

**UNIVERSITAT JAUME I**

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS*

*Departamento de Administración de Empresas y Marketing*

**Programa de Doctorado en Gestión Empresarial**



**La orientación al mercado de la red como  
determinante de la competitividad de las nuevas  
empresas internacionales. El efecto mediador de  
las capacidades dinámicas**

**TESIS DOCTORAL**

**PRESENTADA POR:**

**DIEGO MONFERRER TIRADO**

**DIRIGIDA POR:**

**ANDREU BLESA PÉREZ**

**Castellón de la Plana, 2011**



A mis padres...

## AGRADECIMIENTOS

Empiezo estas líneas sin ser aún del todo consciente de lo que suponen. Hoy me viene a la cabeza un día de Septiembre del 2004 en el que acudí al despacho de mi tutor de prácticas de fin de carrera, el profesor Andreu Blesa, a entregarle mi memoria final entre un mar de dudas acerca de mi futuro más inmediato. Poco podía imaginar el largo camino que emprendía en mi vida desde aquel mismo día.

Han pasado casi siete años desde entonces y, hoy, al estar escribiendo estos párrafos, no puedo ocultar las extrañas sensaciones que me invaden por dentro. Una sensación de enorme alegría y satisfacción por haber culminado un trabajo que ha ocupado mi vida los últimos cuatro años. A la vez, un gran sentimiento de responsabilidad que me hace ver que el final del camino que tanto esperaba se convierte, en realidad, en el comienzo de uno nuevo, el cual afronto con enorme ilusión.

Llegado este momento, no quiero olvidarme de todas aquellas personas que de una u otra manera han estado a mi lado a lo largo de todo este proceso, porque no tengo la menor duda de que sin ellos este día nunca habría llegado. En primer lugar, a la persona a la que hacía referencia al comenzar estas líneas, el profesor Andreu Blesa, por ser él quien supo guiarme en un momento que para mí era incierto y complicado. Desde el primer día hasta el último he sentido su apoyo, su ayuda y una implicación tanto en lo profesional como en lo personal que siempre le agradeceré. Por estas mismas razones, quiero dar las gracias a la profesora María Ripollés. Ambos me han permitido formar parte del grupo de investigación “Creación de Empresas”, enseñándome muchos de los aspectos del ámbito universitario, tanto docente como investigador, que eran totalmente nuevos para mí y que, en gran medida, se plasman en la presente tesis.

Además, doy las gracias al resto de mis compañeros del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I, por sentir su apoyo siempre que lo he necesitado. Soy consciente de que trabajo rodeado de grandes profesionales y, ante todo, grandes personas, y me siento afortunado por ello.

También quiero agradecer a las doctoras Elina Varamaki, de la *Seinäjoki University of Applied Science*, y Natalia Vila e Inés Küster de la Universitat de València, darme la oportunidad de realizar dos estancias en sendas universidades, las cuales valoro enormemente por ayudarme a crecer en lo profesional y en lo personal, y por darme la posibilidad de vivir, en el primero de los casos, una de las experiencias más especiales de mi vida, conociendo a un grupo humano maravilloso al que siempre recordaré con gran cariño como mi “familia” fina. Al doctor Joaquín Aldás de la Universitat de València, por sus consejos en el ámbito empírico y por estar ahí siempre que lo he requerido.

Entrando en el plano más personal, doy mil gracias a mis amigos por sus ánimos, por su interés, por ser sencillamente como son. A mi familia, todos los que están, y todos los que sé que están aunque no pueda verlos, siempre os tengo presente. A mis hermanos y mis cuñadas por darme su apoyo, por estar siempre a mi lado, y por darme a los sobrinos más maravillosos de este mundo. Carlos, Marcos, Sara y Sergio y el que está por venir, sois sencillamente mis niños, y lográis que con una sonrisa, con un simple gesto, todos mis problemas se difuminen en segundos.

A Clara, por ser mi compañera, mi amiga, mi amor. Por aguantarme todo este tiempo, saber escucharme y entenderme, por darme su energía, su cariño y su apoyo incondicional en todo momento. Gracias por hacerme sentir cada día el hombre más afortunado del mundo.

Por último, quiero agradecer y, a la vez, ofrecer esta tesis a las personas que, sin lugar a duda, mayor culpa tienen en que hoy sea como soy: mis padres. Se suele decir que los padres se enorgullecen de sus hijos, yo lo hago de manera infinita de mis padres. Son, han sido y siempre serán para mí una referencia en todo lo que haga. Su cariño, sus consejos, sencillamente su presencia, han sido fundamentales para mí todo este tiempo. Os quiero con locura.



---

# Índice

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>   | <b>1</b>  |
| <b>I. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>  | <b>2</b>  |
| <b>II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b>   | <b>14</b> |
| <b>III. POSICIONAMIENTO TEÓRICO</b>  | <b>16</b> |
| <b>IV. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO</b>  | <b>17</b> |
| <br>   |           |
| <b><u>BLOQUE PRIMERO: EL FENÓMENO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES Y LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</u></b> | <b>20</b> |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO 1. EL FENÓMENO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES</b>  | <b>25</b> |
| <br>   |           |
| <b><u>1. El <i>international entrepreneurship</i> como corriente de estudio de las nuevas empresas internacionales</u></b>           | <b>26</b> |
| 1.1. El campo del <i>entrepreneurship</i>  | 26        |
| 1.2. La corriente del <i>international entrepreneurship</i>  | 29        |
| <br>   |           |
| <b><u>2. El concepto de las nuevas empresas internacionales</u></b>  | <b>32</b> |
| 2.1. Una revisión en torno al concepto “nueva empresa internacional”   | 32        |
| 2.2. Tipología de las nuevas empresas internacionales  | 51        |
| 2.3. Estado actual de la investigación   | 58        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO 2. LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>   | <b>60</b> |
| <br>   |           |
| <b><u>1. Las teorías económicas de internacionalización</u></b>  | <b>63</b> |
| 1.1. Teoría de la ventaja monopolística  | 65        |
| 1.2. Teoría de internalización   | 66        |
| 1.3. Enfoque ecléctico de Dunning  | 67        |



|   |            |
|---|------------|
| <b><u>2. Las teorías de internacionalización por proceso</u></b>  | <b>69</b>  |
| 2.1. El modelo del ciclo de vida del producto   | 70         |
| 2.2. El modelo de Uppsala   | 72         |
| 2.3. Los modelos relacionados con la innovación   | 76         |
| <b><u>3. La teoría de redes sobre internacionalización</u></b>  | <b>80</b>  |
| <b><u>4. La teoría de las capacidades organizativas sobre internacionalización</u></b>  | <b>86</b>  |
| <b>CAPÍTULO 3. EL FENÓMENO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES EN RELACIÓN A LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: UNA POSTURA CONCILIADORA</b> | <b>90</b>  |
| <b><u>1. Utilidad de las teorías de internacionalización para explicar el fenómeno de las nuevas empresas internacionales</u></b>                               | <b>91</b>  |
| <b><u>2. Una postura conciliadora para explicar la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales</u></b>                               | <b>106</b> |
| 2.1. Factores relacionados con la generación y gestión del conocimiento   | 108        |
| 2.1.1. <u>El papel de la orientación al mercado</u>   | 110        |
| 2.1.2. <u>El papel de las redes empresariales</u>   | 112        |
| 2.1.3. <u>Orientación al mercado y redes empresariales: la orientación al mercado de la red</u>   | 114        |
| 2.2. El papel de las capacidades dinámicas  | 116        |
| 2.3. Propuesta de una postura conciliadora  | 120        |

**BLOQUE SEGUNDO: UN MODELO CONCILIADOR DEL PAPEL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA COMPETITIVIDAD Y LOS RESULTADOS DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES** 125

