cada mercado, dependiendo de los elementos organizacionales, como los recursos, el compromiso, la experiencia internacional, la demanda del mercado, la industria, la regulaciones del gobierno y la tecnología (Zou, Andrus, & Norvell, 1997; Chung, Lu Wang, & Huang, 2012). Este enfoque es defendido debido a la heterogeneidad de mercados que se presentan en la actualidad (Vignali, 2001) y la validez de la estrategia seleccionada estará determinada por los efectos positivos que pueda causar en el desempeño de la compañía (Samiee & Roth, 1992).

Los artículos que estudian las decisiones de estandarización y adaptación en los procesos de expansión internacional han sido en su mayoría desarrollados con un enfoque hacia grandes firmas (Gabrielsson & Gabrielsson, 2003). La mayoría de ellos analizando su relación con el desempeño de la compañía, pero no se ha llegado aun consenso en términos de esta conexión (Brei, D’Avila, Camargo, & Engels, 2011); es por esto que autores como Calantone, Cavusgil, Schmidt,

& Shin, (2004) han mencionado la necesidad de investigar más a fondo sobre el tema.

3. Desempeño exportador

Las definiciones de desempeño internacional (DI) son tradicionalmente clasificadas según su enfoque, el cual puede ser financiero o estratégico. Desde el primer enfoque el DI es considerado como el nivel en que los objetivos financieros de la empresa en el corto y largo plazo se cumplen (Zhang, Knight, & Tansuhaj, 2014), los objetivos económicos incluyen la rentabilidad y el crecimiento del negocio en términos del valor, volumen y sostenibilidad.

Desde lo estratégico se concibe el DI de manera multidimensional pues incluye elementos financieros y no económicos. Cavusgil (1994) describe el DI como un concepto que incluye los resultados de las ventas, utilidades, crecimiento y participación de mercados, pero también elementos como la calidad del producto y la experiencia internacional. Zhang et al, (2014) presentan una visión similar definiendo DI como el indicador de ventas y satisfacción percibida en la actividad internacional.

El DI se ve afectado por elementos internos y externos. Elementos externos como las barreras a las que se ve expuesta la empresa en el mercado local e internacional como la intensidad de la competencia, regulaciones, acceso a conocimiento y la percepción del país de origen (Patterson & Cicic, 1995); e internos como la confianza en las decisiones de internacionalización (Zaheer & Zaheer, 2006), la orientación emprendedora de la compañía (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2015; Martin & Javalgi, 2016; Wiklund &

Shepherd, 2005), el acceso a recursos y capacidades en tecnología, en especial para las PYMES (Bianchi, Glavas, & Mathews, 2017) y su capacidad de innovación (Martins, Rialp-Criado, & Vaillant, 2015).

También se consideran factores internos la orientación al mercado internacional y las habilidades de marketing internacional de la compañía (Serpa et al., 2018), el conocimiento que posee la compañía (Jantunen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008), tipo de negocio, la naturaleza de la empresa, su tamaño (Wu & Voss, 2015) y experiencia internacional afecta el DI, encontrando resultados contradictorios (Lotayif, 2017).

4. Orientación al mercado

El concepto de orientación al mercado ha sido intensamente estudiado, la mayoría de los estudios se han enfocado en el comportamiento de las firmas en relación con el concepto de mercado. Lee, Kim, Seo, & Hight (2015) definen la orientación al mercado como un proceso de la generación de inteligencia de mercado que debe ser difundido hacia todos los departamentos de una organización. Han existido algunas divergencias en la conceptualización de la teoría de orientación al mercado, algunos investigadores como Homburg & Pflesser (2000) han estudiado el concepto desde la perspectiva comportamental y cultural. El primer enfoque está relacionado a la generación y difusión de la inteligencia de mercado y la segunda se enfoca en las normas organizacionales y valores que animan comportamientos que van acorde con la orientación al mercado (Kira, H., Jayacgandra, & Bearden O, 2016).

