

Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico

Export Market Orientation of Small and Medium
Enterprises in the Department of Atlántico,
Colombia

Orientação ao mercado de exportação das
MPEs exportadoras do Departamento do
Atlântico

Christian Acevedo*
Dagoberto Páramo**
Gustavo Rodríguez***

Fecha de recibido: 10 de octubre de 2016

Fecha de aprobado: 5 de mayo de 2017

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5213>

Para citar: Acevedo, C., Páramo, D., & Rodríguez, G. (2018). Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico. *Universidad & Empresa*, 20(34), 127-156. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5213>

* Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Docente investigador y profesor titular, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Correo electrónico: christian.acevedo@uautonoma.edu.co

** Doctor en Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Ginebra, Suiza. Docente investigador y profesor titular, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Correo electrónico: dparamo@uninorte.edu.co

*** Doctor en Ciencias Sociales, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Docente investigador y Profesor titular, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Correo electrónico: gustavo.rodriguez51@uac.edu.co

RESUMEN

Se muestran los hallazgos de una investigación que busca medir el grado de orientación al mercado de exportación por parte de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del Departamento del Atlántico, Colombia. El fundamento teórico reposa sobre los conceptos de orientación al mercado (OM) y orientación al mercado de exportación (OME). Se desarrolló un estudio cuantitativo, descriptivo y no experimental de campo, y se aplicó un cuestionario de 66 afirmaciones tipo Likert a una muestra de 35 empresas. Posteriormente, se llevó a cabo un Análisis de Componentes Principales (ACP) y un Análisis de Clúster, mediante el *software* SPSS-21. Se observó un grado de OME medio a medio-alto para toda la muestra (3,3), con diferencias significativas entre dimensiones. A partir de esas diferencias, las empresas fueron clasificadas en tres grupos, de acuerdo con sus niveles de audacia y orden en su OME: empresas tímidas, empresas entusiastas y empresas encaminadas.

Palabras clave: Orientación al mercado, orientación al mercado de exportación, PYME exportadoras, Barranquilla.

ABSTRACT

The findings of a study to measure the degree of export market orientation of small exporting companies in the Department of Atlántico are described. The theoretical basis lies with the concepts of market orientation (MO) and export market orientation (EMO). A quantitative, descriptive, and non-experimental field study was developed. A questionnaire comprising 66 Likert-type statements was applied to a sample of 35 companies. A principal component analysis (PCA) and a cluster analysis were developed through SPSS-21 software. A medium to medium-high degree of EMO was found for the entire sample, with significant differences between dimensions. Based on these differences, and based on levels of EMO audacity and EMO order, companies were classified into three groups: timid companies, enthusiastic companies, and on-track companies.

Keywords: Market orientation, export market orientation, small exporting companies, Barranquilla.

RESUMO

Se mostram os achados de uma pesquisa tendente a medir o grau de orientação ao mercado de exportação por parte das micro e pequenas empresas exportadoras do Departamento do Atlântico, Colômbia. O fundamento teórico repousa sobre os conceitos de orientação ao mercado (OM) e orientação ao mercado de exportação (OME). Se desenvolveu um estudo quantitativo, descritivo e não experimental de campo. Aplicou-se um questionário de 66 afirmações tipo Likert a uma amostra de 35 empresas. Se levou a cabo uma Análise de Componentes Principais (ACP) e uma Análise de Cluster, mediante o *software* SPSS-21. Se observou um grau de OME médio a médio alto para toda a amostra (3,3), com diferenças significativas entre dimensões. A partir dessas diferenças, as empresas foram classificadas em três grupos, de acordo com os seus níveis de audácia e ordem no seu OME: Empresas tímidas, empresas entusiastas e empresas encaminhadas.

Palavras-chave: Orientação ao mercado, orientação ao mercado de exportação, MPE exportadoras, Barranquilla.

INTRODUCCIÓN

Ante el dinámico ambiente macroeconómico y de negocios, las empresas, en especial las más pequeñas de ciertos sectores, se han visto en la necesidad de buscar mecanismos que les permitan hacer frente a este panorama complejo. Particularmente, desde el año 1990, cuando se dio inicio a políticas de apertura económica en Colombia (Robledo-Ardila & Ríos-Molina, 2013), las compañías del país han tenido que orientar parte de sus esfuerzos hacia mercados foráneos con los cuales hacer frente a la contracción de la demanda interna para mantenerse productivas. Sin embargo, las cifras revelan que este proceso no ha sido tan dinámico como se esperaba, pues el crecimiento del PIB durante el periodo comprendido entre 1990 y 2012 fue de 3,5%, una cifra menor a la que había logrado entre los años 1971 y 1989, cuando alcanzó el 4,1% (Meléndez, 2013). Esta apertura hacia mercados de exportación parece haberse hecho de forma imprevista y sin mucha claridad estratégica por parte de algunas de ellas, especialmente por las pequeñas y medianas empresas (PYME), las cuales se han visto enfrentadas a problemas internos que, reflejados en sus bajos niveles de atención a sus clientes en el extranjero, no les ha permitido crecer lo suficiente

para alcanzar los beneficios del proceso de internacionalización (Jarillo, 1994).

Así, aunque existen en Colombia diversos incentivos para participar en el comercio exterior, la situación anteriormente explicada es muy común. Ejemplo de ellos son algunas PYME exportadoras del Departamento del Atlántico en las que la labor de exportación parece no obedecer (en diferentes grados) a procesos racionales y cuidadosos de planeación, ni al desarrollo deliberado de una orientación al mercado de exportación, a pesar de que por definición ya participan en mercados externos. En contraste, esto se percibe como un proceso operativo e intuitivo, en manos de los encargados del área comercial y de logística. Dado este entorno, emerge el interrogante de investigación que conduce este estudio: ¿cuál es el grado de orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico?

A partir de la pregunta problema, esta investigación se plantea como objetivo general medir el grado de Orientación al Mercado de Exportación (en adelante OME) de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico (en adelante PEDA). Con base en este, se establecen los siguientes objetivos

específicos: 1) medir el grado de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional de las PEDAs; 2) medir el grado de generación de inteligencia de mercados por parte de las PEDAs; 3) medir el grado de diseminación de información y preparación de respuestas de mercado por parte de las PEDAs.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Concepto de Orientación al Mercado (OM)

La Orientación al Mercado (en adelante OM) debe enmarcarse en la asimilación del concepto de *marketing* por parte de las organizaciones. Para Páramo (1998) el *marketing* ha recibido numerosas interpretaciones; ha sido considerado como la capacidad que tiene la organización para concentrar todos sus esfuerzos en satisfacer sus clientes, con utilidades (McCarthy & Perreault, 1984), o la clave para alcanzar las metas organizacionales determinando las necesidades y los deseos de los mercados objetivo (Kotler, 1997); también, ha sido entendido como el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos individuales como los or-

ganizacionales (AMA Board, 1985); pero para el autor, el concepto debe ser entendido como “la convicción de que si las organizaciones modernas de negocios quieren alcanzar y mantener determinados niveles de rentabilidad, tienen que ser guiadas por la satisfacción de las cambiantes y a veces inesperadas necesidades y deseos del consumidor” (p. 6).

Ahora bien, la filosofía del *marketing* ha mostrado una aceptación gradual y creciente por parte de las empresas, apenas consecuente con el crecimiento de los mercados. Esto ha implicado el desarrollo de estrategias de captación y mantenimiento de clientes por parte de las organizaciones, poniendo en el debate la relación entre los conceptos de *marketing* y de OM. Por ejemplo, Lambin (1995) señala que “comprender el concepto *marketing* es una cosa, ponerlo en práctica es otra” (p. 11) y esto se hace evidente en la medida en que muchas organizaciones solían o suelen enfocar sus esfuerzos en actividades operativas propias de la mezcla de *marketing*, más que en acciones estratégicas de largo plazo. En otras palabras, una cosa es entender de qué se trata el *marketing* y otra es que la empresa como organización asimile sus principios e implemente su aplicación, en este sentido, puede decirse que la OM es un punto de encuentro entre

la ciencia del *marketing* y las ciencias organizacionales.