**CAPÍTULO 4. EL CONSTRUCTO “ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED”** 127

**1. El concepto de red empresarial** 128

1.1. El concepto “red empresarial” respecto a otros términos relacionados 128

1.2. Elementos definatorios de la red social 132

**2. La orientación al mercado** 136

2.1. Orígenes de la orientación al mercado 136

2.2. El concepto “orientación al mercado” 142

2.2.1. Clasificación de las principales perspectivas 142

2.2.2. El enfoque operativo o comportamental (Kohli y Jaworski, 1990) 147

2.2.3. El enfoque de cultura o filosofía de empresa (Narver y Slater, 1990) 152

2.2.4. Análisis comparativo de los enfoques seminales 161

2.2.5. Actualización de las conceptualizaciones seminales de la orientación al mercado 167

**3. La orientación al mercado de la red** 171

**CAPÍTULO 5. EL CONSTRUCTO “CAPACIDADES DINÁMICAS”** 180

**1. Modelos estratégicos explicativos de la competitividad de la empresa** 181

1.1. Modelos basados en la explotación del poder de mercado 183

1.1.1. Modelo de las fuerzas competitivas 183

1.1.2. Modelo del conflicto estratégico 186

1.2. Modelos basados en la eficiencia 188

|   |     |
|---|-----|
| <u>1.2.1. Una revisión de la terminología relacionada con los conceptos de recurso y capacidad</u>  | 188 |
| <u>1.2.2. Perspectiva basada en los recursos y capacidades</u>  | 195 |
| <u>1.2.3. La teoría de las capacidades dinámicas</u>  | 199 |
| 1.2.3.1. El modelo seminal de Teece et al. (1997)   | 202 |
| 1.2.3.2. Otros modelos teóricos de las capacidades dinámicas  | 205 |
| <b><u>2. La importancia de las capacidades dinámicas como modelo estratégico explicativo de la nueva empresa internacional</u></b>  | 210 |
| <b><u>3. Delimitación de las capacidades dinámicas</u></b>  | 216 |
| 3.1. La capacidad de adaptación   | 218 |
| 3.2. La capacidad de absorción  | 220 |
| 3.3. La capacidad de innovación   | 223 |
| 3.4. Las capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación como facilitadoras del ambidextrismo   | 225 |
| <b>CAPÍTULO 6. EL CONCEPTO DE “VENTAJA COMPETITIVA”</b>   | 228 |
| <b><u>1. Definición de la ventaja competitiva</u></b>   | 229 |
| <b><u>2. Requisitos de una ventaja competitiva</u></b>  | 235 |
| <b>CAPÍTULO 7. HIPÓTESIS QUE CONFIGURAN UN MODELO EXPLICATIVO DEL PAPEL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA COMPETITIVIDAD Y LOS RESULTADOS DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES</b> | 241 |
| <b><u>1. La orientación al mercado de la red y los resultados internacionales</u></b>   | 242 |
| <b><u>2. La orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas</u></b>  | 248 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>2.1. La orientación al mercado de la red y la capacidad de adaptación</b>  | <b>250</b> |
| <b>2.2. La orientación al mercado de la red y la capacidad de absorción</b>   | <b>253</b> |
| <b>2.3. La orientación al mercado de la red y la capacidad de innovación</b>  | <b>255</b> |
| <b><u>3. Interrelación entre las capacidades dinámicas</u></b>  | <b>265</b> |
| <b>3.1. La capacidad de adaptación y la capacidad de innovación</b>   | <b>266</b> |
| <b>3.2. La capacidad de absorción y la capacidad de innovación</b>  | <b>269</b> |
| <b>3.3. La capacidad de absorción y la capacidad de adaptación</b>  | <b>274</b> |
| <b><u>4. Las capacidades dinámicas y el desarrollo de ventajas competitivas</u></b>   | <b>275</b> |
| <b>4.1. La capacidad de adaptación y el desarrollo de ventajas competitivas en diferenciación y costes</b>  | <b>279</b> |
| <b>4.2. La capacidad de absorción y el desarrollo de ventajas competitivas en diferenciación y costes</b>   | <b>281</b> |
| <b>4.3. La capacidad de innovación y el desarrollo de ventajas competitivas en diferenciación y costes</b>  | <b>282</b> |
| <b><u>5. El desarrollo de ventajas competitivas y los resultados internacionales</u></b>  | <b>284</b> |
| <b><u>BLOQUE TERCERO: CONTRASTE EMPÍRICO DE UN MODELO EXPLICATIVO DEL PAPEL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA COMPETITIVIDAD Y LOS RESULTADOS DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES</u></b> | <b>289</b> |
| <b>CAPÍTULO 8. METODOLOGÍA EMPÍRICA</b>   | <b>291</b> |
| <b><u>1. Selección de la muestra y recogida de la información</u></b>   | <b>292</b> |
| <b><u>2. Escalas de medida</u></b>  | <b>300</b> |
| <b>2.1. Medición de la orientación al mercado de la red</b>   | <b>300</b> |
| <b>2.2. Medición de las capacidades dinámicas</b>   | <b>309</b> |

---

|   |            |
|---|------------|
| 2.3. Medición de las ventajas competitivas  | 316        |
| 2.4. Medición del resultado internacional   | 319        |
| <b><u>3. Proceso de depuración y análisis de las propiedades psicométricas del modelo de medida</u></b> | <b>323</b> |
| 3.1. Los modelos de ecuaciones estructurales  | 323        |
| 3.2. Proceso de depuración de escalas   | 325        |
| <u>3.2.1. Desarrollo del análisis factorial confirmatorio</u>   | 327        |
| <u>3.2.2. Estrategia de desarrollo de modelos</u>   | 332        |
| <u>3.2.3. Análisis de fiabilidad</u>  | 339        |
| <u>3.2.4. Análisis de validez</u>   | 341        |
| <b><u>4. Aplicación de pruebas adicionales de control</u></b>   | <b>344</b> |
| 4.1. Variables de control   | 344        |
| 4.2. Sesgo por la varianza del método común   | 347        |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO 9. CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>                                  | <b>348</b> |
| <br>  |            |
| <b><u>1. Consideraciones previas</u></b>  | <b>349</b> |
| <b><u>2. Contraste del modelo</u></b>   | <b>351</b> |
| <b><u>3. Prueba de los modelos competitivos</u></b>   | <b>354</b> |
| <b><u>4. Análisis de los resultados</u></b>   | <b>355</b> |
| <br>  |            |
| <b><u>BLOQUE CUARTO: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES</u></b>   | <b>363</b> |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES</b>  | <b>364</b> |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO 11. LIMITACIONES Y POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b>                                     | <b>378</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> | <b>384</b> |
|--|------------|

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b><u>ANEXOS</u></b> | <b>452</b> |
|----------------------|------------|

---

# **Relación de Ilustraciones:**

Figuras y Tablas

---

---

## Bloque Primero

---

### FIGURAS

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 1.1.  | Un modelo general del proceso de internacionalización emprendedor   | 32  |
| 1.2.  | Elementos necesarios y suficientes para la nueva empresa internacional sostenible                                   | 34  |
| 1.3.  | Puntos de entrada en el mercado global  | 55  |
| 1.4.  | Mecanismo básico de internacionalización según el modelo de Uppsala   | 75  |
| 1.5.  | Comparación de los principales modelos de internacionalización relacionados con la innovación                       | 77  |
| 1.6.  | Modelo de redes para la internacionalización de la empresa en base al ajuste de los recursos                        | 89  |
| 1.7.  | Modelo de influencia del conocimiento en el proceso de internacionalización   | 96  |
| 1.8.  | El papel del conocimiento en la internacionalización  | 97  |
| 1.9.  | Modelo del proceso de internacionalización relacional de la empresa   | 104 |
| 1.10. | Una propuesta conciliadora explicativa de la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales | 123 |

### TABLAS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.1.  | Principales terminologías utilizadas para referirse al fenómeno de las nuevas empresas internacionales | 33 |
| 1.2.  | Definiciones de las nuevas empresas internacionales  | 35 |
| 1.3.  | Principales estudios sobre nuevas empresas internacionales   | 38 |
| 1.4.  | Tipos de nuevas empresas internacionales   | 52 |
| 1.5.  | Revisión de estudios basados en nuevas empresas internacionales  | 54 |
| 1.6.  | Tipología de nuevas empresas   | 56 |
| 1.7.  | Definiciones de internacionalización de la empresa   | 61 |
| 1.8.  | Teorías sobre la internacionalización de la empresa  | 62 |
| 1.9.  | Principales conclusiones de las teorías económicas de internacionalización                             | 64 |
| 1.10. | Principales conclusiones de las teorías de internacionalización por proceso                            | 70 |
| 1.11. | Etapas del modelo de ciclo de vida de Vernon   | 71 |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 1.12. | Principales conclusiones de la teoría de redes sobre internacionalización                         | 80  |
| 1.13. | La internacionalización de la empresa desde la teoría de redes                                    | 83  |
| 1.14. | Principales conclusiones de la teoría de las capacidades organizativas sobre internacionalización | 87  |
| 1.15. | Principales críticas a las teorías de los enfoques de internacionalización de la empresa          | 101 |

---

## Bloque Segundo

---

### FIGURAS

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 2.1.  | Niveles de interacción de la red  | 133 |
| 2.2.  | “Encaje en red dual” y “encaje en micro/macro red”  | 135 |
| 2.3.  | Distribución anual de los artículos publicados de la orientación al mercado                             | 141 |
| 2.4.  | Clasificación de las principales perspectivas en la investigación de la orientación al mercado          | 143 |
| 2.5.  | Dimensiones de la orientación al mercado desde el enfoque de cultura o filosofía de empresa             | 153 |
| 2.6.  | Síntesis de los diferentes modelos de la orientación al mercado   | 163 |
| 2.7.  | Redefinición del concepto de orientación al mercado en el contexto de las relaciones interempresariales | 175 |
| 2.8.  | La orientación al mercado de la red   | 178 |
| 2.9.  | Las 5 fuerzas competitivas de Porter  | 184 |
| 2.10. | Clasificación de las capacidades  | 191 |
| 2.11. | Síntesis del concepto de capacidades  | 192 |
| 2.12. | Procesos evolutivos y de dependencia en el desarrollo de las capacidades dinámicas                      | 193 |
| 2.13. | Niveles jerárquicos de los recursos y capacidades de la empresa   | 194 |
| 2.14. | Modelo elemental de las capacidades dinámicas   | 203 |
| 2.15. | Las capacidades dinámicas en la expansión internacional   | 206 |
| 2.16. | Las capacidades dinámicas a partir del aprendizaje  | 207 |
| 2.17. | Modelo de formación de la capacidad y el resultado  | 208 |
| 2.18. | Conjuntos de rutinas de las capacidades dinámicas   | 209 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 2.19. | Las capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación como catalizadoras de la exploración y explotación del conocimiento                             | 227 |
| 2.20. | Elementos de la ventaja competitiva   | 233 |
| 2.21. | Fuentes de ventaja competitiva y resultados superiores  | 234 |
| 2.22. | Requisitos para la “ventaja competitiva sostenible”   | 240 |
| 2.23. | La orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas como determinantes de la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales | 242 |
| 2.24. | Desde el conocimiento externo hasta la innovación   | 271 |

