



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“EFECTO DE LA ADAPTACIÓN DEL MARKETING MIX Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EXTERIOR EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS MYPES: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración y Negocios Internacionales**

**Autora:**

Maria Fernanda Guillén Morán

**Asesor:**

Mg. Anhelí Tatiana Zulueta Santillana

Trujillo - Perú

2020

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi madre, por brindarme su apoyo y esfuerzo incondicional en todo el transcurso de mi carrera.

A mi padre, por brindarme la educación necesaria para llegar hasta donde estoy hoy.

A mi hermano, por apoyarme en el transcurso de mi carrera con sus recomendaciones.

A mis amigas, por estar ahí y brindarnos apoyo mutuamente.

## AGRADECIMIENTO

A mis padres por brindarme la educación y el apoyo, su esfuerzo lo tendré siempre presente en mi vida. A Dios, por darme la oportunidad de estar aquí. A mi hermano por darme sus consejos y a mis amigas, por el mutuo apoyo que nos tuvimos a lo largo de nuestra carrera.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>3</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>5</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO III.RESULTADOS</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO IV.CONCLUSIONES</b> .....	<b>17</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>18</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 01.</b> <i>Matriz de registro de artículos</i> .....	11
<b>Tabla 02.</b> <i>Características de los estudios</i> .....	14
<b>Tabla 03.</b> <i>Inducción de categorías referentes a la adaptabilidad a las necesidades del mercado y la materialización de la información.</i> .....	15
<b>Tabla 04.</b> <i>Inducción de categorías referentes al compromiso exportador del directivo, la orientación al mercado, las perspectivas del área de marketing y el rendimiento en el mercado</i> .....	16

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 01.</b> <i>Etapas para la selección de la muestra</i> .....	10
---	----

## RESUMEN

**Objetivo:** El principal objetivo de la investigación pretende evaluar si los efectos que la orientación al mercado exterior y la adaptación del marketing mix influyen las percepciones directivas en los mercados y como estas percepciones promueven las actitudes futuras hacia la exportación, con la finalidad de plantear futuras preguntas de investigación.

**Metodología:** Se utilizó información de estudios que tratan sobre las variables. Estos estudios fueron recopilados de Google Académico y artículos científicos encontrados en páginas web dedicadas a la publicación de este tipo de estudios, las cuales son Researchgate y Sciencedirect, publicados en Scopus, El Sevier y Emerald

**Resultados:** Como resultado del presente trabajo se logró resaltar la importancia de la adaptabilidad del marketing mix hasta un cierto punto; a medida que las empresas van adquiriendo experiencia, consiguen la suficiente confianza para estandarizar algunas de sus estrategias, esto se ve reflejado en un mejor desempeño en el mercado internacional. La orientación al mercado está ligada a la dirección que la directiva de las empresas decidan tomar, está comprobado que los gerentes que tienen una visión internacional son propensos a albergar con más entusiasmo estrategias de marketing mix adaptadas al mercado de interés, y buscan mejorar su rendimiento en dicho mercado.

**Limitaciones:** La medición de la adaptación de los elementos del marketing mix, podría ser más apropiado analizar individualmente, el grado de adaptación de cada componente de marketing a las necesidades de los mercados internacionales.

**Palabras clave:** Estrategia de Marketing-mix, adaptación, orientación al mercado, desempeño exportador.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados y la relación entre las economías mundiales han sido el motivo por el que los procesos de internacionalización de las empresas a nivel mundial han aumentado. En este contexto, de todas las alternativas estratégicas que se les presentan a las empresas a la hora de incursionar en los mercados internacionales, la exportación es la opción ampliamente utilizada, pues permite a las empresas crecer y sacar provecho de las oportunidades internacionales, reduciendo el riesgo de no comprometer recursos que implican la inversión directa en el extranjero. En un momento como el actual, se toman de especial relevancia las diferentes opciones estratégicas de internacionalización, en medida que las empresas en el rubro de servicios de consultoría, incluidas aquellas que desarrollan su actividad exclusivamente en el mercado doméstico, se ven afectadas por los retos de la competencia internacional.

No obstante, la exportación no es un fin en sí mismo, pues el objetivo principal de toda empresa exportadora será el logro de ventajas competitivas en los países o mercados donde actúa (Morgan et. al., 2004). Ello requiere diseñar estrategias de marketing eficaces y eficientes, que permitan a la organización adaptarse a las necesidades de los mercados internacionales, con el objetivo de alcanzar una mejora continua del resultado exportador a partir de los recursos y capacidades disponibles (Shoham, 1999).