Dos de los estudios más influyentes en el campo fueron desarrollados por Kohli & Jaworski (1990), ellos plantean una teoría de orientación al mercado que podría ser implementada en el campo del mercadeo. Narver & Slater (1990) contribuyeron al campo con el desarrollo de una medida de la orientación al mercado que puede cuantificar el efecto de este en la rentabilidad de un negocio. Posteriormente a estas contribuciones significativas, los autores concentraron sus estudios en la interpretación de las consecuencias de la orientación al mercado en las organizaciones, como resultado, el impacto de esta práctica fue organizado en cuatro categorías: (1) desempeño organizacional, (2) consecuencias en el cliente, (3) consecuencias en la innovación y (4) consecuencias en los empleados (Kira, H. et al, 2016)

Se han hecho avances importantes en términos de la teoría de orientación al mercado, no obstante, la relación entre este concepto y la actuación internacional sigue siendo incipiente; algunos de los estudios reconocieron que las compañías fallaban internacionalmente porque no estaban preparados para duplicar la orientación al mercado en el entorno global (Hooley & Newcomb, 1983).

Por otra parte, niveles adicionales fueron incluidos al modelo, de acuerdo con los autores, una compañía que tiene actuación en el exterior está expuesta a nuevas circunstancias como lo son las fuerzas legales, políticas, económicas, competitivas, tecnológicas y socioculturales desconocidas. Esta es la razón por la cual los elementos que pueden afectar la orientación al mercado de una compañía deben ser incluidos, estos elementos consisten en: Experiencia de las empresas en

mercados extranjeros, Disponibilidad de información de alta calidad en el mercado internacional, Dependencia en terceras partes, información obtenida, Purificación y distorsión, Complejidad organizacional de la firma y Justificación subyacente de la formulación de la respuesta.

Basado en lo anterior se proponen las siguientes hipótesis:

H1: Cuanto mayor sea el grado de adaptación de las estrategias de marketing, mejor será el desempeño exportador para las pymes

H1a: Cuanto mayor sea el grado de adaptación del producto, mejor será el desempeño exportador para las pymes

H1b: Cuanto mayor sea el grado de adaptación de la estrategia de precios, mejor será el desempeño exportador para las pymes

H1c: Cuanto mayor sea el grado de adaptación de actividades promocionales, mejor será el desempeño exportador para las pymes

H2: Una mayor orientación al mercado en el mercado internacional genera un mejor desempeño exportador para las pymes

5. Desempeño exportador, orientación al mercado y estrategias de adaptación en Pymes colombianas: Resultados

Previo a la presentación de los resultados de la investigación es importante precisar las variables estudiadas y los indicadores utilizados fueron:

a) Desempeño de las exportaciones: para medir el grado de éxito en las exportaciones fue

usada el indicador desarrollado por Zou, Taylor, & Osland (1998) el cual incluye tres dimensiones para medir el concepto; resultados económicos, objetivos estratégicos cumplidos y nivel de satisfacción de la compañía en cuanto a la inversión internacional. Esta medida fue seleccionada porque incluye otros elementos de juicio a parte de los resultados financieros, superando de esta manera la crítica principal hecha a otros estudios;

b) Orientación al mercado: desarrollada por Narver & Slater y validada por Deshpandé & Farley (1998) y Ospina & Pérez, (2013). El indicador está compuesto de 15 ítems que están puntuados usando una escala de 7 puntos. Estos ítems están agrupados de acuerdo con tres componentes comportamentales: orientación al cliente, orientación competitiva, y coordinación interfuncional.

c) Adaptación: Lages et al, (2008) desarrolló el indicador STRATADAP que

busca medir el nivel de adaptación de la estrategia de mercadeo de exportación, usando cuatro dimensiones basadas en la mezcla de mercadeo: producto, promoción, precio y distribución.