Así, para Páramo (1998), una organización orientada al mercado es aquella que: 1) conoce a sus clientes, debido a que ellos son quienes demandan sus esfuerzos organizacionales y 2) centra sus esfuerzos organizacionales en el proceso de intercambio de beneficio mutuo. Además, agrega que una cultura organizacional orientada al mercado será aquella que logre crear los comportamientos, valores, creencias y supuestos necesarios para generar un ambiente de trabajo que estimule la creación de valores superiores para sus clientes y obtenga, a la vez, un alto desempeño (Páramo, 1998). Por su parte, Torres (2015) afirma que una organización orientada al mercado es aquella que está encaminada proactivamente al exterior de la empresa, poniendo énfasis no en las técnicas y actividades de *marketing*, sino en la generación continuada de valor para el público objetivo.

1.2. Evolución del concepto de OM

Para rastrear la evolución conceptual de la OM es necesario destacar la aparición del concepto de mercadeo (*marketing*) a inicios de los años cincuenta (Jaworski & Kohli, 1993; Siguaw & Diamantopoulos, 1995).

Durante este periodo tuvo lugar un desarrollo del pensamiento en torno a esta temática (Deshpande & Webster, 1989; Houston, 1986; Olson, 1987, Webster, 1988), en el que aún no se presentaban definiciones, elementos de medición o desarrollo empírico en torno al concepto (Kohli & Jaworski, 1990). Kohli y Jaworski desarrollan sus trabajos sobre OM haciendo referencias conceptuales en relación con ámbitos como la forma como las organizaciones adoptan el concepto de mercadeo (Barksdale & Darden, 1971; Hise, 1965; Lusch, Udell, & Laczniak, 1976; McNamara, 1972); las virtudes de las filosofías de negocios (McKitterick, 1957; Viebranz, 1967); los límites del concepto (Houston, 1986; Levitt, 1969; Tauber, 1974) y los factores que afectan su implementación (Felton, 1959; Lear, 1963; Webster, 1988), entre otros.

Así, se observa entonces un importante desarrollo, particularmente en el ámbito internacional, en trabajos como los de Narver y Slater (1990) y de Kohli y Jaworski (1990) y otros dentro de cuyos focos de análisis se observan las consecuencias de una OM desde la perspectiva de la rentabilidad (Dawes, 2000; Felton, 1959; McNamara, citado por Narver & Slater, 1990); la influencia en la estructura organizacional (Homburg, Workman & Khromer, 1999) o en la

creación de valores superiores para el cliente (Slater & Narver, 2000); el impacto en la innovación (Lukas & Ferrel, 2000; Erdil, Erdil, & Keskin, 2004); la efectividad de la organización (Chang, Mehta, Chen, Polsa, & Mazur, 1999; Voss & Voss, 2000); el desempeño organizacional (Ruekert, citado por Siguaw, Cadogan, Diamantopoulos, Harner, & Wasilewski, 1998), (Diamantopoulos & Hart, 1993); el desarrollo de ventas competitivas (Hunt & Morgan, 1996; Pearson, 1992; Schreuder, Van Cayseele, Jaspers, & De Graaff, 1991); las implicaciones en pequeñas y medianas empresas (Appiah-Adu, 1997; Becherer, Halstead & Haynes, 2001); las barreras para su implementación (Harris, 1999); la complejidad de la definición de estrategias de *marketing* (Tadepalli & Avila, 1999, Heiens, 2000), y los diferentes tipos de mercados (Sargeant & Mohamad, 1999; Appiah-Adu & Singh, 1999). A continuación, se revisan tres grandes grupos de perspectivas sobre la OM: 1) la de Kohli y Jaworski; 2) la de Narver y Slater y (3) otras perspectivas destacadas.

1.2.1. Perspectiva de Kohli y Jaworski

Kohli y Jaworski (1990, 1993) determinan la existencia de tres temáticas centrales en torno a la OM: 1) la

orientación al consumidor (enfoque en las necesidades de los clientes); 2) la coordinación de *marketing* (integración de las actividades de *marketing* entre las áreas funcionales de la empresa) y 3) la rentabilidad (beneficio financiero). Posteriormente, estos autores encontrarían que este último componente era entendido por ejecutivos y académicos como una consecuencia de la OM y no como un elemento de su operación, por lo que la implementación de los dos primeros principios los llevaría a proponer la OM como un proceso operativo de gestión de la información. Este proceso de OM implica: 1) la generación de inteligencia de mercado (conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes), 2) la diseminación de la inteligencia (comunicación de dicha información a todas las áreas funcionales) y 3) la respuesta de mercado (acciones que la empresa toma en las que cada departamento responde a los resultados de la inteligencia de mercado).

1.2.2. Perspectiva de Narver y Slater

Narver y Slater (1990) proveen la primera medida operativa de la OM y analizan sus efectos en la rentabilidad de los negocios. Estos autores consideran que para que una empresa alcance rendimientos de mercado

por encima del promedio deberá crear una ventaja competitiva sostenible (Aaker, 1988; Porter, 1985, citados por Narver & Slater, 1990); así, el deseo de crear valores superiores para los clientes y de obtener esta ventaja competitiva sostenible conduce a los negocios a crear y mantener una cultura que produzca los comportamientos necesarios para tales propósitos, y como consecuencia, permite lograr mejores resultados. A partir de esto, Narver y Slater (1990) plantean que la OM consta de tres elementos comportamentales y dos criterios de decisión. Los elementos de comportamiento son: 1) la orientación al cliente (lograr un amplio conocimiento de los clientes, que facilite la creación de valores superiores para ellos), 2) la orientación al competidor (conocer a sus competidores, identificando sus fortalezas y debilidades a corto plazo y sus estrategias y capacidades de largo plazo) y 3) la coordinación interfuncional (que los recursos de la organización sean utilizados de forma coordinada, con el fin de crear valores superiores para los clientes). Por su parte, los criterios de decisión son: 1) visión de largo plazo (búsqueda de beneficios e implementación de los elementos anteriores) y 2) rentabilidad (para mantenerse ventajosamente en el mercado).

1.2.3. Otras perspectivas

Probablemente, las propuestas de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) son las más aceptadas y diseminadas para entender la OM. Sin embargo, vale mencionar aportes de otros autores. Páramo (1998) y Torres (2015) hacen una revisión de este asunto, de la cual se pueden extraer algunos elementos. Shapiro (1988) entiende la OM como un conjunto de procesos que involucran a todos los componentes de la organización, teniendo en cuenta que la información respecto a la relación de la empresa con el cliente debería ser compartida por todas las áreas funcionales, y que la toma de decisiones estratégicas y tácticas debería darse de forma interfuncional y coordinada. Por su parte, Ruekert (1992) propone que la OM debe ir más allá del ámbito filosófico y debe materializarse en las actuaciones más simples que cualquier empresa ejecuta en su cotidianidad, dirigidas a su clientela. Estas actuaciones deben ser guiadas por la información de mercado previamente obtenida y compartida en las diferentes áreas funcionales. Para Diamantopoulos y Hart (1993) es importante que la organización perciba el concepto de *marketing* desde una perspectiva de filosofía de negocio (que se comprometa), y por otra, que ejecute los comportamientos que materialicen dicha perspectiva.