El éxito o fracaso del proceso descrito está asociado al tipo de orientación que la empresa le da a la actividad exportadora, por otra parte, está la motivación predominante en la organización acerca de la captación y uso de la información procedente de los mercados internacionales, siendo capaces de responder rápidamente las demandas de los consumidores y clientes internacionales antes que los competidores. Es decir, por el nivel de orientación al mercado exterior (OME) de la organización (Cadogan et al., 2001).

**Sin embargo, existen puntos controvertidos en la literatura.** Por una parte, destaca la escasa unanimidad alcanzada con relación a la medida del desempeño exportador o su éxito, con propuestas alternativas a la unidad de análisis que se toman de referencia para el estudio mismo, a su carácter multidimensional y la naturaleza tanto objetiva como subjetiva de los indicadores de cada investigación. Por otra parte, quedan aspectos vinculados a las características de las empresas investigadas y sus estrategias, cuyo efecto sobre el desempeño exportador aún resulta difícil de dilucidar. Por lo anterior se planteó la siguiente pregunta: **¿Cuáles son los hallazgos sobre los efectos que tiene la adaptación del marketing mix y la orientación al mercado exterior en la práctica actual de las MYPES para mejorar su desempeño exportador según la literatura académica?** Los estudios a recopilar tendrán un periodo de antigüedad que no excedan los últimos 20 años.

Con el objetivo de contribuir a la investigación, el presente trabajo pretende hacer una RSL para **analizar los hallazgos sobre los efectos que la orientación al mercado exterior y la adaptación del marketing mix han tenido sobre el factor del desempeño exportador de las empresas.** Además, **el principal objetivo de la investigación pretende evaluar si los efectos que la orientación al mercado exterior y la adaptación del marketing mix influyen las percepciones de los directivos de MYPES y cómo estas percepciones promueven las actitudes futuras hacia la exportación, con la finalidad de plantear futuras preguntas de investigación.**