El primer elemento para analizar es el desempeño exportador, los resultados muestran que, para las Pymes colombianas, el proceso de exportación ha sido exitoso y rentable, y de alguna forma ha incrementado su competitividad, esto adquiere sentido con los autores Bruneckiene & Paltanaviene (2012) que afirman que el contacto con los competidores internacionales puede mejorar la competitividad de una compañía. También es importante mencionar que para la mayoría de las compañías la actividad exportadora no ha incrementado su participación en el mercado global, debido al tamaño de las compañías colombianas ante sus competidores globales y su capacidad instalada, gráfico 1.

Gráfico 1
Actividad exportadora



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de la encuesta

En ese orden de ideas, el indicador incluido en la encuesta que evalúa el nivel de estandarización o adaptación de la mezcla de mercadeo mostró que, de acuerdo con el producto, las pymes colombianas están implementando una estrategia de estandarización de sus estrategias de mercadeo.

Elementos como la calidad del producto, las características del producto, marca y la garantía; no son modificados en su estrategia de mercadeo internacional.

Esta tendencia puede ser el resultado del país destino de las exportaciones de las pymes colombianas; debido a la carencia de capacidad financiera y experiencia internacional, la mayoría de las compañías exportan a mercados “naturales”, los cuales son países que se encuentran geográficamente cerca de Colombia (Reyes & Chac, 2014), con cultura y patrones de consumo similares, por esta razón una profunda adaptación del producto no sería necesaria (Tabla 1).

Tabla 1
Resultados de la escala STRATAP

Elemento	Sin ninguna diferencia (1)	No muy diferente (2)	Moderadamente diferente (3)	Diferente (4)	Muy diferente(5)
Diseño del producto	22,58%	38,71%	4,30%	26,88%	7,53%
Calidad del producto	53,76%	23,66%	3,23%	10,75%	8,60%
Características del producto	41,94%	27,96%	5,38%	19,35%	5,38%
Marca	49,46%	20,43%	5,38%	13,98%	10,75%
Garantía	54,84%	23,66%	4,30%	13,98%	3,23%
Empaque	41,30%	26,09%	8,70%	14,13%	9,78%
Precio	12,90%	27,96%	13,98%	29,03%	16,13%
Margen de utilidad	6,52%	27,17%	16,30%	34,78%	15,22%
Descuentos	12,09%	24,18%	21,98%	27,47%	14,29%
Publicación	17,98%	21,35%	20,22%	23,60%	16,85%
Medios	14,29%	20,88%	19,78%	27,47%	17,58%
Fuerza de ventas	16,13%	21,51%	16,13%	29,03%	17,20%
Relaciones públicas	17,20%	18,28%	24,73%	22,58%	17,20%

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la encuesta.

En relación con el precio, las pequeñas y medianas empresas parte del estudio, muestran una alta propensión a adaptar características

como el nivel del precio, los descuentos ofrecidos a los canales de distribución y consumidores finales, los cuales representaran ganancias diferentes a

las que se encuentran en los mercados locales. La razón de la adaptación de estos elementos puede ser explicada debido a las fluctuaciones de moneda internacional, impuestos, aranceles asignados por otros países y costos adicionales a los que deben incurrir las compañías colombianas al hacer negocios en el exterior.

Los hallazgos muestran que, en relación a la mezcla promocional, las decisiones sobre esta estrategia están basadas en gran medida por los canales de distribución y la capacidad financiera de cada compañía en el mercado internacional, y no tanto en decisiones de adaptación o estandarización, tabla 2.