Pelham (1993) y Pelham y Wilson (1993; 1996) plantean un modelo de OM, destacando la importancia de la cultura frente a otras variables y su efecto en la rentabilidad de pequeñas empresas; estos autores analizan la naturaleza dinámica de la OM y la fundamentan en tres elementos: 1) el conocimiento de las necesidades del cliente, 2) la preocupación por la satisfacción del cliente y 3) la orientación al competidor. Cadogan y Diamantopoulos (1995) integran las visiones filosófica, cultural y operativa, proponiendo un modelo que incluye un componente de coordinación intrafuncional e interfuncional. Tuominen y Möller (1996, citados por Torres, 2015) asumen la OM de forma integrada, incluyendo las visiones filosófica-cultural y operativa-comportamental, y sustentando su enfoque en la teoría del aprendizaje organizativo. Finalmente, Homburg y Becker (1998;1999, citados por Torres, 2015) proponen la OM basada en sistemas organizativos de dirección. Estos sistemas se estructuran a su vez en cinco subsistemas de: 1) organización, 2) información, 3) planificación, 4) control y 5) recursos humanos.

1.3. Concepto de Orientación al Mercado de Exportación (OME)

Dada la complejidad de los comportamientos organizacionales, la naturaleza original del constructo teórico

de la OM no cambia tan fácilmente como resultado de las circunstancias bajo las cuales es aplicado. Sin embargo, las características del ambiente de exportación (Miller, 1993), el resultante incremento de los requerimientos de información (Belich & Dubinsky, 1995) y el problema asociado con la disponibilidad, accesibilidad y calidad de la información de exportación (Douglas & Craig, 1983) son obstáculos adicionales a los que se enfrenta la empresa para desarrollar una cultura organizacional orientada al mercado de exportación. Así mismo, las consecuencias de la OME son, en esencia, las mismas que la OM, pero en el contexto internacionalizado que establecen las exportaciones.

1.3.1. Cadogan, Diamantopoulos y la OME

Hacia finales de los ochenta y principios de los noventa, se observó un desarrollo conceptual e investigaciones empíricas sobre la OM (Cadogan, Sundqvist, Salminen & Puumalainen, 2000); y no obstante, lo realizado sobre la internacionalización vivida por las empresas en el mundo no ha sido suficiente desde una perspectiva de exportaciones. Sin embargo, siendo tan solo a finales del siglo pasado e inicios del presente se generaron avances en la “internacionalización” del constructo, tomando identidad la OME.

De estos adelantos, sobresalen los trabajos de Cadogan y Diamantopoulos (1995) y de Cadogan, Diamantopoulos y Pahud de Mortanges (1999).

Cadogan y Diamantopoulos (1995) efectúan una integración de los esquemas de OM realizados por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), a través de un análisis de las relaciones de sus elementos. Se observa que pese a la visión más filosófica y comportamental que Narver y Slater (1990) manejan del concepto, y ante la visión de Kohli y Jaworski (1990), que va más dirigida hacia la implementación de actividades, los dos esquemas se contienen simultáneamente. Entonces, se introduce el concepto de OM en el contexto internacional, en el cual, las empresas se exponen a fuerzas del entorno que pueden diferir de las de los mercados domésticos (Cadogan & Diamantopoulos, 1995; 1996). Esto explicaría los hallazgos que evidencian cómo muchas empresas fallan en mercados externos al poner en práctica principios de la OM desarrollada en mercados domésticos. (Hooley & Newcomb, 1983, citados por Cadogan, Salminen, Puumalainen & Sundqvist, 2001).

Cadogan, Diamantopoulos y Pahud de Mortanges (1999) han considerado la OME como aquella perspectiva empresarial en la cual convergen

tres componentes de comportamiento organizacional: 1) la generación de inteligencia de exportación, 2) la disseminación y 3) la respuesta, más una dimensión integral de operación y funcionamiento (coordinación interfuncional). El desarrollo conceptual y empírico del constructo OME y su escala de medición ha ido avanzando con el trabajo de estos autores y de otros exponentes en el tema, demostrando la existencia de una relación entre esta y el desempeño exportador (Paul & Cadogan, 1998; Siguaw, Cadogan, Diamantopoulos, Harner, & Wasilewski, 1998; Diamantopoulos, Siguaw, & Cadogan, 2000; Cadogan, Sundqvist, Salminen, & Puumalainen, 2000, 2001; Cadogan, Diamantopoulos, & Siguaw, 2002; Cadogan, Cui, & Kwok, 2003).

1.4. Elementos de la OME

La OME sugiere que, cuando se busca pasar de un escenario nacional a uno internacional, no es suficiente tomar las medidas aplicadas al mercado doméstico para extenderlas al de exportación; por el contrario, es necesario abordar el proceso de internacionalización en su complejidad, la cual está conformada por los siguientes elementos: 1) la generación de Inteligencia: incluye las acciones que la empresa desarrolla para conocer la realidad del mercado en el que se desenvuelve,

incluyendo no solo a sus potenciales clientes, sino a sus competidores y a las tendencias de mercado; 2) la diseminación de inteligencia: comprende aquellas actividades que involucran el compartir la inteligencia de exportación con el resto de la organización concentrada en clientes de exportación, competidores o cambios del entorno; 3) la respuesta a la inteligencia: hace referencia al diseño e implementación de todas las respuestas basadas en la información recolectada. Tales respuestas deben ser concebidas directamente en función de los clientes, los competidores, o los cambios en el entorno que estén afectando a la firma exportadora, y 4) la coordinación interfuncional: abarca las actividades de comunicación y comprensión desarrolladas en el interior de la empresa, siendo ideal que se revelen buenas relaciones laborales a todos los niveles, que se observe un alto grado de valores compartidos, así como una administración y políticas que minimicen los conflictos y que las metas se encuentren alineadas y no en pugna (Cadogan, Diamantopoulos, & Pahud de Mortanges, 1999; Siguaw, Cadogan, Diamantopoulos, Harner, & Wasilewski).

2. METODOLOGÍA

Este estudio es descriptivo y su diseño es no experimental de campo.

Para su desarrollo se siguieron los siguientes pasos lógicos: revisión documental (previamente sintetizada en los referentes teóricos), muestreo, recolección de información y análisis de información.

2.1. Muestreo

Este trabajo se apoyó en la base de datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla (2014) que contiene la información general de 249 PEDA. Infortunadamente, debido a limitaciones típicas en este tipo de procesos, como tiempo disponible, interés y disposición de los participantes, e imposibilidad de concretar la comunicación, fue imposible lograr la participación de todas las empresas registradas para un censo hipotético. Por esta razón, se configuró un muestreo no probabilístico o dirigido de participantes voluntarios y por conveniencia (Hernández, et. al. 2006), mecanismo idóneo para cuando hay acceso limitado o poca colaboración y disposición por parte de los potenciales participantes, o cuando el universo es relativamente pequeño, tal y como es el caso de la presente investigación. Así, la muestra se configuró por todas aquellas PEDA cuyos directivos y/o funcionarios desearon participar y diligenciaron el cuestionario, esto es un total de 35 empresas, sobre un universo de 249, lo cual representa una porción del 14,1%.

2.2. Recolección de información

Mediante un cuestionario se indagó por las variables en estudio y fue aplicado a las personas encargadas de las actividades de comercio exterior o a los gerentes generales de las empresas participantes. El diseño del cuestionario fue el resultado de un proceso de adaptación y ajuste al contexto y lenguaje

propios del estudio, de las propuestas de Narver Slater (1990), Jaworski y Kohli (1993), Cadogan y Diamantopoulos (1995) y Cadogan, Diamantopoulos y Pahud de Mortanges (1999). El cuestionario final resultó en 66 afirmaciones en escalamiento tipo Likert, sobre seis dimensiones tendientes a solucionar los tres objetivos específicos (tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones de los constructos

Objetivos específicos (variables, constructos)	Dimensiones
Medir el grado de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional de las PEDAs.	(1) Orientación al cliente. (2) Orientación a la competencia. (3) Coordinación interfuncional.
Medir el grado de generación de inteligencia de mercados por parte de las PEDAs.	(4) Generación de inteligencia.
Medir el grado de diseminación de información y preparación de respuestas de mercado por parte de las PEDAs.	(5) Diseminación de información. (6) Preparación de respuestas de Mercado.

Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de probar la fiabilidad del cuestionario, este fue validado mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Chronbach, apto para instrumentos con estructura de preguntas en escala Likert. Se empleó el *software* SPSS-21, en el cual se procesó una muestra piloto realizada a seis PEDAs, tanto en orden general del instrumento, como por dimensiones. Así, la hipótesis de fiabilidad está definida en el sentido en que a mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teóri-

co de Alfa es 1 y, en general, 0,7 se considera un valor aceptable. En la prueba de orden general, el Alfa de Chronbach arrojó un valor de 0,834 y en las pruebas por dimensiones, todas reflejaron valores superiores a 0,7. Los resultados anteriores indican que el diseño de las escalas del instrumento construido es estadísticamente confiable para el estudio.

Posteriormente, el instrumento fue aplicado con sus preguntas en orden aleatorio, con el propósito de que

las personas que lo diligenciaran no pudiesen detectar o intuir los grupos de preguntas que correspondían a dimensiones específicas, y que por este efecto sus respuestas fueran tendenciosas o contestadas de forma agrupada, plana o sesgada. También fueron incluidas preguntas en sentido negativo, lo cual permite contrastar con las preguntas afirmativas de la misma dimensión.

2.3. Análisis de información

En una primera instancia se tabuló la información captada, con el fin de preparar los datos para los análisis posteriores. En primer lugar, se tabularon las respuestas de los cuestionarios diligenciados en una hoja de cálculo y se ordenaron de acuerdo con los objetivos específi-

cos y las dimensiones a las cuales correspondían, ya que habían sido formuladas de manera aleatoria (para evitar sesgos o mal diligenciamiento); después, se tomaron los resultados de preguntas que habían sido formuladas en forma de negación y se convirtieron en afirmaciones. Luego, se duplicó un grupo de preguntas que apuntaban a dos dimensiones, para que los datos resultantes pertenecieran a dimensiones específicas y de este modo posibilitaran la operación estadística de la información. Como resultado, se obtuvo un total de 100 afirmaciones (preguntas), distribuidas según se observa en la tabla 2. Posteriormente, se agruparon las preguntas por estricto orden de las dimensiones establecidas, para tratarlas de manera agregada.

Tabla 2. Preguntas agrupadas por dimensiones

Nombre Dimensión	Código Dimensión	Preguntas (de... a...)
Orientación al cliente	D.1	P.01-P.24
Orientación a la competencia	D.2	P.25-P.37
Coordinación interfuncional	D.3	P.38-P.57
Generación de inteligencia	D.4	P.58-P.68
Diseminación de información	D.5	P.69-P.86
Preparación de respuestas de mercado	D.6	P.87-P.100

Fuente: elaboración propia.

En este punto, fueron asignados valores numéricos a las respuestas existentes que venían en escala Likert, así: muy de acuerdo (valor: 5); de acuerdo (valor: 4); ni de acuerdo ni en desacuerdo (valor: 3); en desacuerdo (valor: 2); muy en desacuerdo (valor: 1). Estos valores permitieron establecer una tendencia en cuanto al grado de OME de las empresas participantes, en las diferentes dimensiones, esto quiere decir que una empresa con un alto grado de OME tendrá valores más elevados (tendientes a 5), que una empresa con un bajo grado de OME, que tendrá valores bajos (tendientes a 1). En esta sección, se tomaron los promedios de cada una de las seis dimensiones.

En una segunda etapa, con la ayuda del paquete estadístico SPSS-21 se realizó un Análisis de Componentes Principales (ACP), que fue de gran utilidad para la reducción de las dimensiones de análisis mediante la formación de factores artificiales o sintéticos de acuerdo con su aporte a la varianza. Estos nuevos factores incorrelados (es decir, no correlacionados) facilitaron la interpretación de los datos. El ACP tiene como objetivo, dadas n obser-

vaciones (en este caso, las 35 PEDA participantes) de p variables (las preguntas o afirmaciones P.1 a P.100 correspondientes a las dimensiones D1 a D6), analizar la posibilidad de representar esta información con un número menor de dimensiones que son combinaciones lineales de las originales (Peña, 2002).

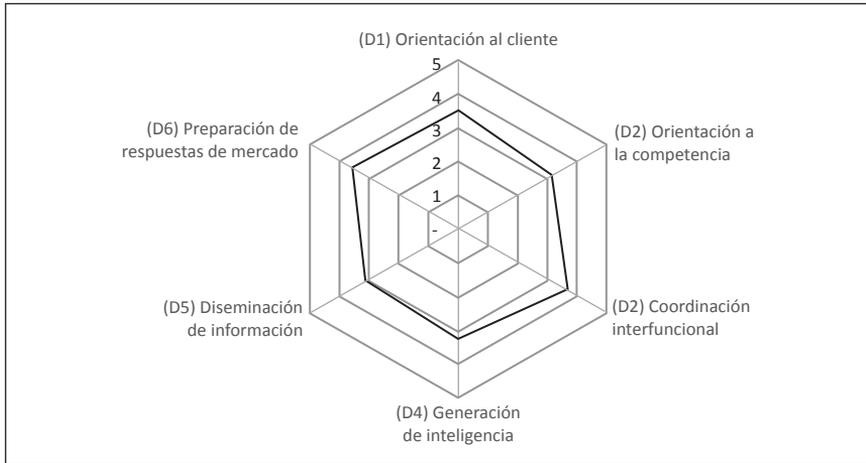
Una tercera instancia de procesamiento de la información consistió en el Análisis de Clúster o Conglomerado, que aprovecha las puntuaciones factoriales obtenidas mediante el ACP para la identificación de tipologías o grupos de PEDA con rasgos organizacionales y grados de OME similares, de acuerdo con las características identificadas en las encuestas aplicadas.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Panorama general

Para hacernos una idea del panorama general del grado de OME de las PEDA, la figura 1 muestra un gráfico tipo radar, en el que se observan las valoraciones promedio obtenidas para cada una de las seis dimensiones investigadas.

Figura 1. Valores por dimensión de la OME de las PEDA



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta una escala de 1 a 5, donde el valor 1 corresponde a una nula OME y 5 corresponde a una muy alta OME, encontramos un comportamiento medio a medio-alto para toda la muestra (promedio 3,3 para las 6 dimensiones D1 a D6). Esto nos indica, en prime-

ra instancia, que las PEDA como grupo cuentan con cierto grado de OME; sin embargo, debemos detallar las especificidades de dicha apreciación inicial, ya que analizando el comportamiento discriminado dimensión por dimensión, se observan ciertas diferencias (tabla 3).