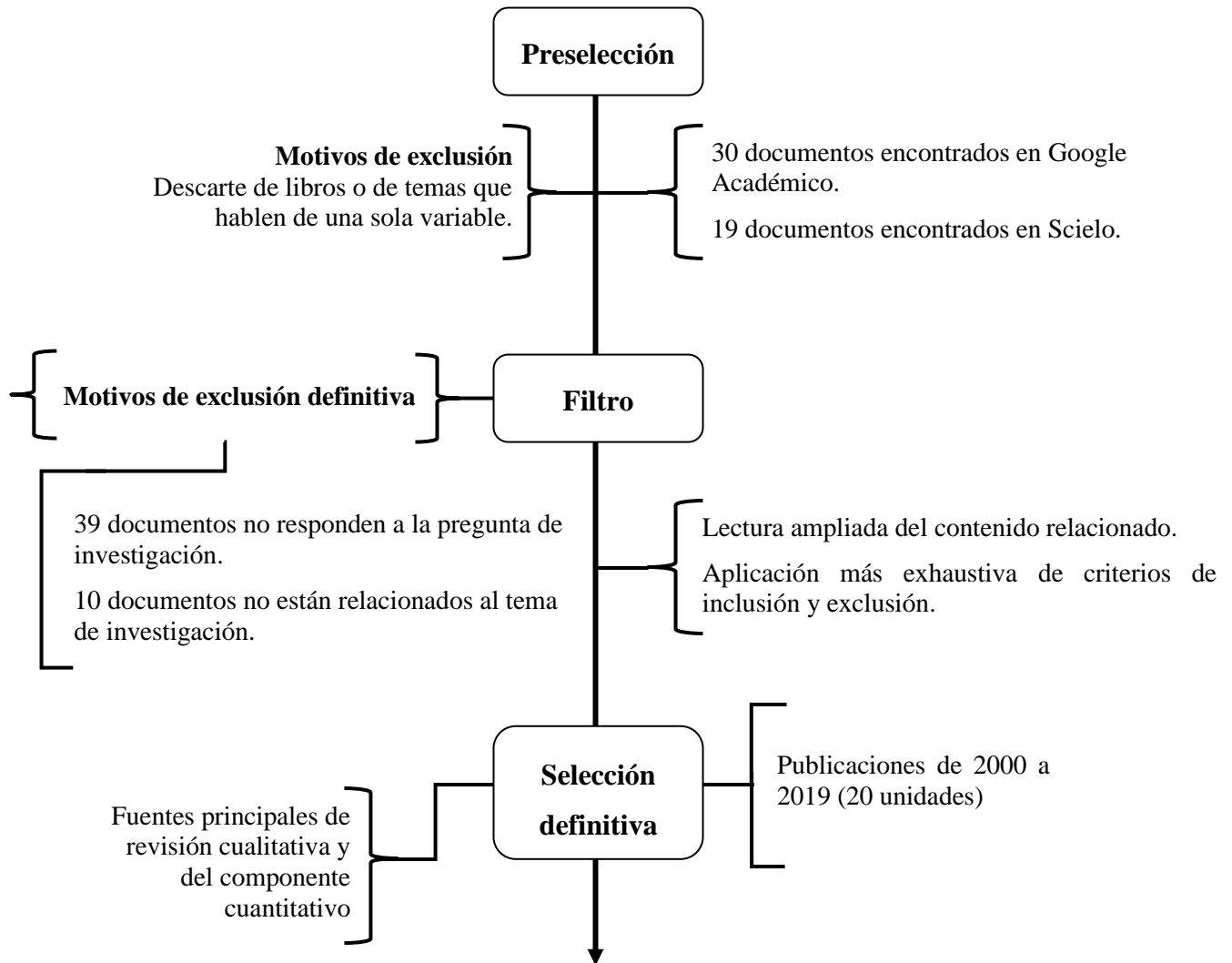


## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se empleó la metodología que incluye las siguientes etapas: Formulación del problema, recolección de datos, evaluación de éstos, análisis e interpretación y presentación pública. Con el fin de responder a la pregunta: ¿Cuáles son los hallazgos sobre los efectos de la adaptación del marketing mix y la orientación al mercado exterior en la práctica actual de las empresas para mejorar su desempeño exportador?, Se utilizó información de estudios que traten sobre las variables del marketing mix y la orientación al mercado internacional. Estos estudios fueron buscados en Google Académico y artículos científicos encontrados en páginas web dedicadas a la publicación de este tipo de estudios, las cuales son Researchgate y Scimedirect, publicados en Scopus, El Sevier y Emerald; y utilizando las palabras clave: Orientación al mercado exterior, compromiso exportador, adaptación del marketing-mix, ventajas competitivas percibidas, actitudes futuras hacia la exportación, comercio exterior, consultoría, internacionalización, resultado exportador y desempeño exportador.

Con las palabras clave, se seleccionaron las fuentes con mayor vinculación al trabajo de interés y se descartó las investigaciones con enfoques diferentes como la orientación al mercado doméstico o la estrategia de estandarización del marketing mix, a excepción de las definiciones de las variables, se encontraron en total 20 artículos. No se excluyeron las investigaciones en inglés.

En la siguiente figura se detalla detenidamente el proceso de selección, filtración y recolección definitiva de los documentos de interés.



**Figura 01. Etapas para la selección de la muestra.** Los procesos de pre-selección, filtración y selección definitiva pueden ser apreciados.

## CAPÍTULO III.RESULTADOS

### 1. Selección de estudios

Con el propósito de responder a la pregunta de investigación, se realizó la búsqueda pertinente de los artículos que hablen específicamente sobre los hallazgos y el análisis tanto cualitativo como cuantitativo de las variables de interés. Finalmente, en la Tabla 01 se recopiló todos los artículos de interés.

**Tabla 01. Matriz de registro de artículos**

Nro.	BASE DE DATOS	Autor/Autores	Año	Título de artículo de investigación
1	Emeraldinsight	Blesa, A., &Ripollés, M.	2008	The influence of marketing capabilities on economic international performance
2	Emeraldinsight	Gnizy, I., &Shoham, A.	2014	Uncovering the influence of the international marketing function in international firms
3	Researchgate	Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. G., &Srivastava, R. K.	2015	Marketing mix and brand sales in global markets: Examining the contingent role of country-market characteristics.
4	Researchgate	Baker, W. E., Grinstein, A., &Perin, M. G.	2019	The Impact of Entrepreneurial Orientation on Foreign Market Entry: the Roles of Marketing Program Adaptation, Cultural Distance, and Unanticipated Events
5	Researchgate	Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., &Cavusgil, S. T.	2006	The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison.