### **TABLAS**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 2.1.  | Definiciones de red  | 129 |
| 2.2.  | Evolución histórica de la orientación de la empresa en el S. XX  | 138 |
| 2.3.  | Criterios de clasificación de las perspectivas de investigación de la orientación al mercado                             | 145 |
| 2.4.  | Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde el enfoque operativo o comportamental        | 151 |
| 2.5.  | Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde el enfoque de cultura o filosofía de empresa | 159 |
| 2.6.  | Análisis comparativo del enfoque cultural y comportamental de la orientación al mercado                                  | 162 |
| 2.7.  | Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde una postura conciliadora de enfoques         | 165 |
| 2.8.  | Distinción entre los enfoques “dirigido al mercado” de “dirigir el mercado”  | 168 |
| 2.9.  | Tipología de rentas empresariales  | 182 |
| 2.10. | Principales definiciones de las capacidades dinámicas  | 201 |
| 2.11. | Principales modelos explicativos de la competitividad de la empresa  | 213 |
| 2.12. | Revisión de la investigación pasada sobre las capacidades dinámicas  | 215 |
| 2.13. | Comparación de las capacidades dinámicas empleadas en la literatura reciente   | 218 |
| 2.14. | Contribuciones al desarrollo de la “ventaja competitiva sostenible”  | 230 |
| 2.15. | Matriz de posiciones competitivas  | 236 |

---

## Bloque Tercero

---

### FIGURAS

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 3.1. | Evolución del número de nuevas empresas internacionales creadas durante el periodo 2005-2009 | 298 |
| 3.2. | Diagrama de pasos del modelo de medida identificado  | 329 |
| 3.3. | Distribución de los residuos estandarizados y promedios de los mismos (I)                    | 338 |
| 3.4. | Diagrama de pasos del modelo de relaciones   | 350 |
| 3.5. | Distribución de los residuos estandarizados y promedios de los mismos (II)                   | 351 |
| 3.6. | Síntesis de los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis                            | 353 |
| 3.7. | Modelos rivales planteados para la prueba de los modelos competitivos                        | 354 |

### TABLAS

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.1.  | Ficha técnica del trabajo de campo   | 296 |
| 3.2.  | Características generales de las empresas encuestadas                          | 298 |
| 3.3.  | Características de antigüedad de las empresas encuestadas                      | 299 |
| 3.4.  | Características generales de las redes principales de las empresas encuestadas | 300 |
| 3.5.  | La escala MKTOR  | 301 |
| 3.6.  | Estudios que han utilizado la escala MKTOR o adaptaciones de la misma          | 302 |
| 3.7.  | La escala MARKOR   | 304 |
| 3.8.  | Estudios que han utilizado la escala MARKOR o adaptaciones de la misma         | 305 |
| 3.9.  | Otras escalas de medición de la orientación al mercado                         | 307 |
| 3.10. | Escala de medición de la orientación al mercado de la red                      | 309 |
| 3.11. | Principales estudios empíricos sobre capacidades dinámicas                     | 310 |
| 3.12. | Escala de medición de la capacidad de adaptación                               | 313 |
| 3.13. | Escala de medición de la capacidad de absorción                                | 315 |
| 3.14. | Escala de medición de la capacidad de innovación                               | 316 |
| 3.15. | Escalas de medición de las ventajas competitivas                               | 318 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 3.16. | Principales indicadores de los resultados empresariales   | 322 |
| 3.17. | Escala de medición del resultado internacional  | 323 |
| 3.18. | Proceso de depuración de las escalas  | 326 |
| 3.19. | Síntesis de la eliminación de indicadores en el modelo de medida                                | 336 |
| 3.20. | Estimaciones de primer orden tras la estrategia de desarrollo de modelos                        | 336 |
| 3.21. | Estimaciones de segundo orden tras la estrategia de desarrollo de modelos                       | 337 |
| 3.22. | Síntesis de las medidas de ajuste global tras los sucesivos análisis factoriales                | 337 |
| 3.23. | Historial de iteraciones para la convergencia en el proceso de estimación                       | 339 |
| 3.24. | Resultados de los análisis de fiabilidad del modelo de medida                                   | 340 |
| 3.25. | Análisis de validez discriminante mediante el test del intervalo de confianza                   | 343 |
| 3.26. | Análisis de validez discriminante mediante el test de la varianza extraída                      | 343 |
| 3.27. | Análisis de validez nomológica mediante el test de las diferencias en la $\chi^2$               | 344 |
| 3.28. | Test del sesgo de la no respuesta mediante la prueba de Levene                                  | 345 |
| 3.29. | Resultados de los ANOVAs respecto a las variables de control                                    | 346 |
| 3.30. | Resultados del análisis factorial respecto a la varianza total explicada de los ítems           | 347 |
| 3.31. | Síntesis de las medidas de ajuste global tras el contraste de hipótesis final                   | 351 |
| 3.32. | Historial de iteraciones para la convergencia en el proceso de estimación                       | 352 |
| 3.33. | Resultados de la estimación de los parámetros estandarizados del modelo de relaciones propuesto | 352 |
| 3.34. | Prueba de los modelos competitivos mediante el test de las diferencias en la $\chi^2$           | 355 |

---

# Introducción

---

## I. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde que en la década de los años sesenta se publicaran los primeros trabajos sobre la internacionalización de la empresa, el interés académico por este tema no ha hecho más que crecer. De hecho, Werner (2002) indica que el porcentaje de artículos sobre internacionalización publicados en las veinte revistas internacionales de dirección de empresas y marketing más relevantes según los *Journal Citation Reports* elaborados por el *Institute of Scientific Information* se había triplicado en los veinte últimos años del siglo XX. Este creciente interés investigador encuentra su justificación en el incremento de la actividad internacional de las empresas debido, principalmente, al fenómeno de globalización experimentado por los mercados en este mismo periodo (Levitt, 1984; Yip, 1992; Barlett y Goshal, 2000).

La globalización es el resultado de la conjunción de varias circunstancias que, si hubieran acontecido por separado, no habrían tenido el impacto que podemos apreciar en la actualidad. Por un lado, la tecnología se ha desarrollado de forma revolucionaria en los últimos años, facilitando, entre otros efectos, el progreso de las telecomunicaciones y de los medios de transporte y favoreciendo, en suma, de manera progresiva y acelerada, una mejora sustancial de los procesos productivos (Liao et al., 2010, 2011). Por otro lado, y junto a los avances tecnológicos, el entorno internacional ha experimentado un desmantelamiento paulatino de las barreras comerciales interestatales (Lugo, 2007). Todo ello conduce a un incremento vertiginoso de la competencia en los mercados, donde el origen de la misma ya no se reduce al ámbito doméstico, sino que incluye agentes de múltiples nacionalidades a los que la empresa debe hacer frente.

Estas nuevas condiciones favorecen la conducta de internacionalización de las nuevas empresas, la cual puede verse acelerada tras la creación de las mismas. A este respecto, a partir de mediados de la década de los noventa se observa un interés creciente por dicho proceso de internacionalización que da lugar a la aparición de una nueva corriente de estudio denominada *international entrepreneurship*. Esta corriente se ha ocupado de demostrar en los últimos quince años la importancia de un nuevo fenómeno empresarial caracterizado por la creación de PYMEs que, “desde sus comienzos, obtienen importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países” (Oviatt y McDougall, 1994: 49). Estas empresas han sido generalmente conocidas como *international new ventures* (Oviatt y McDougall, 1994) o como *born globals* (McKinsey y Co, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997).

Si nos centramos específicamente en los estudios relacionados con la corriente del *international entrepreneurship*, la mayoría de los trabajos que han dado cuerpo a

esta nueva línea de investigación se ha centrado en determinar, desde una perspectiva de *entrepreneurship*, aquellos factores que pueden influir en la rapidez con la que las nuevas empresas se internacionalizan y operan simultáneamente en múltiples países (una revisión exhaustiva de estas investigaciones puede obtenerse a partir de Westhead, et al., 2001; Zahra y Garvis, 2000; Rialp et al., 2002, 2005; Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005). Así, se han destacado como factores clave para explicar la rápida internacionalización de estas empresas su orientación emprendedora (McDougall y Oviatt, 2000; Dimitratos y Jones, 2005), la experiencia y las características del equipo directivo (McDougall y Oviatt, 2000; Westhead et al., 2001; Dimitratos y Jones, 2005), las características de la industria (Autio y Sapienza, 2000) o las diferencias culturales entre países (Dana et al., 2004). Ahora bien, pocos son los trabajos que se han preocupado por analizar los factores que pueden incidir en la competitividad internacional de estas empresas una vez superada la fase inicial de creación, especialmente desde el área de marketing (Zahra y George, 2002; Rialp et al., 2005; Aspelund et al., 2007; Casillas et al., 2009), aún teniendo en cuenta que estas empresas deben enfrentarse a ciertas desventajas asociadas a su carácter foráneo y novedoso (Autio et al., 2000) en su intento por competir con empresas maduras y establecidas que ya operan en esos mercados foráneos. En esta línea, Gassmann y Keupp (2007) consideran que, a pesar de que la literatura se ha centrado en analizar la manera en que se da la internacionalización de las nuevas empresas internacionales, ésta no ha prestado atención a la forma en que se generan las ventajas competitivas que hacen posible que estas empresas logren competir de forma exitosa durante su proceso de internacionalización.