Tabla 3. Grado de OME: valores promedio por dimensiones

Empresa	D1	D2	D3	D4	D5	D6
1	3,50	2,85	3,65	3,55	2,78	3,64
2	4,00	3,54	4,15	3,55	3,78	3,93
3	2,33	2,62	3,90	2,09	3,06	1,93
4	2,75	2,77	2,30	2,64	2,61	3,00
5	3,21	2,85	3,90	2,73	2,94	3,50
6	2,54	2,31	3,45	2,82	2,00	2,64
7	4,00	2,85	3,85	3,73	3,11	3,86

Continúa

Empresa	D1	D2	D3	D4	D5	D6
8	4,00	4,23	4,40	3,91	3,94	4,21
9	3,67	3,46	3,25	3,55	3,17	4,07
10	3,83	3,00	3,45	3,91	3,11	4,00
11	4,21	3,85	3,85	3,91	3,89	4,07
12	3,25	2,85	3,80	3,27	2,56	3,21
13	3,58	2,85	3,75	3,64	3,00	3,71
14	3,83	3,38	3,40	3,73	3,44	3,64
15	3,67	3,31	3,70	3,45	3,39	3,86
16	3,33	2,69	3,40	3,18	2,83	3,71
17	3,63	3,69	3,80	3,64	3,28	3,79
18	3,63	2,92	3,60	2,91	3,44	3,64
19	3,58	2,38	3,85	3,00	2,78	3,50
20	3,08	3,77	3,40	3,18	3,28	3,57
21	3,04	3,08	3,60	3,00	3,22	3,00
22	3,50	3,54	3,90	3,36	3,17	3,50
23	3,08	2,69	3,70	2,91	2,83	2,86
24	3,25	2,15	3,40	2,64	2,50	3,50
25	3,63	3,46	3,75	3,36	3,50	3,71
26	3,00	3,23	3,65	2,64	3,50	3,21
27	3,08	3,23	3,45	3,27	3,06	3,07
28	3,33	2,62	3,60	3,73	2,50	3,50
29	3,96	3,46	3,90	3,27	3,78	4,07
30	3,50	3,23	3,75	3,27	3,28	3,57
31	3,71	3,15	3,45	3,73	2,94	3,79
32	3,29	3,62	3,95	3,64	3,11	3,57
33	3,50	2,92	3,75	3,55	2,83	3,64
34	3,25	2,85	3,95	2,73	3,00	3,50
35	4,17	3,38	3,45	4,00	3,33	4,07
Promedio	3,45	3,11	3,66	3,30	3,11	3,54

Fuente: elaboración propia.

3.2. Resultados por dimensiones

3.2.1. Orientación al cliente (D1)

Respecto a esta dimensión, las respuestas de las empresas participantes muestran un valor promedio de 3,45 (D1 en tabla 3), reflejando un nivel de medio a medio-alto. Este componente incluye diversos elementos relativos a la atención y compromiso de la organización para con sus clientes en el exterior, entre los cuales podemos destacar algunos, como la interacción de las diversas áreas funcionales con ellos, la velocidad con la cual se detectan los cambios en sus preferencias, el sondeo sobre la calidad de los productos, la generación de información asociada a la comprensión de sus necesidades y preferencias, el monitoreo del compromiso y orientación para atender sus necesidades, la atención por parte de los altos ejecutivos, la medición sistemática de su satisfacción, la comunicación entre áreas funcionales relativa a sus asuntos y aspectos de la estrategia de exportación, entre otros elementos.

3.2.2. Orientación a la competencia (D2)

Respecto a esta dimensión, las respuestas proporcionadas muestran un valor promedio de 3,11 (D2 en tabla 3), reflejando un nivel medio.

Este componente incluye diversos elementos relativos al conocimiento de los competidores en el exterior por parte de la organización, entre los cuales podemos destacar algunos, como la cantidad y calidad de la información que se genera sobre las actividades de los competidores y los respectivos mercados de exportación, así como la eficiencia en su diseminación al interior de la empresa, la velocidad con que las áreas funcionales se comunican entre sí en aspectos relacionados con movimientos de los competidores, las políticas de la alta gerencia en cuanto a la discusión con las áreas funcionales de las fortalezas y estrategias de los competidores, y la velocidad con que se toman decisiones asociadas a movimientos de la competencia, entre otros elementos.

3.2.3. Coordinación interfuncional (D3)

Respecto a esta dimensión, las respuestas proporcionadas muestran un valor promedio de 3,66 (D3 en tabla 3), reflejando un nivel medio-alto, que fue el más alto entre las seis dimensiones revisadas. Este componente incluye diversos elementos relativos a los mecanismos de coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos o áreas funcionales de la organización, entre los cuales podemos destacar

algunos, como el trabajo conjunto y coordinado en los asuntos de exportaciones, el nivel de integración de las áreas funcionales para el logro de metas comunes, el manejo de conflictos entre áreas funcionales, la preminencia o no de las metas individuales sobre las metas comunes, el papel de personajes clave en la facilitación u obstaculización en los asuntos de coordinación entre áreas funcionales en lo relativo a los procesos de exportación, así como su relación con otras personas y el grado de participación de personas ajenas al departamento o área de exportaciones, entre otros elementos.

3.2.4. Generación de inteligencia (D4)

Respecto a esta dimensión, las respuestas proporcionadas muestran un valor promedio de 3,3 (D4 en tabla 3), reflejando un nivel medio. Este componente incluye diversos elementos relativos a los mecanismos para la obtención de información de mercados externos, entre los cuales podemos destacar algunos, como la revisión periódica de los efectos de los cambios en el entorno exportador, la interacción de las áreas funcionales con los clientes del exterior, la detección de los cambios en las preferencias de los clientes del exterior, el sondeo sistemático de los estándares de

calidad con dichos clientes, el monitoreo del ambiente exportador y de las tendencias en los mercados externos, la vigilancia sobre las actividades de los competidores en el exterior, la medición de la satisfacción de los clientes del exterior y la relaciones entre los directivos de la empresa y los clientes del exterior, entre otros elementos.

3.2.5. Diseminación de inteligencia (D5)

En lo relativo a esta dimensión, las respuestas proporcionadas muestran un valor promedio de 3,11 (D5 en tabla 3), reflejando un nivel medio. Este componente incluye diversos elementos relativos a los mecanismos mediante los cuales la empresa comunica la información clave de mercado a todas sus áreas funcionales, entre los cuales podemos destacar algunos, como la periodicidad de las reuniones entre áreas funcionales para discutir asuntos de mercado, la comunicación formal e informal de asuntos de mercado entre áreas funcionales, los mecanismos y periodicidad de circulación de documentos e informes relativos a información de los clientes del exterior, la velocidad y oportunidad con que se comunican entre los departamentos, las novedades relativas a los clientes de exportación y los competidores, la

cadena de comunicación al interior de la organización, los niveles de libertad o restricción con que cuentan las personas al interior de la empresa para comunicar información clave de mercado que conozcan y el papel de la alta gerencia en asuntos de comunicaciones internas, entre otros elementos.

3.2.6. Preparación de respuestas de mercado (D6)

En lo tocante a esta dimensión, las respuestas proporcionadas muestran un valor promedio de 3,54 (D6 en tabla 3), reflejando un nivel de medio a medio-alto. Este componente incluye diversos elementos relativos a los mecanismos mediante los cuales la empresa diseña y ejecuta acciones de mercado en respuesta a la información de inteligencia previamente recolectada y diseminada al interior de la organización, entre los cuales podemos destacar algunos, como la velocidad de respuesta a los cambios en los precios de los competidores, la revisión periódica de los criterios de desarrollo de producto, las estrategias de nuevos productos basadas en información de mercado, la planeación colectiva entre departamentos de las respuestas a los cambios en el entorno de exportación, las políticas de la alta gerencia respecto a las respuestas de mercado, la celeridad en la toma

de correctivos ante informaciones emergentes de mercado, el nivel de preparación para responder a cambios en el entorno de exportación, la participación de las diferentes áreas funcionales en el diseño y ejecución de respuestas de mercado, y la preponderancia de los criterios de satisfacción del clientes en las respuestas de mercado, entre otros elementos.