Tabla 2
Resultados del indicador de orientación al mercado

Opción de respuesta	Promedio
Nuestro personal de ventas comparte regularmente información sobre las estrategias de nuestros competidores	3.97
Los objetivos de nuestro negocio están enfocados en la satisfacción del consumidor	5.86
Respondemos rápidamente a acciones de la competencia que nos amenaza.	4.91
Constantemente monitoreamos nuestro nivel de compromiso con la orientación y el servicio al mercado.	5.23
Nuestros jefes de departamento visitan regularmente nuestros actuales clientes y prospectos.	4.72
Comunicamos libremente, a través de todo el negocio, información sobre experiencias exitosas y no exitosas con nuestros consumidores.	4.74
Nuestra estrategia de ventaja competitiva estaba basada en entender las necesidades de los consumidores.	5.45
Los departamentos de nuestra organización están integrados para servir las necesidades de nuestro Mercado meta.	5.35
Las estrategias de nuestro negocio están motivadas por nuestras creencias sobre como creamos valor para nuestros consumidores.	5.51
Medimos la satisfacción de los consumidores sistemática y frecuentemente.	4.77
Prestamos mucha atención al servicio posventa.	5.41
Los ejecutivos regularmente discuten las ventajas y desventajas de las estrategias de los competidores.	4.85
Todos nuestros gerentes comprenden como todos en el negocio contribuyen a la creación de valor al consumidor.	5.49
Nos enfocamos en consumidores con los cuales tenemos la posibilidad de generar una ventaja competitiva.	5.44
Compartimos recursos con otras unidades de Negocios.	5.01

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la encuesta.

Posteriormente, al analizar la tabla 2, se muestra una destacable situación. Las PYMEs colombianas que hicieron parte del estudio parecen no tener orientación al mercado, especialmente en temas vinculados a la relación con los consumidores y los canales de distribución. Esta situación, de acuerdo con Ospina & Pérez (2013) puede llegar a tener un impacto negativo en el desarrollo, operación e implementación de las estrategias de mercadeo, y en el largo plazo, en el desempeño, y así afectar el proceso de expansión internacional de la compañía en el futuro; razón por la cual se sugieren estudios futuros que analicen los antecedentes y consecuencias del bajo

nivel de orientación al mercado de estas compañías.

Con el fin de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se realiza el análisis factorial. Fue aplicado el test KMO y luego Barlett, obteniendo resultados de 0,664 y 0,00 respectivamente, esto indica que el modelo es susceptible de ser analizado usando la metodología del análisis de factores. Asimismo, usando la gráfica de sedimentación, se determina que para el análisis solo 7 factores serán usados, esos factores explican más del 70% de los resultados. Cada una de las variables que conformaban los indicadores de medida fueron agrupadas por factores, de la siguiente forma:

Tabla 3
Elementos y cargas factoriales

Elemento	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
<i>Desempeño exportador (EP)</i>							
EP1: Utilidad	0,819						
EP2: Alto Volumen de ventas	0,715						
EP3: Tasa de crecimiento	0,864						
EP4: Competitividad global	0,816						
EP5: Posición estratégica	0,825						
EP6: Participación del mercado global	0,793						
EP7: Satisfacción en la exportación	0,763						
EP8: Éxito en la exportación	0,825						
<i>Orientación al mercado (MO)</i>							
MO1: Compartir información sobre las estrategias de los competidores				0,667			
MO2: Objetivos del negocio motivados por la satisfacción del consumidor.		0,770					
MO3: Respuesta a acciones de la competencia				0,621			
MO4: monitorear el nivel de compromiso con las necesidades del consumidor.		0,514					

Cont... Tabla 3

M05: Ejecutivos visitan a clientes	0,617
M06: Información sobre las experiencias del consumidor	0,653
M07: Ventaja competitiva está basada en las necesidades del consumidor	0,543
M08: Funciones del negocio integradas con las necesidades del Mercado meta.	0,708
M09: Las estrategias de negocios están impulsadas por la creación de valor para los consumidores	0,840
M10: Medición sistemática y frecuente de la satisfacción del consumidor.	0,718
M11: Atención posventa	0,738
M12: Discusión sobre las estrategias de los competidores	0,756
M13: Entendimiento de la creación de valor para el consumidor	0,606
M14: Mercado meta y creación de ventaja competitiva	0,590
M15: Compartir recursos con otras unidades de negocio	0,548
STRATADAPT	
PTO1: Posicionamiento de producto	0,678
PTO2: Diseño del producto	0,694
PTO3: Calidad del producto	0,874
PTO4: Características del producto	0,824
PTO5: Marca	0,791
PTO6: Garantía	0,637
PR1: Precio	0,565
PR2: Márgenes de utilidad	0,698
PR3: Descuentos	0,761
PRO1: Publicidad	0,732
PRO2: Uso de medios	0,068
PRO3: Fuerza de ventas	0,753
PRO4: Relaciones públicas	0,745

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la encuesta.