Tratando de aportar nuevo conocimiento que contribuya a paliar las lagunas existentes en torno a esta cuestión, esta tesis toma como referencia las teorías de internacionalización de la empresa existentes en la literatura como base teórica sobre la que identificar factores que puedan resultar determinantes en la competitividad de las nuevas empresas internacionales. Concretamente, nos centramos en los cuatro enfoques teóricos más relevantes que han aglutinado las distintas teorías y modelos sobre la internacionalización de la empresa desde principios de la década de los años 70 (McDougall et al., 1994; Leonidou, 1995; Leonidou y Katsikeas, 1996; O'Farrell y Wood, 1998): el enfoque económico (Kindleberger, 1969; Williamson, 1975; Buckley y Casson, 1976; Hymer, 1976; Dunning, 1981), el enfoque de proceso (Vernon, 1966; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982), el enfoque relacional (Johanson y Matson, 1987) y el enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa (Roth, 1995; Ahokangas, 1998; Luo, 2000).

Desde que a mediados de los años noventa comenzara el interés por el estudio del fenómeno de las nuevas empresas internacionales diversos trabajos han analizado la aplicabilidad de cada uno de los enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa respecto a este fenómeno. Estos trabajos coinciden en que las distintas teorías aparecidas en cada uno de los enfoques se desarrollan para tratar de explicar y comprender los comportamientos desarrollados específicamente por las empresas objeto de estudio en el momento y contexto de mercado en cuestión, sin que se observe una evolución o adaptación en los mismos para tratar de recoger las nuevas condiciones que, en la actualidad, caracterizan tanto a las empresas en el momento en que comienzan su actividad internacional, como a los nuevos contextos a los que nos ha conducido la globalización de los mercados y en los que, al fin y al cabo, estas empresas desarrollan su actividad (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Bell, 1995; Madsen y Servais, 1997; Wolff y Pett, 2000; Moen y Servais, 2002; Sharma y Blomstermo, 2003; Andersson, 2004).

Efectivamente, la mayoría de las teorías dentro de los enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa se han centrado en empresas manufactureras de países desarrollados debido a que, en el momento en que aparecieron, éstas eran las empresas que tenían la capacidad de extender sus actividades a los mercados exteriores (Vernon, 1966; Dunning, 1977, 1979, 1988; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Madsen y Servais, 1997). Sin embargo, las circunstancias que caracterizaban el proceso de globalización de los mercados en el momento en el que surgieron estas teorías (periodo que va de 1970 a 1990) no eran las mismas que las que rigen en el periodo en el que comienza a estudiarse el fenómeno de las nuevas empresas internacionales (a partir de mediados de la década de los 90). El proceso de globalización de los mercados se ha intensificado y acelerado en los últimos quince años hasta el punto de que, en la actualidad, la mayor parte de las empresas se ven obligadas a realizar actividades de su cadena de valor en mercados foráneos (Lugo, 2007). Pocas son las empresas que hoy en día pueden permitirse el lujo de operar sólo en mercados locales, ya que las elevadas inversiones (sobre todo en I+D) en entornos donde el cambio en las tecnologías y en los gustos de los consumidores es rápido y frecuente hacen que las empresas sólo sean rentables si tienen una dimensión internacional (Oviatt y McDougall, 2005).

En este sentido, la posibilidad de internacionalizarse ya no se restringe a las grandes empresas, sino que es una opción factible para empresas de todo tipo. De hecho, la relación existente entre el tamaño empresarial y la realización de actividades internacionales ha sido objeto de numerosas investigaciones cuyas conclusiones, aunque no siempre coincidentes, han demostrado en su gran mayoría que el tamaño de la empresa no influye en su propensión a exportar (Cavusgil, 1980; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993; Hoskisson et al., 2000; Peng et al., 2000; Lu y Beamish, 2001; Peng y



York, 2001). En este sentido, en los últimos años se observa que el proceso de internacionalización de las empresas es particularmente acusado en el caso de las PYMEs, tal y como muestran datos recientes que ponen de manifiesto que estas empresas tienen una participación internacional por lo menos tan importante como la de las grandes empresas. Así, en un informe titulado “Internacionalización de la Empresa Española” elaborado por las Cámaras de Comercio españolas en el 2007 se demuestra que la mayoría de las empresas consultadas (por término medio el 82%) desarrollan actividades en el exterior con independencia del tamaño. Es más, de forma general, podemos decir que las PYMEs son el motor para la economía y las industrias modernas a nivel mundial (Akman y Yilmaz, 2008). Esto queda demostrado viendo que el porcentaje de estas empresas en la Unión Europea es de 99,8% (European Union, 2003), mientras que en EEUU es de 99,7% (U.S. Small Business Administration, 2002). Del mismo modo, el porcentaje de empleados en estas empresas supone el 70% sobre el total en Unión Europea y un 50% en EEUU. Con todo ello, la importancia de las PYMEs en los mercados internacionales es indiscutible (Akman y Yilmaz, 2008).

Estos hechos contrastan con la visión propuesta en los enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa, donde las distintas teorías se centran de forma general en las organizaciones multinacionales y en la experiencia y/o el tamaño de la empresa como elementos que determinan su internacionalización (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Westhead et al., 2001; Ripollés et al., 2002; Dana, 2004). Así, se puede afirmar que tanto las características de las empresas en el momento en que se internacionalizan, como las de los contextos en los que desarrollan su actividad consideradas en las teorías que componen cada uno de los enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa guardan poca relación con las que caracterizan a las nuevas empresas internacionales y la nueva economía global en la que éstas actúan. Por lo tanto, parece poco probable que las mismas teorías puedan, de forma individual, explicar los comportamientos mostrados por empresas con características muy diferentes a las que son objeto de análisis en estas teorías y que desarrollan sus actividades en contextos mucho más dinámicos como los actuales caracterizados por un mayor compromiso y vocación internacional, como ocurre en el caso de las nuevas empresas internacionales (Petersen et al., 2003). De este modo, en general el surgimiento de este nuevo tipo de empresas deja en evidencia ciertas carencias de los enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa (McDougall et al., 1994; Zahra et al., 1997; Preece et al., 1998; McDougall y Oviatt, 2000; Autio et al., 2000; Zahra et al., 2000; Rialp et al., 2002; Ripollés et al., 2002; Zahra y George, 2002), haciendo necesario que las premisas y principios básicos de cada uno de ellos sean evaluados de acuerdo con la nueva realidad empresarial que representa el fenómeno de las nuevas empresas (McDougall et al., 1994; Oviatt y

McDougall, 1994; Bell, 1995; Moen y Servais, 2002; Johanson y Vahlne, 2003; Zahra 2005).

En la línea seguida por diversos autores en los últimos años, que abogan por la consideración de los diferentes enfoques de manera no excluyente (Coviello y Martin, 1999; Jones, 1999; McAuley, 1999; McDougall y Oviatt, 2000; Crick et al., 2001; Fletcher, 2001; Liesch et al., 2002; Zahra y George, 2002; Chetty y Campbell-Hunt, 2003, 2004; Petersen et al., 2003; Young et al., 2003; Coviello y Jones, 2004; Crick y Spence, 2005; Rialp et al., 2005; Meyer y Gelbuda, 2006; Fletcher, 2008; Nordman y Melen, 2008; Pajunen y Maunula, 2008; Roersen et al., 2008; Yamakawa, et al. 2008), esta investigación señala la necesidad de una tendencia hacia la integración de los diferentes enfoques y la utilización de una visión conciliadora de los mismos, ya que el análisis aislado centrado en una única perspectiva no permite explicar la complejidad del fenómeno de las nuevas empresas internacionales. En este sentido, el presente trabajo analiza la utilidad de ciertos factores procedentes de cada uno de los enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa como determinantes de la competitividad de las nuevas empresas internacionales, permitiendo así aportar una visión que considere las diferencias existentes entre las nuevas empresas internacionales y los contextos en los que actúan respecto a las empresas y contextos considerados en las teóricas que componen estos enfoques.

Así, los modelos del enfoque económico de internacionalización se centran en grandes empresas multinacionales creadas en entornos estables y con cierto poder de oligopolio, en las cuales la obtención de ventajas competitivas y el incremento en los resultados son las principales razones que justifican la entrada al exterior por parte de estas empresas (Kindleberger, 1969; Williamson, 1975; Buckley y Casson, 1976; Hymer, 1976; Dunning, 1981). Sin embargo, en el caso de las nuevas empresas internacionales la internacionalización, más que una respuesta reactiva de carácter estratégico, se considera una voluntad emprendedora proactiva por la cual la empresa debe pasar (Fletcher y Barrett 2001; Lu y Beamish 2001) para aprovechar las oportunidades que se generan en los mercados, oportunidades que se ven favorecidas por las propias condiciones de apertura y competencia global que los rigen en nuestros días.