3.3. Resultados del Análisis de Componentes Principales

Inicialmente, para verificar la viabilidad del ACP se aplicaron dos pruebas: 1) la prueba de esfericidad de Barlett y 2) la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). La primera permite contrastar la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad y el objetivo es rechazarla verificándose la correlación existente entre las variables analizadas. Por su parte, la KMO mide la idoneidad de los datos a analizar y debe corresponder a un valor preferiblemente superior a 0,6. En este caso se obtuvo un dato KMO de 0,603 que, si bien indica un nivel mediano, es suficiente para conseguir los resultados deseados (tabla 4), haciendo precedente el ACP propuesto. En adición, se obtuvo en la prueba de esfericidad de Bartlett –que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial

de las variables estudiadas— un p -valor de 0,000, con lo cual puede afirmarse que el modelo es significativo (aceptamos la hipótesis nula, H_0) cuando se puede aplicar el análisis factorial, así:

Prueba de esfericidad de Bartlett:

Si Sig. (p -valor) < 0.05 aceptamos H_0 (hipótesis nula) > se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p -valor) > 0.05 rechazamos H_0 > no se puede aplicar el análisis factorial.

Tabla 4. KMO y prueba de Bartlett

Prueba		Valor
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,603
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	181,728
	Gl	15
	Sig.	0,000

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se observan las dimensiones que más aportan a la varianza total. A pesar de que estos factores o componentes presentaron valores propios mayores a uno (1), se utiliza el criterio del porcentaje para elegir los dos primeros factores, porque representan

en su conjunto poco más del 80% de la varianza total, mientras que el aporte de los componentes restantes se estabiliza a partir del tercero, el cual solo explica un 11,7%. Así, a partir de ese punto, las contribuciones son marginales (Cuadras, 2014).

Tabla 5. Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,374	62,234	62,234	3,374	62,234	62,234	2,875	47,909	47,909
2	1,073	17,876	80,110	1,073	17,876	80,110	1,932	32,201	80,110
3	0,703	11,710	91,821						
4	0,339	5,654	97,474						
5	0,127	2,124	99,598						
6	0,024	0,402	100,000						

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se observa que el factor 1, que aporta un poco más del 62% de la varianza, está tipificado de acuerdo con las cargas factoriales prioritariamente por las dimensiones: D6 preparación de respuestas de mercado (0,922) D4 generación de inteligencia (0,904) y D1 orientación al cliente (0,896) (tabla 6).

Tabla 6. Matriz de componentes rotados¹

	Componente	
	1	2
D1	0,896	0,314
D2	0,495	0,691
D3	-0,008	0,798
D4	0,904	0,122
D5	0,399	0,813
D6	0,922	0,209

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el factor 2, que aporta casi un 18% de la varianza (tabla 5) para completar un poco más del 80% junto al primer factor, se integra de acuerdo con las cargas factoriales, con las dimensiones: D5 diseminación de la información (0,813), D3 coordinación interfuncional (0,798) y D2 orientación a la competencia (0,691) (tabla 6). Estos dos factores resultantes del ACP, se detallan a continuación.

3.3.1. Audacia en la OME

El factor 1, que hemos denominado Audacia en la OME de las PEDAs, se concibe como un conjunto de los aspectos relativos a 1) la preparación de respuestas de mercado, es decir, las acciones reales que la empresa debe llevar a cabo como respuesta concreta hacia los clientes, bajo las consideraciones estratégicas analizadas previamente con la información de inteligencia generada y comunicada al interior de la organización; 2) la generación de información de inteligencia, entendida como el conjunto de acciones que la empresa desarrolla para conocer la realidad del mercado en el que se desenvuelve, en lo relativo a aspectos claves de su operación, verbigracia los clientes, los competidores y, en general, el entorno exportador y de negocios, y 3) la orientación al cliente, que se entiende como el conjunto de supuestos culturales y procedimientos que materialicen y faciliten el conocimiento de los clientes, por parte de todas las áreas funcionales, de tal modo que esto facilite la creación de valores superiores para los clientes del exterior, de forma sostenida.

1 Método de extracción: ACP. Método de rotación: normalización Equamax con Kaiser en 3 iteraciones.

En suma, una PEDAs es más audaz en su OME que las otras, cuando 1) prepara prontas y acertadas respuestas de mercado, 2) genera mayor cantidad y calidad de información de inteligencia, y 3) está más orientada al cliente.

3.3.2. Orden en la OME

El factor 2, que hemos denominado Orden en la OME de las PEDAs, se concibe como un conjunto de los aspectos relativos a 1) la diseminación de inteligencia, que consiste en el conjunto de supuestos culturales y procedimientos que materialicen y faciliten la comunicación eficiente y la dispersión de la información clave de mercado, al interior de la organización entre todas las áreas funcionales, con el propósito de forjar un marco común de referencia para su operación; 2) la coordinación interfuncional, entendida como las acciones que materializan y facilitan que los recursos de la organización sean utilizados de forma coordinada entre todas las áreas funcionales o departamentos, con el fin de crear valores superiores para los clientes en una perspectiva de largo plazo, y 3) la orientación a la competencia, que trata del conjunto de supuestos y procedimientos que la organización desarrolla para facilitar u obtener un conocimiento lo más amplio y estratégico posible

sobre sus competidores, preferiblemente por parte de todas las áreas funcionales de la organización, con el propósito de crear y consolidar su propia ventaja competitiva.

En resumen, una PEDAs es más ordenada en su OME que otras cuando 1) disemina la información de inteligencia de forma más eficiente al interior de su organización, 2) cuenta con mecanismos más eficientes de coordinación entre sus áreas funcionales, y 3) está más orientada a la competencia.

3.4. Resultados del Análisis de clúster

En este punto se desarrolló un Análisis de clúster o de conglomerado, utilizando los dos factores identificados previamente en el ACP: 1) audacia en la OME y 2) orden en la OME. Así, el objetivo de esta etapa del análisis, a partir de estos factores y las 35 PEDAs participantes, consistió en identificar grupos cuyas semejanzas permitiesen clasificarlos por su grado de homogeneidad o distinguirlos por sus marcadas diferencias. Esta organización de los datos parte de la premisa de que son heterogéneos y se desea dividirlos en un número predeterminado de grupos, de tal manera que, como lo indica Peña (2002), cada elemento quede clasificado y pertenezca a

uno solo de los grupos y que cada grupo sea internamente homogéneo. En este sentido, la tabla 7 muestra el conteo de los casos para cada conglomerado, resaltando aquí el cumplimiento de estos criterios, es decir, que todos y cada uno de los casos lograsen ser clasificados en alguno de los tres conglomerados resultantes.

Tabla 7. Número de casos en cada conglomerado

Descripción	Cantidad
Conglomerado 1	14
Conglomerado 2	15
Conglomerado 3	6
Válidos	35
Perdidos	0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas.

Respecto a la tipología de los grupos sectoriales, esta se concretará

en función de los factores 1) Audacia en la OME y 2) Orden en la OME, identificados previamente en el ACP; partiendo de esta base y utilizando la técnica de *k-medias* se conformaron entonces tres conglomerados que clasifican las 35 PEDAS participantes de acuerdo con sus grados de OME.

La tabla 8 indica que el primer conglomerado de PEDAS está especialmente explicado por altas valoraciones en el factor uno (Audacia en la OME). El segundo conglomerado de empresas está explicado principalmente por mejores puntuaciones en ambos factores (Audacia en la OME y Orden en la OME). Finalmente, el tercer grupo se explica principalmente por altas valoraciones del segundo factor (Orden en la OME).

Tabla 8. Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado		
	1	2	3
Valor de regresión Factor 1 <i>Audacia en la OME - análisis 1</i>	-0,50011	0,88899	-3,43569
Valor de regresión Factor 2 <i>Orden en la OME - análisis 1</i>	-2,58285	2,47147	1,10725

Fuente: elaboración propia.