El análisis de factores muestra la validez de los indicadores, en particular confirma como cada una de las variables

que hacen parte de un factor y se relacionan entre ellas (Tabla 4).

Tabla 4
Correlación entre el desempeño exportador y la mezcla de mercado

	Desempeño exportador/ Variables de precio	Desempeño exportador/ Variables de producto	Desempeño exportador/ Variables de promoción
Coefficiente de correlación	0,081	-0,10	0,095
Significancia Bilateral	0,517	0,934	0,444

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la encuesta.

El primer conjunto de hipótesis se enfocan en probar si las estrategias de adaptación al mercado pueden tener una relación con el desempeño de las exportaciones de las pymes, de acuerdo con los resultados de las correlaciones hay una débil relación entre los elementos analizados de la mezcla de mercadeo, entonces H1, H1a, H1b y H1c son rechazadas, concluyendo así que las decisiones de adaptación de la mezcla de mercado y la orientación al mercado no se relacionan con un mejor desempeño de las exportaciones de las pymes colombianas.

Este resultado soporta la teoría de la contingencia, desarrollada por Monika Alimiene & Kuvykaite (2008) afirmando

que ni la estandarización ni la adaptación son la clave para el éxito internacional, en lugar de una mezcla de ambas estrategias; además confirma que el desempeño internacional es un concepto multidimensional y multifactorial, por lo se deben incluir en futuros estudios otros elementos que puedan predecir una mayor relación entre la adaptación de la mezcla de mercado y el desempeño.

Finalmente, los resultados muestran que el éxito de la internalización, en relación con las exportaciones como modelo de entrada, pueden variar de acuerdo a la situación de cada compañía y la estrategia de mercadeo internacional aplicada para competir en un mercado extranjero.

Tabla 5
Desempeño de la exportación y orientación al mercado

	Desempeño exportador/ Orientación al mercado
Coefficiente de Correlación	0,342
Significancia Bilateral	0,005

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la encuesta.

Así mismo, se encontró una débil correlación entre la orientación al mercado y el desempeño de las exportaciones, esto tiene una razón evidente, si la compañía tiene éxito en el proceso de aplicar las estrategias de mercadeo, esto se puede relacionar con un desempeño en el mercado internacional positivo; por esta razón, H2 es aceptada. En el caso de las pymes colombianas, y como se expresó anteriormente, aquellas que tienen una pobre orientación al mercado, pueden ver afectado su desempeño internacional, probablemente por la falta de entendimiento de la demanda internacional y la aplicación de este a sus estrategias de mercadeo.

6. Conclusiones

Se reafirma y por tanto se confirma la importancia de la teoría de la contingencia en el campo del mercadeo internacional. Es evidente la heterogeneidad de los mercados de origen y destino, las circunstancias específicas de la industria y los factores de la compañía pueden afectar la selección y el éxito de una estrategia de adaptación en un contexto de internacionalización organizacional.

No existe una única fórmula para alcanzar el éxito en el desempeño exportador de las pymes colombianas, es necesaria una profunda comprensión del contexto externo y de los factores internos de las compañías, logrando entender como cada uno de estos se relaciona con los factores que anteceden un exitoso desempeño internacional. Es de destacar también que como resultado de esta investigación, se logra identificar que compañías orientadas al mercado pueden llegar a tener un mejor desempeño exportador, pues tienen

un mayor entendimiento del mercado internacional y pueden crear estrategias que satisfagan las necesidades del consumidor internacional; sin embargo, es necesario realizar futuras investigaciones para probar la relación entre las variables, usando una muestra más grande, técnicas estadísticas que prueben causalidad o enfocándose en una sola industria o en un destino específico de exportación.