6	Researchgate	Calantone, R. J., TamerCavusgil, S., Schmidt, J. B., &Shin, G.-C.	2004	Internationalization and the Dynamics of Product Adaptation-An Empirical Investigation.
7	Researchgate	Chung, H. F. L., Lu Wang, C., & Huang, P.	2012	A contingency approach to international marketing strategy and decision- making structure among exporting firms.
8	Researchgate	Filipe Lages, L., & Montgomery, D. B	2004	Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters
9	Researchgate	Gerald Albaum, David K. Tse	2001	Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters
10	Researchgate	Hultman, M., Robson, M. J., &Katsikeas, C. S.	2009	Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. Journal of International Marketing
11	Researchgate	Hultman, Magnus, Constantine S. Katsikeas, and Matthew J. Robson	2011	Export Promotion Strategy and Performance: The Role of International Experience
12	Researchgate	Knight, G. A., & Kim, D.	2009	International business competence and the contemporary firm.
13	Researchgate	Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W.	2010	Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy.
14	Researchgate	Navarro García, Antonio; Barrera	2013	La importancia de la inteligencia de mercados

		Barrera, Ramón; Peris Ortiz, Marta; Villarejo Ramos, Ángel		en la actividad exportadora de las empresas españolas
15	Researchgate	Navarro García, Antonio; Losada Pérez, Fernando; RuzoSanmartin, Emilio.	2009	Antecedentes de la adaptación de la estrategia de marketing-mix y el resultado exportador: la orientación al mercado y las normas relacionales
16	Researchgate	Theodosiou, M., &Leonidou, L. C.	2003	Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research
17	SageJournals	Westjohn, S. A., & Magnusson, P.	2017	Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation
18	Sciencedirect	Flor Peris, M.L.; OltraMestre, M.J.	2010	La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional
19	Sciencedirect	Navarro García, Antonio; Acedo González, Francisco; Losada Pérez, Fernando; RuzoSanmartin, Emilio.	2012	Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior
20	Wiley Online Library	Armario, J.M.; Ruiz, D.M.; Armario, E.M.	2008	Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises

En la Tabla 1 se pueden apreciar las fuentes recopiladas y directamente relacionadas con el tema de investigación con la finalidad de tener la suficiente información para respaldar la RSL.

## 2. Características de los estudios

Las principales características que se tomaron en cuenta para la recopilación de las principales fuentes para la RSL fueron: el tipo de documento y el año de publicación de las revistas.

**Tabla 02. Características de los estudios**

Tipo de documentos	Cantidad	%	Año	Nro. Trabajos	%
Artículos científicos	20	100%	2001	1	5%
<b>TOTAL</b>	20	100%	2003	1	5%
			2004	2	10%
			2006	1	5%
			2008	2	10%
			2009	4	20%
			2010	1	5%
			2011	1	5%
			2012	2	10%
			2013	1	5%
			2014	1	5%
			2015	1	5%
			2017	1	5%
			2019	1	5%
			<b>TOTAL</b>	20	100%

En la Tabla 02 se aprecia que el 100% de los documentos recopilados para la investigación son artículos científicos. También se indica que los estudios con mayor participación pertenecen al año 2009, representando el 20% del total de estudios recopilados.

## 3. Análisis global de los estudios

En la siguiente tabla se recopilan los hallazgos y aportes de los diferentes autores con respecto a las variables de interés, respondiendo al objetivo principal, que es evaluar si los efectos que la orientación al mercado exterior y la adaptación del marketing mix influyen en las percepciones directivas en los mercados o como estas percepciones promueven las actitudes futuras hacia la exportación.

**Tabla 03. Inducción de categorías referentes a la adaptabilidad a las necesidades del mercado y la materialización de la información.**