Atendiendo en primer lugar a las características de las propias empresas, vemos cómo en la literatura se comparte la idea de que el conocimiento de los mercados foráneos es una de las barreras más importantes que tienen que superar las PYMEs para poder internacionalizarse (Johanson y Vahlne, 1977; Loane y Bell, 2006). En el caso concreto de las nuevas empresas, un gran número de investigadores consideran que el conocimiento del mercado juega un papel muy importante en la internacionalización de forma competitiva de las nuevas empresas en tanto que constituye una variable clave

para la búsqueda proactiva de oportunidades internacionales (Autio et al., 2000; Andersson, 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Sapienza et al., 2006; Acedo y Jones, 2007; Gassman y Keupp, 2007; Weerawardena et al., 2007; Zhou, 2007; Armario et al., 2008; Jantunen et al., 2008; Nordman y Melen, 2008; Perks y Hughes, 2008; Saarenketo et al., 2008; Zahra y Hayton, 2008; Zettining y Benson-Rea, 2008; Brennan y Garvey, 2009; Casillas et al., 2009; Liao et al., 2010, 2011). En esta línea, McNaughton (2001, 2003) indica que las empresas preocupadas por el conocimiento de los mercados internacionales tienen una perspectiva más amplia de éstos y cuentan con mayores posibilidades para ser los primeros en cubrir las oportunidades que en ellos aparecen. Javalgi et al. (2006) llegan incluso a afirmar que una información del mercado excelente es lo que diferencia a las empresas triunfadoras respecto a las que fracasan, ya que cuando se enfrentan a las mismas oportunidades toman decisiones distintas que se traducen en niveles variables de éxito o fracaso. Según Javalgi et al. (2006) en los contextos actuales “las organizaciones deben escuchar e interpretar correctamente la voz del mercado”. Éstas deben permanecer atentas a las señales que provienen de los distintos agentes con el fin de tomar la decisión correcta en el momento oportuno. Aquellas empresas que pierdan el contacto con los mercados, que ignoren o malinterpreten sus señales, tenderán al fracaso en mercados competitivos y dinámicos como los actuales.

Por lo tanto, la importancia otorgada al conocimiento como factor influyente en la internacionalización de las nuevas empresas no es nueva. Ahora bien, a pesar de que muchos de los investigadores que han estudiado el fenómeno de las nuevas empresas internacionales han coincidido con las teorías de internacionalización por proceso al señalar al conocimiento del mercado como un factor fundamental para que la internacionalización de la empresa se produzca de forma competitiva (Coviello y Munro, 1997; Madsen y Servais, 1997; Autio et al., 2000; Crick y Jones, 2000; Sharma y Blomstermo, 2003; Hashai y Almor, 2004; Nordman y Melen, 2008), lo que no parece tan evidente es que la fuente de generación de este conocimiento considerada en los modelos de proceso pueda mantenerse en el caso de las nuevas empresas internacionales.

Las teorías del enfoque de proceso, consideradas en la literatura como las más adecuadas a la hora de explicar el proceso de internacionalización de las PYMEs, otorgan a la experiencia de la empresa (doméstica y foránea) un papel fundamental en la generación de este conocimiento y, por tanto, en su proceso de internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Johanson y Vahlne, 1990; Alonso, 1994). Sin embargo, debido a que las nuevas empresas internacionales presentan una limitada experiencia, esta variable no puede considerarse como su principal fuente de conocimiento de los mercados foráneos (Burgel y Murray, 2000).

Por lo tanto, se hace necesario investigar acerca de la manera en que estas empresas logran adquirir, interpretar y traducir la información de los mercados en acciones concretas que influyan positivamente en su competitividad en los mercados internacionales (Knight y Liesch, 2002). En esta línea, este trabajo se propone contribuir a la literatura existente analizando de qué forma las nuevas empresas internacionales se implican en el establecimiento de mecanismos para la generación y gestión del conocimiento y en la manera en que éstos contribuyen a desarrollar acciones dinámicas que influyen positivamente en su consolidación exterior.

A este respecto, algunas voces procedentes del área del marketing atribuyen a la orientación al mercado un papel determinante a la hora de explicar el éxito internacional de las nuevas empresas gracias a su contribución a la gestión efectiva del conocimiento (Becherer y Maurer, 1997; Cadogan et al., 2001, 2002, 2003 y 2006; Álvarez et al., 2005; Bhuian et al., 2005; Luo et al., 2005; Qiu, 2008). En este sentido, Knight y Cavusgill (2004) señalan que la orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales puede facilitar el crecimiento internacional de las mismas ya que posibilita la definición de una capacidad organizativa basada en una mejor comprensión de las necesidades presentes y futuras de los clientes, así como una habilidad que permite a la empresa desarrollar actividades distintivas para ofrecer soluciones a estas necesidades más valiosas que las ofertas de los rivales (Slater y Narver, 2000; Bhuian et al., 2005).

De hecho, en términos generales, el efecto positivo de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales ha sido demostrado en una gran diversidad de contextos tales como grandes y pequeñas empresas, en organizaciones lucrativas y no lucrativas, en economías industrializadas y en desarrollo (Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Pelham, 1993, 2000; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Pitt et al., 1996; Appiah-Adu, 1997; Caruana et al., 1999; Deshpande y Farley, 1999; Slater y Narver, 2000; Hult y Ketchen, 2001; Kahn, 2001; Rose y Shoham, 2002; Agarwal et al., 2003; Jones et al., 2003; Foley y Fahy, 2004; Homburg et al., 2004; Im y Workman, 2004; Kaynak y Kara, 2004; Verhees y Meulenbergh, 2004; González y González, 2005; Hooley y Greenley, 2005; Kara et al., 2005; Sin et al., 2005; Zhou et al., 2005; Lee et al., 2006; Li et al., 2006; Dwairi et al., 2007; Hyvönen y Tuominen, 2007; Menguc et al., 2007; Qu, 2007; van Zyl y Mathur-Helm, 2007; Megicks y Warnaby, 2008); incluso en la última década encontramos diversos meta-análisis que confirman esta influencia (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005; Grinstein, 2008). Por lo tanto, a pesar de la existencia de ciertos resultados discrepantes (Greenley, 1995; Bhuian, 1997; Appiah-Adu, 1998; Caruana et al., 1999; Sargeant y Mohamad, 1999; Agarwal et al., 2003; Langerak, 2003; Sandvik y Sandvik, 2003; Stoelhorst y van Raaij, 2004; van Raaij y Stoelhorst, 2008), la

conclusión a la que llegan estos trabajos es que la orientación al mercado tiene un efecto positivo en el resultado de las empresas, sobretodo sobre las ventas, cuota de mercado y rentabilidad (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; Pelham y Wilson, 1996; Kirca et al., 2005).

Sin embargo, aunque la relación entre la orientación al mercado y los resultados parece aparente en múltiples ámbitos y contextos, si nos centramos en la atención prestada a su estudio en el ámbito de las nuevas empresas internacionales nos damos cuenta de que es todavía muy limitada (Hunt y Lambe, 2000; Bell et al., 2002; Álvarez et al., 2005; Kara et al., 2005; Cadogan et al., 2006; Kropp et al., 2006; Anwar, 2008; Hughes et al., 2008). Así, a pesar de que encontramos algunos artículos que analizan la relación en el ámbito internacional (Greenley, 1995; Diamantopoulos et al., 2000; Know y Hu, 2000; Sin y Tse, 2000; Ngansathil, 2001; Cadogan et al., 2002; Akyol y Akehurst, 2003; Qu y Ennew, 2003; Singh, 2003; Cadogan y Cui, 2004; Armario et al., 2008), tal y como sostienen Kirca et al. (2005) y Racela et al. (2007) la mayor parte de los estudios empíricos centrados en la orientación al mercado se han centrado en su aplicación en mercados domésticos sin considerar la actividad internacional de las empresas.

Más aún, un número creciente de investigadores ha reconocido que es imperativo desarrollar modelos más complejos que profundicen en la comprensión de posibles factores que medien en la relación entre la orientación al mercado y los resultados (Han et al., 1998; Hult y Ketchen, 2001; Langerak, 2003; Matsuno et al., 2004; Baker y Sinkula, 2005; Luo et al., 2005; Ellis, 2006; Beverland y Lindgreen, 2007; Elg, 2007; Hyvönen y Tuominen, 2007; Langerak et al., 2007; Menguc et al., 2007; Murray et al., 2007; Snoj et al., 2007; Jones et al., 2008; Li et al., 2008). Según mantienen estos autores, continúan existiendo dudas respecto a la manera en que la orientación al mercado contribuye al resultado organizativo de la empresa, por lo que esta cuestión todavía debe de ser explorada con mayor profundidad (Hunt y Lambe, 2000; Noble et al., 2002; O’Cass y Ngo, 2007).

Además del papel de la orientación al mercado en la correcta gestión del conocimiento de los mercados foráneos en el ámbito de las nuevas empresas internacionales, tomando como referencia el enfoque relacional de internacionalización, la perspectiva social en el estudio del *entrepreneurship* también ha resaltado la importancia que las redes empresariales tendrían en este sentido, no sólo durante el proceso de creación de las empresas, sino también a lo largo de su proceso de consolidación (Oviatt y McDougall, 1994, Coviello y Munro, 1995, 1997; Coviello y Martin, 1999; Andersson, 2000, 2004; Chetty y Blankenburg, 2000; Hite y Hesterly, 2001; Etemad, 2003; Johanson y Vahlne, 2003; Petersen et al., 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Blomstermo et al., 2004; MacPherson et al., 2004; Moen et al.,

2004; Nummela, 2004; Welch, 2004; Coviello, 2006; Gilmore et al., 2006; Loane y Bell, 2006; Zain y Ng, 2006; Mathews y Zander, 2007; Wu, 2007; Blomqvist et al., 2008; Chen y Wang, 2008; Gabrielsson et al., 2008; Kiss y Danis, 2008; Pajunen y Maunula, 2008; Perks y Hughes, 2008; Escribano et al., 2009; Grimpe y Sofka, 2009; Ojala, 2009).