Esta investigación contribuye a la labor de internacionalización de las empresas colombianas, señalando la importancia de una investigación de mercadeo previa a la penetración del nuevo mercado, pues esta entregará insumos al gerente internacional en decisiones relacionadas con las estrategias de adaptación de su mezcla de mercado; teniendo en cuenta, las condiciones del mercado extranjero y hacer que la empresa oriente sus actividades hacia el mercado.

Se concretan hallazgos importantes para el campo del mercadeo, pero se hace necesario considerar algunas limitaciones, en primer lugar, en el estudio solo fue incluida la perspectiva del exportador, investigaciones futuras pueden enfocarse en ambas perspectivas para obtener un análisis más amplio del tema. En segundo lugar, el estudio solo incluye pymes que han exportado en los últimos dos años, esto no permite a los investigadores establecer relaciones a largo del tiempo, por lo que también se sugiere un estudio futuro longitudinal que permita estudiar causalidades entre las variables.

7. Referencias bibliográficas

- Almodovar, P. & Rugman, A. (2015). Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international

- performance? *International Marketing Review*, 32(6), 686–712. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176–195. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0142>
- Brei, V. A., D'Avila, L., Camargo, L. F., & Engels, J. (2011). The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: A meta-analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 8(3), 266–287. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922011000300004>
- Bruneckiene, J., & Paltanaviciene, D. (2012). Measurement of Export Competitiveness of the Baltic States by Composite Index. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23(1), 50–62. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.23.1.1218>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research method* (Third edit). Oxfors: Oxford University Press.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Schmidt, J., & Shin, G.-C. (2004). Internationalization and the dynamics of product adaptation—An empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 185–198. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00069.x>
- Cateoria, P., Graham, J., Gilly, M., & Money, B. (2020). *International Marketing* (18th ed.). McGraw- Hill.
- Cavusgil, S. T. (1994). Marketing An Relationship: Investigation of the in Empirical Link Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- Chung, H. F. L., Lu Wang, C., & Huang, P. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54–87. <https://doi.org/10.1108/02651331211201543>
- Confecámaras. (2016). *Perfil y Sofisticación de Empresa Exportadoras Colombiana*. http://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_10.pdf
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213–232.
- Douglas, S. & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, Winter, 19–29.
- Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586086>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Escandón, D. M., & González-campo, C. H. (2013). Factors determining the appearance of 'born global' companies: analysis of early internationalisation for SMES in Colombia. *Pensamiento y Gestion*, 35, 206–223.
- Felicitas Evangelista, S. A. (2006). The entrepreneur in the Born

- Global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 642–659. <https://doi.org/10.1108/09564230910978511>
- Felzensztein, C., Deans, K., & Dana, L. (2019). Small Firms in Regional Clusters: Local Networks and Internationalization in the Southern Hemisphere. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 496–516.
- Gabrielsson, M., Sasi, V., & Darling, J. (2004). Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals. *European Business Review*, 16(6), 590–604. <https://doi.org/10.1108/09555340410565413>
- Ghemawat, P. (2011). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*.
- Griffith, D., Lee, H., Yeo, C., & Calantone, R. (2014). Marketing process adaptation Antecedent factors and new product performance implications in export markets. *International Marketing Review*, 31(3), 308–334. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2013-0113>
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>
- Hooley, G., & Newcomb, J. (1983). The Quarterly Review of Marketing. *The Quarterly Review of Marketing*, 8(4), 15–22.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70–79.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals-Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>
- 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*, 8(1), 23–32.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27, 867–890. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Kira, H., A., Jayacgandra, S., & Bearden O, W. (2016). Market Orientation : A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Performance. *American Marketing Association*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Lages, L. F., Abrantes, J. L., & Lages, C. R. (2008). The stratadapt scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*, 25(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality*