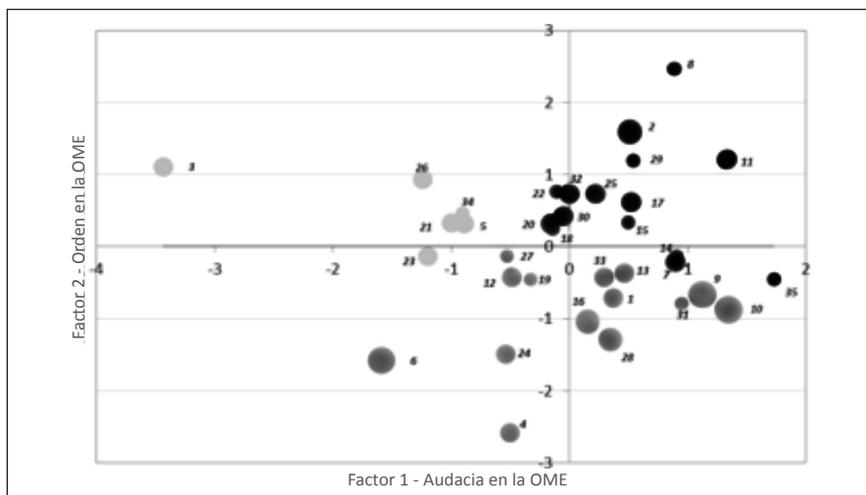
A partir de lo anterior, surgen tres tipologías de PEDAS en cuanto a su OME, cuya dispersión según los datos asociados a los factores 1) Audacia en la OME y 2) Orden en la OME pueden observarse en la figura 2.

Estas tipologías son: 1) Empresas tímidas (conglomerado 3, color gris claro), 2) Empresas entusiastas (conglomerado 1, color gris), y 3) Empresas encaminadas (conglomerado 2, color negro).

Las características más comunes y evidentes de los tres conglomerados son las siguientes: 1) están conformados por empresas que efectúan operaciones de exportación, es decir, participan de facto en los mercados externos; 2) están asentadas en el Departamento del Atlántico

y 3) tienen un tamaño que permite denominarlas como pequeñas o medianas. Sin embargo, los grados de su OME permitieron su clasificación por separado en estos tres grupos, tal como se ha venido explicando. Las mencionadas tipologías se explican a continuación.

Figura 2. Dispersión de las tipologías de PEDA en cuanto a su OME



Fuente: elaboración propia.

3.4.1. Empresas tímidas

El primer grupo, denominado empresas tímidas (conglomerado 3, color amarillo), está conformado por seis organizaciones caracterizadas como muy poco audaces y moderadamente ordenadas en su OME. Esto se ve reflejado en sus puntuaciones: baja en el factor 1 y media en el factor 2 (figura 2 y tabla 9).

Tabla 9. Clúster de las empresas tímidas

Empresa No.	Factor 1. Audacia	Factor 2. Orden
3	-3,4357	1,1073
5	-0,8919	0,3166
21	-0,9974	0,3323
23	-1,2005	-0,1299
26	-1,2388	0,9291
34	-0,9049	0,4571

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que estas empresas como grupo 1) son relativamente lentas y no tan acertadas en su preparación de respuestas de mercado, 2) no generan la suficiente información de inteligencia en cantidad y calidad, y 3) muestran insuficientes niveles de orientación al cliente. Sin embargo, reflejan unas condiciones un poco más destacadas en asuntos como 4) una suficiente o justa diseminación de la información de inteligencia al interior de sus organizaciones, aunque no la mejor, 5) cuentan con mecanismos justos y suficientes de coordinación entre sus diferentes áreas funcionales, también susceptibles de mejoramiento y 6) evidencian niveles medios en su orientación a la competencia.

3.4.2. Empresas entusiastas

El segundo grupo, llamado empresas entusiastas (conglomerado 1, color verde), se encuentra conformado por catorce organizaciones caracterizadas como medianamente audaces y poco ordenadas en su OME. Esto se ve reflejado en sus puntuaciones media-alta en el factor 1 y media-baja en el factor 2 (figura 2 y tabla 10).

Estas empresas como grupo 1) muestran cierta celeridad y disposición en su preparación de acertadas respuestas de mercado, aunque no

son las más veloces, 2) generan suficiente información de inteligencia en cantidad y calidad, aunque no abundante y sustancial y 3) reflejan unos niveles medios a medio-altos en su orientación al cliente. En contraste, muestran unas condiciones un poco menos destacadas en asuntos como 4) una insuficiente o apenas justa diseminación de la información de inteligencia al interior de sus organizaciones, 5) cuentan con mecanismos insuficientes o apenas justos de coordinación entre sus áreas funcionales y 6) muestran unos niveles medios a medio-bajos en su orientación a la competencia.

Tabla 10. Clúster de las empresas entusiastas

Empresa No.	Factor 1. Audacia	Factor 2. Orden
1	0,3713	-0,7137
4	-0,5001	-2,5829
6	-1,5881	-1,5797
9	1,1253	-0,6632
10	1,3466	-0,8766
12	-0,4899	-0,4289
13	0,4672	-0,3709
16	0,1554	-1,0388
19	-0,3286	-0,4514
24	-0,5393	-1,4955
27	-0,5263	-0,1327
28	0,3486	-1,2860
31	0,9481	-0,7898
33	0,2930	-0,4262

Fuente: elaboración propia.

3.4.3. Empresas encaminadas

Finalmente, el tercer grupo, denominado como empresas encaminadas (conglomerado 2, color azul), está conformado por quince organizaciones caracterizadas como relativamente audaces y ordenadas en su OME. Esto se ve reflejado en sus puntuaciones medias y altas en ambos factores 1 y 2 (figura 2 y tabla 11).

Tabla 11. Clúster de las empresas encaminadas

Empresa No.	Factor 1. Audacia	Factor 2. Orden
2	0,5125	1,5922
7	0,8943	-0,2112
8	0,8890	2,4715
11	1,3297	1,2087
14	0,9054	-0,1324
15	0,4962	0,3328
17	0,5248	0,6145
18	-0,1394	0,2386
20	-0,1620	0,3124
22	-0,1095	0,7647
25	0,2228	0,7381
29	0,5424	1,1884
30	-0,0501	0,4214
32	0,0004	0,7352
35	1,7295	-0,4510

Fuente: elaboración propia.

Lo anterior indica que estas empresas, como conglomerado, muestran el mayor nivel de OME de toda la muestra analizada. Sin embargo,

esto no quiere decir que estén altamente orientadas a los mercados de exportación (pues lo están de forma media a media-alta), sino que son las compañías que reflejan en este aspecto un mejor comportamiento dentro de la muestra, de modo que siempre son susceptibles de mejorar su desempeño y nivel de OME si así se lo proponen.

Aclarado lo anterior, las empresas de este grupo 1) son las más veloces y acertadas en su preparación de respuestas de mercado, 2) generan suficiente información de inteligencia en cuanto a cantidad y calidad y 3) reflejan unos niveles medio-altos en su orientación al cliente. En un sentido semejante, muestran unas condiciones también destacadas dentro de la muestra en asuntos como 4) procesos adecuados de diseminación de la información de inteligencia al interior de sus organizaciones, 5) cuentan con mecanismos funcionales y aptos de coordinación entre sus departamentos y 6) muestran unos niveles medio-altos en su orientación a la competencia.