Así pues, los lazos que el empresario pueda establecer con los miembros de su red (ya sean éstos clientes, proveedores, distribuidores, familiares u otras instituciones privadas o públicas) pueden resultar claves para recabar una mayor y más variada cantidad de información sobre las nuevas tendencias y oportunidades existentes en el mercado, la manera de explotar esas oportunidades y la forma de acceder a los recursos y capacidades necesarios para tal fin (Perks y Hughes, 2008). Es por esta razón que las empresas se involucran en el cuidado de las relaciones establecidas con los distintos agentes que forman parte de su entorno socio-económico, logrando crear un complejo entramado de relaciones que constituye uno de sus activos más preciados, identificado en la literatura económica como capital social (Granovetter, 1985; Coleman, 1988). Aún así, aunque ciertos trabajos consideran a las redes o relaciones entre empresas como la base para el éxito en entornos más globales, inciertos y competitivos (Astley y Brahm, 1989; Anderson et al., 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gulati, 1998) y a pesar de que desde los primeros trabajos que estudian el fenómeno de las nuevas empresas internacionales se señala que para entender mejor el proceso de internacionalización de las nuevas empresas éste debe estudiarse desde el enfoque relacional (Oviatt y McDougall, 1994, Coviello y Munro, 1995), se echan en falta estudios empíricos en la literatura que profundicen en el análisis acerca de los efectos que estas redes puedan tener en el ámbito concreto de las nuevas empresas internacionales (Elg, 2003; Oviatt y McDougall, 2005; Coviello, 2006; Escribano et al., 2009).

Analizando conjuntamente la orientación al mercado y la pertenencia a redes empresariales como posibles determinantes de la competitividad de las nuevas empresas internacionales nos damos cuenta de que ambos factores parecen estar relacionados. En efecto, la dinámica que genera la pertenencia a una red empresarial guarda una íntima relación con el proceso de generación de conocimiento para la empresa. De hecho, una de las ventajas inmediatas de la actividad de la empresa dentro de una red empresarial es el acceso a una gran cantidad de información y conocimiento adicional, que ésta difícilmente hubiera logrado actuando individualmente (Bantham et al., 2003; Johnson y Sohi, 2003; Lin y Chen, 2006; Wu, 2007; Zucchella et al., 2007). De esta manera, las empresas de la red utilizan sus relaciones para tener acceso a nuevo conocimiento (como información sobre la oportunidad de lanzar nuevos productos, alcanzar nuevos mercados o ampliar la cartera de clientes), compartiendo el propio con otras empresas con las que existe un clima de confianza. Por lo tanto, especialmente en el caso de las

nuevas empresas, que están luchando por ganar credibilidad en sus mercados, las redes pueden constituir una fuente importante de conocimiento.

Sin embargo, a pesar de que desde el punto de vista teórico parece existir una fuerte complementariedad entre la orientación al mercado y la pertenencia a redes empresariales, tal y como señalan trabajos como los de Langerak (2001), Helfert et al. (2002) o Evanschitzky (2007), poco se sabe acerca de la manera en que estos factores se combinan. En este sentido, Loane y Bell (2006) señalan que los mecanismos y rutinas que permiten a las nuevas empresas internacionales generar y gestionar conocimiento a través de las relaciones establecidas en la red merecen una especial atención por parte de los investigadores. Adicionalmente, Evanschitzky (2007) señalan la importancia de estudiar su influencia en la competitividad y los resultados de las empresas debido a la falta de conocimiento existente hasta el momento.

Como vemos, aunque desde el punto de vista teórico parece existir una fuerte complementariedad entre ambos factores, las investigaciones que los han considerado de forma conjunta son prácticamente inexistentes (Beverland y Lindgreen, 2007; Hyvönen y Tuominen, 2007). Por esta razón, esta tesis trata de recoger la complementariedad entre ambos factores en un único constructo al que se denomina orientación al mercado de la red.

Así, aunque estudios previos han enfatizado la importancia de la orientación al mercado en contextos de relaciones entre empresas (Siguaw et al., 1999; Langerak, 2001; Elg, 2002, 2003, 2005; Helfert et al., 2002; Trulsson, 2002; Evanschitzky, 2007), éstos no han analizado la orientación al mercado como un fenómeno inter-empresarial en sí, sino más bien como la suma de las orientaciones al mercado de las diferentes empresas individuales, o como un aspecto a tener en cuenta cuando la empresa realiza transacciones con clientes industriales (Siguaw et al., 1999; Helfert et al., 2002). Por el contrario, este trabajo analiza el papel de la orientación al mercado de la red, entendida ésta como una orientación establecida de forma conjunta por los distintos miembros que componen la red, la cual implica, en un clima de confianza, colaboración y compromiso, el desarrollo de determinadas actividades y comportamientos compartidos fundamentales (acoplamiento, coordinación, resolución de conflictos e intercambio) con el fin de incrementar la competitividad tanto de la red como de sus miembros individuales, en su intento por aportar un valor superior al cliente final.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, en la actualidad, las empresas desarrollan su actividad en contextos caracterizados por rápidos cambios en el entorno que limitan la sostenibilidad de las ventajas competitivas logradas por la empresa en el presente (Jantunen et al., 2008; Casillas et al., 2009; Liao et al., 2010, 2011). Esta circunstancia hace que los procesos organizativos, a menudo, estén sujetos a una significativa ambigüedad causal con respecto a sus implicaciones en el rendimiento.

Según Zollo y Winter (2002) optar de forma deliberada por adoptar un mayor esfuerzo cognitivo y un mayor enfoque colectivo hacia el conocimiento puede ayudar a vencer esta ambigüedad. Así, una orientación por parte de la red que fomente tales esfuerzos puede producir un mejor entendimiento de los nuevos y cambiantes vínculos entre la acción y su rendimiento.

Ahora bien, tal y como mantienen los propios Zollo y Winter (2002) este mayor esfuerzo cognitivo y enfoque colectivo deben traducirse en ajustes adaptativos de las rutinas existentes o en el reconocimiento de la necesidad de afrontar mayores cambios fundamentales (Zollo y Winter, 2002). En este sentido, la orientación al mercado de la red será un factor necesario pero no suficiente para la sostenibilidad de la competitividad lograda por la empresa. Además, será necesario que, con el fin de mantener su competitividad, la empresa complemente la adopción de una orientación al mercado en el ámbito de la red con la generación de ciertas capacidades dinámicas que le permitan ser capaz de adaptar, actualizar y/o renovar aquellos recursos y capacidades sobre los que se han sustentado sus ventajas (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Winter, 2003; Teece, 2007; Helfat et al. 2007; Fosfuri y Tribó, 2008; Jantunen et al., 2008).

La consideración de las capacidades dinámicas permitirá complementar y actualizar el supuesto defendido en el enfoque de internacionalización basado en los recursos y capacidades de la empresa. Este enfoque, apoyándose en la perspectiva basada en los recursos y capacidades, conceptualiza la consecución de ventajas competitivas por parte de las empresas desde un punto de vista estático e interno, considerando que las empresas generan recursos y capacidades clave que determinaban su competitividad en el largo plazo (Roth, 1995; Ahokangas, 1998; Luo, 2000). Este supuesto no puede mantenerse en el caso de las nuevas empresas internacionales, ya que las condiciones competitivas a las que se enfrentan estas empresas cambian continuamente acortando así los ciclos de vida útil de los recursos, los cuales se convierten en obsoletos con mayor rapidez (Liao et al., 2010). La consideración de las capacidades dinámicas permitirá comprender cómo las nuevas empresas internacionales actualizan y renuevan su fuente de competitividad, favoreciendo así su sostenibilidad y el logro de resultados superiores. De esta manera, se contribuirá a dar respuesta a trabajos recientes como los de Knight y Cavusgil (2004), Gassmann y Keupp (2007) o Jantunen et al. (2008), los cuales lamentan la falta de estudios empíricos que hayan tratado de investigar aquellas capacidades que en la actualidad llevan a las nuevas empresas internacionales a ser competitivas en los mercados.

Adicionalmente, si revisamos la literatura relacionada con las capacidades dinámicas se observa que de forma tradicional los trabajos que han analizado el efecto de las capacidades dinámicas sobre la competitividad de las empresas no han



profundizado en su diferente naturaleza y la interrelación existente entre las mismas (Protogerou et al., 2008). Es por ello que, teniendo en cuenta la revisión de las capacidades basadas en el conocimiento realizada en el reciente trabajo de Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009), en el cual, complementando otros trabajos anteriores (Argote et al., 2003; Bogner y Bansal, 2007), aportan una clasificación de las mismas en función del proceso concreto respecto a la gestión del conocimiento al que contribuyen cada una de las capacidades (desde la exploración hacia la explotación), en esta investigación se diferencian tres capacidades dinámicas fundamentales basadas en el conocimiento (capacidad de adaptación, absorción e innovación) cuya distinta naturaleza de exploración o de explotación determinará la manera en que se interrelacionan para contribuir a la competitividad de las nuevas empresas internacionales.

En este sentido, este trabajo apoya el supuesto defendido por diversos autores que señalan que, en las condiciones actuales, las empresas, para lograr ser competitivas a lo largo del tiempo, necesitan ser ambidextras; es decir, ser capaces de explotar de forma beneficiosa los recursos y posiciones existentes y, simultáneamente, explorar las nuevas tecnologías y oportunidades que aparecen en los mercados (March, 1991; Volberda, 1998; Helfat y Raubitschek, 2000; Holmqvist, 2004; Jansen et al., 2006; Teece, 2006; Li et al., 2008; O'Reilly y Tushman, 2008). Trabajos recientes sostienen que, a pesar de que el término ambidextrismo ha sido utilizado de forma creciente en los últimos años, ningún trabajo se ha preocupado por determinar formas concretas por las que la empresa pueda desempeñar este enfoque ambidextro (Andriopoulos y Lewis, 2010). A este respecto, nuestro trabajo contribuye a la identificación de variables concretas que faciliten el enfoque ambidextro, así como al contraste de las posibles relaciones existentes entre dichas variables.