Categorías	Aporte
<b>Adaptabilidad a las necesidades del mercado</b>	<p>Según Navarro et al. (2012), cuando los elementos de marketing-mix son adaptados a los diferentes mercados, se reduce la denominada distancia psicológica y aumenta la probabilidad de que la oferta de la empresa sea percibida de forma diferenciada frente a los competidores. Flor y Oltra(2009) corroboran que múltiples enfoques estratégicos pueden ser exitosos si se ajustan a las condiciones particulares de cada operación en el exterior. Las empresas que adaptan sus estrategias de marketing mix de acuerdo a la dispersión de mercados y a las bases escogidas para competir, pueden ser igualmente efectivas. Como las fuerzas sociales, económicas y tecnológicas globales ofrecen una fuerte influencia en los mercados globales, Albaum y Tse, (2001) resaltan la capacidad de adquirir una ventaja competitiva a través de la adaptación al mercado continua para la supervivencia y el éxito de una empresa en el exterior. Navarro, Barrera, Peris y Villarejo (2013) señalan que las organizaciones comprometidas con su actividad exportadora favorecerán las decisiones estratégicas tendentes a adaptarse a las demandas y necesidades de los mercados extranjeros desde el punto de vista del marketing-mix.</p> <p>Theodosiou y Leonidou (2003), sugieren que la estrategia de marketing internacional (ya sea estandarizada o adaptada) conducirá a un rendimiento superior solo en la medida en que coincida con las circunstancias que enfrenta la empresa en un mercado extranjero en particular. Westjohn y Magnusson (2017) mencionaron que las adaptaciones discrecionales pueden tener un efecto positivo en el desempeño de las exportaciones cuando la empresa tiene una gran experiencia internacional para guiar dicho proceso, sin ignorar las adaptaciones obligatorias, ya que tienen costos operativos. Bahadir et al., (2015) señalan que la efectividad de los elementos del marketing mix menos flexibles probablemente se vean influenciados por los cambios en los mercados, cada elemento requiere una adaptación diferente; pero si los beneficios son altos, las empresas deben hacerlo. Hultman et al. (2009) mencionan que, cuanto más experimentada internacionalmente sea una empresa, mayor es la probabilidad de que la estandarización no produzca resultados óptimos. Las empresas que adaptan sus productos mientras tienen un amplio alcance de experiencia exportadora parecen tener un mejor desempeño en el exterior.</p> <p>Hultman et al. (2011) indican que proporcionar a los gerentes de exportación una mayor comprensión de las necesidades de los clientes locales y un mejor juicio sobre los aspectos del programa promocional prolongará experiencia adquirida en las exportaciones indica relaciones de exportación duraderas. La capacidad de adaptación involucra rutinas y habilidades más complejas para la coordinación e integración de varios recursos existentes, produciendo resultados particulares con el fin de responder a las demandas de clientes extranjeros. Lu et al (2010) nos dan a entender que la capacidad de adaptación es vital para crear ventajas competitivas sostenibles y conduce a un rendimiento superior.</p>
<b>Materialización de información en estrategias</b>	<p>Calantone et al. (2006) mencionaron que incluso si la empresa obtiene información valiosa sobre las diferencias del mercado, la información por sí sola no ofrece ningún beneficio directo de rendimiento hasta que se materializa en una estrategia, como la adaptación del producto. Las empresas necesitan materializar cualquier información relevante sobre los mercados en su estrategia, con el fin de mejorar su desempeño.</p>

En la Tabla 3 se interpretaron y agruparon los aportes de cada fuente consultada, los hallazgos sobre la adaptación del marketing mix es que tiene una influencia en la mejora del desempeño de las empresas en el exterior, a partir de la experiencia que se vaya adquiriendo, se formularán ventajas competitivas adaptadas a cada nicho de manera más eficaz. Otro hallazgo es la materialización de información en estrategias gracias a la experiencia adquirida en el exterior, la conversión de información a estrategias también influirá en un mejor desempeño en el exterior.

**Tabla 04. Inducción de categorías referentes al compromiso exportador del directivo, la orientación al mercado, las perspectivas del área de marketing y el rendimiento en el mercado**