- Management*, 44, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>
- Lotayif, M. (2017). Covering International Marketing Influences on Firm International Performance: Evidences from GCC. *International Journal of Business and Management*, 12(8), 274. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n8p274>
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Martins, I., Rialp-Criado, A., & Vaillant, Y. (2015). Simultaneous effects between innovativeness and export behavior in small firms: Evidence from Spain. In *Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy: Improving SME Performance Globally* (120–147). <https://doi.org/10.4337/9781783471584.00017>
- Matusinaite, A., & Sekliuckiene, J. (2015). Factors determining early internationalization of entrepreneurial SMEs: Theoretical approach. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 8(3), 21–32.
- Mesa, F., & Torres, R. (2019). Pymes manufactureras exportadoras en Colombia: un análisis de su actividad real. *Lecturas de Economía*, 90(enero-junio 2019), 127–157. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n90a05>
- Monika Alimiene, M., & Kuvykaite, R. (2008). Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach. *Engineering Economics*, 1(56), 37–47.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nuwagaba, D., Ntayi, J. M., & Ngoma, M. (2013). Psychic Distance, Firm Size, Perceived Risk and Export Market Choice of Exporting Firms in Uganda. *European Scientific Journal*, 9(1010), 1857–7881.
- Ospina, J. M., & Pérez, G. (2013). A Measure of Market Orientation: Development and Validation in a Different Cultural Context. *Revista Innovar*, 23(49), 41–49. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.liv.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59386964&site=eds-live&scope=site>
- Otero, J., Ruiz, J., Barcasnegras, A., & Arbelaez, N. (2018). Impact of innovation on export behavior in the Colombia's food and beverage industry. *Revista de Analisis Economico*, 33(1), 89–120.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Parente, A. M., & Goda, T. (2016). Colombia's exports performance in non-fuel sectors desempeño de las exportaciones colombianas en el sector de no combustible. 8(1), 71–91.
- Patterson, P. G., & Cicic, M. (1995). A Typology of Service Firms in International Markets: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 3(4), 57–83.
- Petry, J. F. (2018). *Institutional Distance, Regional Clusters and Performance of Foreign Subsidiaries: Evidences from Brazil*.

- Reyes, G. E., & Chac, S. M. (2014). Colombia 2003-2013 : Estructura Y Tendencias Colombia 2003-2013 : Trends and Structure of Exports. *Tendencias*, XV(2), 45–57.
- Rienda, L., Claver-Cortes, E., Quer, D., & Andreu, R. (2019). Greenfield investments or acquisitions? The influence of distance on emerging-market multinationals. *Management Decision*, 57(5), 1223–1236. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0154>
- Samiee, S., & Roth, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56.
- Serpa, M. C., Scherer, F., Schneider, I., de Moura Carpes, A., dos Santos, M. B., & Nunes Piveta, M. (2018). Drivers of international performance of Brazilian technology-based firms. *Review of International Business*, 13(1), 32–49. <https://doi.org/10.18568/1989-4865.13132-49>
- Tabares, A., Alvarez, C., & Urbano, D. (2015). Born Globals From the Resource-Based Theory : a Case Study in Colombia. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 154–165.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. In *International Business Review*, 12. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
- Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local" – the marketing mix. *British Food Journal*, 103(2), 97–111. <https://doi.org/10.1108/000707001110383154>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Wu, A., & Voss, H. (2015). When does absorptive capacity matter for international performance of firms? Evidence from China. *International Business Review*, 24(2), 344–351. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.006>
- Zaheer, S., & Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 21–29. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400180>
- Zhang, M., Knight, G., & Tansuhaj, P. (2014). International Performance Antecedents in Emerging Market SMEs: Evidence from China. *Journal of Global Marketing*, 27(3), 161–177. <https://doi.org/10.1080/08911762.2013.875242>
- Zou, S., Andrus, D. M., & Norvell, D. W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*, 14(2), 107–123.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. (1998). The EXPERF scale : A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37.