Resumiendo, podemos decir que, en términos generales, las razones que justifican esta investigación estriban en las carencias detectadas en la literatura respecto al estudio de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. Respecto a la importancia del estudio cabe destacar que el análisis de la realidad empresarial protagonizada por las nuevas empresas internacionales ha ocupado la agenda de un buen número de investigadores en los últimos quince años debido a la importante contribución social y económica de estas empresas en un entorno cada vez más global. Sin embargo, los trabajos que estudian los factores que influyen en la competitividad y los resultados internacionales de las nuevas empresas son casi inexistentes. Todavía no se dispone de un modelo global que, bajo un enfoque de marketing, ayude a entender la manera en que estas empresas logran desarrollar mecanismos y capacidades, tanto en el ámbito de la red como internamente, que les permiten desarrollar su actividad en los mercados internacionales de forma competitiva. En este sentido, la investigación propuesta supone una contribución significativa a la corriente del *international*

*entrepreneurship*, ya que, a partir de una revisión conciliadora de los principales enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa permite conocer ciertos factores determinantes de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. Concretamente, se plantea un modelo conciliador centrado en el papel de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas, que contribuye a la comprensión de la participación de estos elementos en la consecución de ventajas competitivas y resultados superiores en el ámbito de las nuevas empresas internacionales.

Con la finalidad de precisar de forma más concreta la investigación llevada a cabo en la presente tesis doctoral, en el siguiente apartado se exponen los objetivos generales y los subobjetivos que de ésta se derivan. Seguidamente, se presenta el marco teórico adoptado y, finalmente, se introduce de manera sintetizada cuál será la estructura concreta de la misma.

## **II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Esta tesis se propone, como principal finalidad, desarrollar un modelo de relaciones que complemente la teoría sobre la internacionalización de la empresa y contribuya a la literatura del *international entrepreneurship* mejorando el conocimiento acerca del fenómeno de internacionalización acelerado experimentado por las nuevas empresas internacionales. Para ello, en esta investigación se plantea analizar la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales que participan en redes de empresas. Con el fin de lograr este propósito, se marcan una serie de subobjetivos más concretos que guiarán el desarrollo progresivo y estructurado de la investigación:

- Identificar los factores basados en el conocimiento que, desde una postura conciliadora, permiten condensar aspectos fundamentales de los principales enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa en un intento por explicar la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales.
- Analizar la relación existente entre la orientación al mercado de la red y los resultados logrados por las nuevas empresas internacionales, tanto de forma directa, como indirecta a partir de la influencia de las capacidades dinámicas generadas individualmente por estas empresas en su competitividad. Ello supone:
  - Estudiar el efecto directo de la orientación al mercado de la red en los resultados internacionales de las nuevas empresas.

- Contrastar la influencia de la orientación al mercado de la red en el desarrollo de capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación por parte de las nuevas empresas internacionales.
  - Analizar la contribución de las capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación poseídas por las nuevas empresas internacionales en la consecución de ventajas competitivas basadas en costes y/o diferenciación.
  - Demostrar la relación existente entre el logro de ventajas competitivas basadas en costes y/o diferenciación y la consecución de resultados internacionales superiores por parte de las nuevas empresas.
- Asimismo, analizar las posibles relaciones existentes entre las propias capacidades dinámicas en función de su distinta naturaleza de exploración o explotación. Concretamente:
    - Estudiar la influencia de las capacidades explorativas de adaptación y absorción sobre la capacidad de innovación de las nuevas empresas internacionales.
    - Analizar la relación existente entre las capacidades dinámicas que contribuyen a la exploración del conocimiento, contrastando el efecto de la capacidad de absorción en la capacidad de adaptación de las nuevas empresas internacionales.

Con todo ello, este estudio mejorará la comprensión conjunta de los distintos enfoques de internacionalización de la empresa a través de la aportación de un modelo conciliador en el que se tienen en cuenta factores procedentes de cada uno de ellos para ser aplicados en un ámbito de estudio actual como es el fenómeno de las nuevas empresas internacionales. Además, centrándonos de forma concreta en estas empresas, se contribuirá a una mayor comprensión respecto a aquellos factores que contribuyen a su competitividad y sus resultados internacionales. Concretamente, se proporciona una explicación a partir de la interrelación existente entre una serie de variables asociadas a la gestión del conocimiento reflejadas en los constructos de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas. En este sentido, el hecho de identificar a la orientación al mercado de la red como factor fundamental en la competitividad de estas empresas contribuirá a un entendimiento más completo de las dinámicas y mecanismos necesarios para tal fin, ya que el análisis efectuado no se centrará exclusivamente en el contexto individual de la propia empresa, sino también en el ámbito de relaciones establecido por las mismas. Adicionalmente, al tener en cuenta la distinta naturaleza de exploración o explotación de las capacidades dinámicas consideradas en este estudio, se

profundiza en la interrelación existente entre las mismas y en el estudio de su influencia directa o indirecta sobre la consecución de ventajas competitivas por parte de las nuevas empresas internacionales que operan en red.

### **III. POSICIONAMIENTO TEÓRICO**

La consecución de los objetivos propuestos no puede llevarse a cabo a partir de la adopción de una única perspectiva teórica, siendo necesaria la consideración de diferentes corrientes teóricas presentes en la literatura.

A este respecto, y con el fin de presentar las corrientes teóricas utilizadas de forma clara y ordenada, las agruparemos en dos bloques principales. Por un lado, aquellas corrientes teóricas relacionadas con la internacionalización de la empresa y, por otro lado, aquellas teorías asociadas a los constructos utilizados en el modelo de relaciones propuesto en esta tesis, el cual trata de explicar la competitividad internacional de las nuevas empresas internacionales que desarrollan su actividad en redes empresariales.

Centrándonos en el primero de los bloques, la corriente teórica elemental adoptada en esta investigación es el *international entrepreneurship* (McDougall, 1989; McDougall y Oviatt, 2000) y, más concretamente, el estudio del fenómeno de las nuevas empresas internacionales (Oviatt y McDougall, 1994). Tomando como referencia este fenómeno empresarial, se repasan los principales modelos teóricos que han tratado de aportar conocimiento acerca del proceso de internacionalización de las empresas. Estos modelos se agrupan en cuatro enfoques teóricos generales: el enfoque económico, el enfoque de proceso, el enfoque relacional y el enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa. El enfoque económico incluiría la teoría de la ventaja monopolística (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976), la teoría de internalización (Buckley y Casson, 1976) y el paradigma ecléctico de Dunning (Dunning, 1981). Por su parte, el enfoque de proceso recoge el modelo del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), el modelo Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990) y los modelos relacionados con la innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982).

Respecto al segundo de los bloques, se toma como punto de partida la idea propuesta por la teoría del ambidextrismo (March, 1991), en la que se defiende la necesidad por parte de la empresa de desarrollar habilidades que le permitan, no sólo la explotación beneficiosa de los recursos y posiciones existentes, sino, de forma simultánea, ser capaz de explorar nuevas tecnologías y mercados para lograr la sostenibilidad de su competitividad.

Bajo esta idea, dos son los constructos identificados en esta tesis como factores explicativos fundamentales en la competitividad internacional de las nuevas empresas: la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas. El primero de los constructos recoge la consideración conjunta de aquellas corrientes de estudio que defienden la importancia de las orientaciones estratégicas basadas en la gestión del conocimiento, como es el caso de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), y aquellas que remarcan el papel de las redes de relaciones empresariales de la empresa (Coviello y Munro, 1995, 1997). Por su parte, a la hora de exponer la teoría de las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), debido a que esta teoría surge con el fin de cubrir lagunas detectadas en los principales modelos estratégicos explicativos de la competitividad de la empresa habidos hasta entonces, se revisarán cada uno de estos modelos. Concretamente, el modelo de las fuerzas competitivas (Porter, 1980), el modelo del conflicto estratégico (Shapiro, 1989), y una corriente teórica fundamental para el entendimiento del concepto y características de las capacidades dinámicas, la perspectiva basada en los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Descritos los objetivos planteados en estas tesis y el posicionamiento teórico que guiará su desarrollo, en el siguiente punto se expondrán los apartados generales en los que se ha estructurado el trabajo, así como la metodología utilizada.

#### **IV. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

Los distintos capítulos que forman esta tesis se agrupan en cuatro bloques genéricos. En los dos primeros bloques se procede a la revisión de las diferentes aportaciones realizadas en el ámbito de estudio y se llega al planteamiento de un modelo de relaciones explicativo de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. Asimismo, a partir de este modelo se desarrolla la conceptualización de las variables implicadas y se enuncian las hipótesis a contrastar con posterioridad. En el tercer bloque se desarrolla la investigación de campo llevada a cabo para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo teórico de relaciones, se exponen los principales resultados obtenidos, y éstos se comentan en base a la revisión teórica realizada. Finalmente, en el quinto bloque se presentan las conclusiones e implicaciones del estudio, así como sus posibles limitaciones y líneas futuras de investigación a seguir.

A continuación se detallará en mayor profundidad los capítulos en los cuales se divide cada uno de los bloques mencionados.

### **Bloque Primero**

El primer bloque de esta tesis se compone de cuatro capítulos en los que se revisa en profundidad el marco teórico existente en la literatura en relación a la internacionalización de la empresa, tomando como punto de referencia el fenómeno de las nuevas empresas internacionales.