Categorías	Aporte
<b>Compromiso exportador del directivo</b>	<p>Navarro et al. (2009) encontraron que las empresas que desarrollaban relaciones estables con sus distribuidores internacionales, eran las que estaban más dispuestas a adaptar su estrategia de marketing y orientarla a los mercados internacionales. Chung et al., (2012) mencionan que los gerentes deben considerar seleccionar enfoques globales y regionales para formular sus estrategias de marketing mix para adaptarlas y mejorar su entrada, basándose en el nivel de similitud/diferencia de las características del consumidor, el entorno legal y la distancia cultural entre los mercados de origen y de acogida. Armario et al (2008) señalan que los gerentes que promueven una cultura orientada al mercado, facilitarán el desarrollo de capacidades centrales que impulsen la competitividad internacional, como la detección de mercados, la vinculación de los clientes y canales, lo que ayuda a la empresa a superar su competencia creando y mejorando relaciones sólidas con sus proveedores y distribuidores. Los gerentes deben enfatizar la búsqueda de estrategias de marketing para aprovechar sus efectos en los mercados internacionales; Blesa y Ripollés (2008) indican que el desarrollo de dichas estrategias se reflejará directamente en los resultados económicos y permitirá a los gerentes aprovechar las oportunidades internacionales al mejorar su compromiso con los mercados extranjeros.</p>
<b>Orientación al mercado exterior</b>	<p>Armario et al. (2008) explican que una empresa que adopte una cultura orientada al mercado estará en una mejor posición para identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado, ya que facilita la adquisición de conocimientos del mercado y el compromiso de recursos para capturarlos. Baker et al., (2019) menciona que si los países son culturalmente similares, entonces es menos probable que se requiera una adaptación que requiera una innovación significativa. Sin embargo, cuando los nuevos mercados difieren o cambian rápidamente, es más probable que la adaptación requiera innovaciones en toda el mix de marketing.</p>
<b>Perspectivas del área de marketing internacional (MI)</b>	<p>Gnizy &amp; Shoman (2014) señalan que las funciones de marketing internacional pueden fomentar su influencia con el fin de mejorar el desempeño en el exterior al aprovechar tres mecanismos clave: la perspectiva burocrática (área de MI puede mejorar estructuralmente su autoridad dentro de las empresas), la perspectiva crítica de contingencias (el área demuestra su capacidad para hacer frente a la incertidumbre en el exterior) y la perspectiva de la red (el área puede iniciar y promover soluciones tecnológicas para ayudar a las empresas a lanzar productos internacionales).</p>
<b>Rendimiento en el mercado internacional</b>	<p>Las empresas con rendimientos altos están más inclinadas a estandarizar sus estrategias de fijación de precios y distribución en el año siguiente; excepto cuando están más comprometidas con la actividad exportadora. Filipe y Montgomery (2004) indican que si esto ocurre, existe una tendencia a aumentar la adaptación del producto y las estrategias de distribución con el fin de mejorar su desempeño en el exterior. Calantone et al. (2004) resaltan que las prácticas sólidas de marketing y la adaptación del producto están asociadas con el desempeño en el exterior. Las empresas relativamente jóvenes tienden a priorizar la adaptación del marketing, este es el efecto con mayor rendimiento percibido por dichas empresas, mientras que las ya establecidas han tenido más tiempo para desarrollar recursos y habilidades de marketing.</p>

En la tabla 4 se mencionan otros hallazgos encontrados y relacionados al tema de investigación, como el compromiso exportador que debe tener el directivo, ya que es la parte responsable que decide la orientación tomada por la empresa con respecto a sus exportaciones y la continuidad de estas, vital para su desempeño en el exterior. La orientación al mercado señala que las empresas comprometidas con los mercados en el exterior tienen un mejor desempeño exportador. Las perspectivas del área de MI mencionan los puntos esenciales que esta área debe desarrollar para influir en las estrategias de internacionalización, finalmente, el rendimiento en el mercado trata de que, a medida que se continúa adquiriendo experiencia, se logrará mejorar las estrategias de adaptación y está comprobada su asociación a un mejor desempeño en el exterior.



## CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura científica realizada a partir de la revisión de 20 artículos que hacen referencia al tema de investigación nos lleva a responder a la **pregunta de investigación planteada**. Primero, nos resaltan los **hallazgos** obtenidos por la influencia de la adaptabilidad del marketing mix y la orientación al mercado en el desempeño exportador de las MYPES, donde todos coinciden en que a medida que las empresas adquieren experiencia, independientemente del método de internacionalización que utilicen, son propensas a mejorar sus estrategias de adaptación e incluso ser capaces de recopilar información identificada en el mercado, generando ventajas competitivas y mejorando la relación con sus clientes en el exterior y canales de distribución (proveedores, distribuidores, etc.), para responder el **objetivo**, el estudio señala que ambas variables de interés influyen de manera relevante en los directivos y en las decisiones que tomen con respecto a la orientación hacia el mercado internacional, dichas percepciones promueven actitudes positivas a la exportación, esto gracias a que los gerentes facilitarían el desarrollo de capacidades que promuevan la competitividad internacional, lo que ayuda a la empresa a superar a su competencia creando y forjando relaciones estables con sus proveedores, distribuidores y clientes en destino.