CONCLUSIONES

A manera de cierre, se presenta una síntesis de los hallazgos. En primera instancia, se observó que las PEDA, como grupo, cuentan con

cierto grado de OME; sin embargo, se presentan diferencias importantes cuando se analizan sus componentes de forma discriminada; algunas de ellas fueron: 1) en cuanto a la *orientación al cliente*, las PEDA participantes reflejaron un nivel medio a medio-alto (promedio 3,45 en una escala de 1 a 5); 2) en cuanto a la *orientación a la competencia*, las empresas mostraron un nivel medio (3,11); 3) en lo relativo a la *coordinación interfuncional*, las PEDA exhibieron un nivel medio-alto (3,66). 4) Respecto a la *generación de inteligencia*, las empresas reflejaron un nivel medio (3,3); 5) En lo relacionado con la *diseminación de inteligencia*, las PEDA mostraron un nivel medio (3,11), y 6) finalmente, en lo relativo a la *preparación de respuestas de mercado*, las empresas exhibieron un nivel medio a medio-alto (3,54).

En segunda instancia, y como resultado de un Análisis de Componentes Principales, se logró establecer dos factores que reagrupan los componentes analizados, como elementos explicativos del grado de OME por parte de las PEDA. El primer factor denominado *Audacia en la OME* de las PEDA, se concibe como el conjunto de los aspectos relativos a: 1) preparación de respuestas de mercado, 2) generación de información de inteligencia y 3) orien-

tación al cliente. El segundo factor, denominado *Orden en la OME* de las PEDA, se entiende como el cúmulo de los elementos relativos a: 1) diseminación de inteligencia, 2) coordinación interfuncional y 3) orientación a la competencia.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis de Clúster basado en los dos factores anteriores, que arrojó como resultado el surgimiento de tres conglomerados de PEDA: 1) el grupo de las empresas tímidas, que está conformado por seis organizaciones caracterizadas como muy poco audaces y moderadamente ordenadas en su OME, 2) el grupo de empresas entusiastas, que se encuentra conformado por catorce organizaciones caracterizadas como medianamente audaces y poco ordenadas en su OME y 3) el grupo de las empresas encaminadas, que está conformado por quince organizaciones caracterizadas como relativamente audaces y ordenadas en su OME.

REFERENCIAS

- Appiah-Adu, K. (1997). Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector? *Journal of Euro-Marketing*, 6(3), 1-26.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1999). Marketing Culture and

- Performance in UK Service Firms. *The Service Industries Journal*, 19(1), 152-170.
- Barksdale, H., & Darden B. (1971). Marketers' Attitude Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35(4), 29-36.
- Becherer, R., Halstead, D., & Haynes, P. (2001). Marketing Orientation in SMEs: Effects of the Internal Environment. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3(1), 1-17.
- Belich, T., & Dubinsky, A. (1995). Factors Related to Information Acquisition in Exporting Organizations. *Journal of Business Research*, 33, 1-11.
- Cadogan, J., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41-60.
- Cadogan, J., Cui, C., & Kwok, E. (2003). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance. The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence. *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & Pahud de Mortanges, C. (1999). A Measure of Export Market 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., Sundqvist, S., Salminen, R., & Puumalainen, K. (2000). The Relative Explanatory Value of Export Market Orientation: Comparing Across Business Contexts. Proceedings of ANZMAC 2000, Australian & New Zealand Marketing Academy Conference.
- Chang, T., Mehta, R., Chen, S., Polsa, P., & Mazur, J. (1999). The Effects of Market Orientation on Effectiveness and Efficiency: the Case of Automotive Distribution Channels in Finland and Poland. *Journal of Services Marketing*, 13(4,5), 407-418.
- Cuadras C. (2014). *Nuevos métodos de análisis multivariante*. Barcelona: CMC Ediciones.

- Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Diamantopoulos, A., & Cadogan, J. (1996). Internationalizing the Market Orientation Construction: An In-Depth Interview Approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4(1), 23-52.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J., & Cadogan, J. (2000). Export Performance: The Impact of Cross-Country Export Market Orientation. American Marketing Association Conference Proceedings, 11.
- Douglas, S., & Craig, C. (1983). *International Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Erdil, S., Erdil O., & Keskin, H. (2004). The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
- Felton, A. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*. (37), 55-65.
- Harris, L. (1999). Barriers to Developing Market Orientation. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 85-101.
- Heiens, R. (2000). Market Orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*, (1), 1-4.
- Hernández, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Hise, R. (1965). Have Manufacturing firms Adopted the Marketing Concept? *Journal of Marketing*, 29, 9-12.
- Homburg, C., Workman, J., & Krohmer, H. (1999). Marketing's Influence within the Firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Houston, F. (1986). The Marketing Concept: What it is and What it is Not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81-87.
- Hunt, S., & Morgan, R. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114.
- Jarillo, J. (1994). *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw Hill.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Lear, R. (1963). No Easy Road to Market Orientation. *Harvard Business Review*, 41, 53-60.
- Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. New York: McGraw Hill.
- Lukas B., & Ferrel, O. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Academy of marketing Science Journal*, 28(2), 239-247.
- Lusch, R., Udell, J., & Laczniak, G. (1976). The Practice of Business. *Business Horizons*, 19(December), 65-74.
- McCarthy, E., & Perreault, W. (1984). *Basic Marketing* (Octava edición). Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- McKitterick, J. (1957). What is the Marketing Management Concept? En Bass, F. (Ed.), *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, (pp. 71-113). Chicago: American Marketing Association.
- McNamara, C. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of marketing*, 36(1), 50-57.
- Meléndez, M. (2013). Internacionalización de las PYMES en Colombia. *Integración y Comercio*, 37(17), 25-40.
- Miller, K. (1993). Industry and Country Effects on Managers' Perception of Environmental Uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.
- Narver, J., & Slater S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Olson, D. (1987). When Customer Firms Develop a Marketing Orientation. Paper at Marketing Science Institute Miniconference on Developing a Marketing Orientation. Cambridge, MA.
- Páramo D. (1998). *Culturas organizacionales orientadas al mercado. Un modelo para su implementación*. (Tesis de pregrado), Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Paul, N., & Cadogan, J. (1998). Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviors: Empirical Evidence. Proceedings of ANZMAC 1998 - Australian & New Zealand Marketing Academy Conference.
- Pelham, A (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.

- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Robledo-Ardila, C., & Ríos-Molina, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *Ad-minister* 22, 33-55.
- Sargeant, A., & Mohamad M. (1999). Business Performance in the UK Hotel Sector-Does it Pay To Be Market Oriented? *The Service Industries Journal*, 19(3), 42-59.
- Schreuder, H., Van Cayseele, P., Jaspers, P., & De Graaff, B. (1991). A Successful Bear-Fighting Strategies. *Strategic Management Journal*, 12(7), 523-533.
- Shapiro, B. (1988). What the Hell is "Market Oriented"? *Harvard Business Review* 66(6), 119-125.
- Siguaw, J., & Diamantopoulos, A. (1995). Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale. *Journal of Strategic Marketing*, 3(2), 77-88.
- Siguaw J.A., Cadogan J.W., Harner G., & Wasilewski S. (2015) Antecedents of the Components of Export Market Orientation: A Study of U.S. Exporters. En J. Ford, & E. Jr. Honeycutt (Eds.). *Proceedings of the 1998 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 288-289). Springer: Cham.
- Slater, S., & Narver, J. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Academy of Marketing Science*, 28, 120-127.
- Tadepalli, R. & Avila, R. (1999). Market Orientation and the Marketing Strategy Process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(2), 69-82.
- Torres, R. (2015). *La Orientación al Mercado y su Medición*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-orientacion-al-mercado-y-su-condicion>
- Tauber, E. (1974). How Marketing Discourages Major Innovation, *Business Horizons*, 17, 22-26.
- Viebranz, A. (1967). Marketing's Role in Company Growth. *MSU Business Topics*, 15, 45-9.
- Voss, G., & Voss, Z. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83
- Webster, F. (1988). Rediscovering the Marketing Concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.