Las **limitaciones** están asociadas a la medición de la adaptación de los elementos del marketing mix, podría ser más apropiado analizar individualmente, el grado de adaptación de cada componente de marketing a las necesidades de los mercados internacionales. Las **recomendaciones** para futuras investigaciones son básicamente, la recopilación de artículos referidos al tema en los últimos 10 años, para determinar alguna variación en las tendencias encontradas en el estudio y el estudio individual de las variables del marketing mix en el enfoque de adaptación.

## REFERENCIAS

- Albaum, G. & Tse, D.K. (2001). "Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters", *Journal of International Marketing*, 9 (4), pp.59-81.
- Armario, J.; Ruiz, D. & Armario, E. (2008). "Market Orientation and Internationalization in small and Medium-sized enterprises". *Journal of Small Business Management*, 46(4), pp. 485-511.
- Bahadir, S.Cem, Sundar G. Bharadwaj, and Rajendra K. Srivastava (2015), "Marketing Mix and Brand Sales in Global Markets: Examining the Contingent Role of Country-Market Characteristics," *Journal of International Business Studies*, 46 (5), 596–619.
- Baker, W.E., Grinstein, A. & Perin, M.G. (2019). "The Impact of Entrepreneurial Orientation on Foreign Market Entry: the Roles of Marketing Program Adaptation, Cultural Distance, and Unanticipated Events" *J Int Entrep* **18**, 63–91
- Blesa, A. and Ripollés, M. (2008), "The influence of marketing capabilities on economic international performance", *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 6, pp. 651-673.
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2008), "The influence of marketing capabilities on economic international performance", *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 6, pp. 651-673.
- Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. & Cavusgil, S.T. (2006). "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison". *Journal of Business Research*, 59, pp. 176-185.

- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, Jeffrey B. Schmidt, and Geon-Cheol Shin (2004), "Internationalization and the Dynamics of Product Adaptation—An Empirical Investigation," *Journal of Product Innovation Management*, 21 (3), 185–98.
- Chung, Henry F.L., Cheng Lu Wang, and Pei-how Huang (2012), "A Contingency Approach to International Marketing Strategy and Decision-Making Structure among Exporting Firms," *International Marketing Review*, 29 (1), 54–87.
- Flor, M. L., & Oltra, M. J. (2010). La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 15–29.
- Gnizy, I. and Shoham, A. (2014), "Uncovering the influence of the international marketing function in international firms", *International Marketing Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 51-78.
- Hultman, Magnus, Constantine S. Katsikeas, and Matthew J. Robson (2011), "Export Promotion Strategy and Performance: The Role of International Experience," *Journal of International Marketing*, 19 (4), 17–39.
- Hultman, Magnus, Matthew J. Robson, and Constantine S. Katsikeas (2009), "Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation," *Journal of International Marketing*, 17 (4), 1–23.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). "International business competence and the contemporary firm" *Journal of International Business Studies* 40(2):255-273
- Lages, L.F. and Montgomery, D.B. (2004), "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. Evidence from small and

medium-sized exporters", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9/10, pp. 1186-1214.

- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). "Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy", *Journal of International Business Studies* 41(3):419-436
- Navarro, A., Acedo, F., Losada, F., & Ruzo, E. (2012). "Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 16 No.1, pp. 113-133.
- Navarro, A., Barrera, R., Peris, M., & Villarejo, A. (2013). "La importancia de la inteligencia de mercados en la actividad exportadora de las empresas españolas". *XXVII AEDEM Annual Meeting*. Conferencepaper.
- Navarro, A., Losada, F., & Ruzo, E. (2009). "Antecedentes de la adaptación de la estrategia de marketing-mix y el resultado exportador: la orientación al mercado y las normas relacionales", *Asociación de Profesores de Marketing*. XXI Congreso de Marketing AEMARK
- Peris, M.L. & Mestre, M.J. (2009). "La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 16, (1), pp. 15-29.
- Theodosiou, Marios, and Leonidas C. Leonidou (2003), "Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research," *International Business Review*, 12 (2), 141-71.
- Westjohn, S. A., & Magnusson, P. (2017). "Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation" *Journal of International Marketing* 25(4) pp, 70-88