Así, el Capítulo 1 desarrolla el concepto de las nuevas empresas internacionales, que surge como un claro ejemplo de la trascendencia del enfoque global que caracteriza a la empresa en la actualidad. Concretamente, tomando como referencia la corriente del *international entrepreneurship*, se repasa la literatura existente al respecto desde sus orígenes hasta el análisis del estado actual de la cuestión, los factores que favorecen su aparición, así como las principales tipologías propuestas en la literatura para conceptualizar a estas empresas.

Seguidamente, después de que en el Capítulo 2 se proceda a la revisión de las principales teorías sobre la internacionalización de la empresa, en el Capítulo 3 se realiza un análisis del poder explicativo de estas teorías, agrupadas en cuatro enfoques genéricos, sobre el fenómeno de las nuevas empresas internacionales. A partir de esta revisión se apuesta, como conclusión, por la utilización de modelos conciliadores que posibiliten una mejor y más completa comprensión a la hora de determinar las fuentes de competitividad en la internacionalización de las nuevas empresas. En este sentido, se adopta una postura conciliadora para tratar de determinar los factores explicativos de la competitividad de las nuevas empresas internacionales, que concluye con la propuesta de un modelo inicial en el que la orientación al mercado de la red, y las capacidades dinámicas que se generan a partir de la anterior, resultarán clave en el éxito de estas empresas.

### **Bloque Segundo**

Tomando como referencia esta propuesta inicial, en los siguientes capítulos se conceptualizan con detenimiento cada uno de los constructos implicados (orientación al mercado de la red, capacidades dinámicas, ventajas competitivas y resultados internacionales) y se plantean las hipótesis que conforman el modelo de relaciones sobre el papel de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas en la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales, que deberá ser contrastado en el bloque siguiente de esta tesis.

En el Capítulo 4, se describe el concepto de orientación al mercado de la red, realizando un análisis de los dos conceptos que dan lugar a la aparición de este término: la orientación al mercado y las redes empresariales.

En el Capítulo 5 se revisa el concepto de las capacidades dinámicas, desde los primeros trabajos que tratan el concepto hasta el análisis del estado actual de la

cuestión. Además, se realiza una revisión crítica respecto a los principales modelos estratégicos explicativos de la competitividad de la empresa, ya que la teoría de las capacidades dinámicas surge para cubrir lagunas teóricas no explicadas por estos modelos.

En el Capítulo 6 se define el concepto de ventaja competitiva, adoptando la perspectiva basada en los recursos y capacidades. De la misma manera, se exponen los requisitos necesarios para la generación de esta ventaja.

Una vez conceptualizadas las variables incluidas en el modelo teórico propuesto, el Capítulo 7 tiene como finalidad la formulación de las hipótesis de las relaciones entre las variables implicadas en el modelo.

### **Bloque Tercero**

En el tercer bloque se presentan, a través de 2 nuevos capítulos, los diferentes aspectos metodológicos tenidos en cuenta en el trabajo empírico, así como el análisis de los resultados obtenidos en el mismo.

En el Capítulo 8 se describe el diseño de la investigación empírica. En él se detalla el método seguido en la selección de la muestra de nuevas empresas internacionales españolas, el procedimiento utilizado para la recopilación de la información, así como la explicación respecto a la idoneidad de los modelos de ecuaciones estructurales para el tratamiento de los datos. Del mismo modo, a partir de la revisión teórica de los conceptos realizada en el Segundo Bloque, se procede a la definición de las escalas de medida empleadas en esta investigación y se exponen los resultados derivados del análisis de las propiedades de validez y fiabilidad de las mismas.

El Capítulo 9, siguiendo el procedimiento habitual en las estimaciones con modelos de ecuaciones estructurales, se dedica a la exposición de los resultados del contraste de las hipótesis derivadas del modelo teórico planteado. Igualmente, los resultados empíricos obtenidos se analizan bajo un enfoque teórico que contribuya a explicar de qué manera éstos pueden complementarse con la base teórica ya existente y, al mismo tiempo, en qué medida la amplían o mejoran.

### **Bloque Cuarto**

Por último, en el Capítulo 10 se presentan las principales conclusiones obtenidas en esta investigación, mientras que en el Capítulo 11 se apuntan las limitaciones del trabajo realizado, así como las líneas de investigación futuras que permitirán desarrollar y completar el presente estudio.

---

# **Bloque Primero**

El fenómeno de las nuevas  
empresas internacionales y las  
teorías de internacionalización de  
la empresa

---



El entorno económico internacional actual se hace cada vez más dinámico y global. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno internacional crecientemente competitivo y cambiante. Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado, haciendo más necesario tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y repensar los conceptos y planteamientos empresariales dentro de un modelo de economía abierta.

La economía internacional de la segunda mitad del siglo recién finalizado evolucionó de forma considerable, adoptando una serie de tendencias que llevan implícita la idea de la internacionalización económica (Forsner y Ballance, 1990). Entre estas tendencias se encuentran: (1) el incremento progresivo del comercio y de la producción; (2) el crecimiento de los precios en otras divisas de las mercancías a nivel mundial, debido fundamentalmente al aumento del precio de los productos básicos y a las variaciones del tipo de cambio; (3) el aumento de los productos manufacturados en el comercio internacional; (4) la progresión incesante de la inversión directa en el exterior; (5) el desarrollo constante de la transferencia internacional de tecnología; (6) el incremento progresivo de los movimientos internacionales de capitales; y (7) la creciente significación económica de la cooperación internacional.

Más aún, en los últimos años se han dado circunstancias adicionales que, a su vez, acentúan este proceso de globalización (Lugo, 2007), tales como: (1) el alto endeudamiento en mercados internacionales por parte de gobiernos y empresas, debido a las restricciones crediticias internas y a la abundancia de recursos en el exterior; (2) los flujos financieros procedentes del crecimiento de inversiones en cartera de corto y largo plazo, por inversores institucionales como: fondos de pensiones, compañías de seguros fondos de inversión, etc; (3) los flujos financieros relacionados con el desarrollo de nuevos instrumentos financieros y cobertura de riesgos en divisas; (4) la internacionalización de la tecnología debido al acelerado proceso de innovación tecnológica y a sus costes, a través de: franquicias, licencias, patentes, etc; y (5) la importancia de la gestión del capital humano, ya que las empresas se han visto forzadas a buscar y formar directivos con mentalidad internacional y capacidad de liderazgo.

A la luz de los cambios observados en la economía internacional, académicos e investigadores han discutido acerca del momento en el tiempo en que se cruzó la línea divisoria que supone el punto de inflexión en el proceso de globalización de la economía mundial. La mayoría de los economistas dicen que se produjo en 1973 con la primera crisis del petróleo, mientras otros hacen referencia a la revolución sufrida por los medios de comunicación y las tecnologías de la información. Lo cierto es que en los

últimos años se ha producido un cambio trascendental que ha supuesto una profunda remodelación conceptual. Es decir, en un período relativamente corto de tiempo la percepción del mundo desde la óptica económica y empresarial se centra cada vez en la relación y la interdependencia entre agentes de distinta procedencia.

Aunque las razones para explicar estos cambios son múltiples, según Forsner y Ballance (1990) se pueden distinguir cuatro grandes grupos de factores determinantes de la globalización: los factores sociales y de gobierno, los factores derivados de la presión de los costes, los factores relacionados con el mercado y la demanda, y los factores derivados de la competencia.

Dentro de los factores sociales y de gobierno se encuentran como aspectos más destacables: (1) las políticas de libre intercambio, ya que la globalización supone que el comercio internacional es, ante todo, posible (mayor apertura de fronteras), más factible (acuerdos internacionales de libre comercio) y menos costoso (aranceles cada vez más bajos); (2) la lógica y razonable armonización técnica que, lenta, pero inexorablemente, se está produciendo en casi todos los sectores de la economía mundial; (3) la integración económica de grandes bloques tales como la Unión Europea, MERCOSUR, NAFTA, que representan un proceso de creación de mercados interiores libres de obstáculos aduaneros, pero también de unificación de las condiciones técnicas, reglamentarias, sociales, fiscales y monetarias de las actividades de los países miembros; y (4) el papel de las tecnologías de la información y la comunicación que han aproximado las relaciones humanas y comerciales de forma impensable hace algunos años.

En relación con los factores derivados de la presión de los costes, Forsner y Ballance (1990) se refieren a la necesidad que tienen las empresas de aumentar las cuotas de mercado con el ánimo de reducir los costes medios totales (economías de escala), alcanzando a la vez costes directos menores mediante el efecto experiencia (curvas de experiencia). Adicionalmente, los autores consideran la mayor facilidad para llegar a cualquier punto gracias a la reducción de los costes logísticos y de transporte.

Por otra parte, la investigación y desarrollo es otro elemento que favorece la globalización, puesto que el avance tecnológico, capaz de cambiar la configuración competitiva de sectores enteros, exige ser partícipe de forma común de las innovaciones aparecidas en el mercado, ya que ningún país es autosuficiente desde un punto de vista tecnológico. También la diferencia de costes entre países provoca que algunas industrias se asienten en unos países u otros, o bien empresas de países con costes inferiores traten de abordar mercados apetecibles y con márgenes más atractivos. En esta misma línea, Donoso (1997) considera que la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el coste de transferencia de bienes, servicios, dinero, personas e información. Este fenómeno de “reducción de la distancia económica” ha posibilitado aprovechar las oportunidades existentes en los

mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo, aunque no eliminando, la importancia de las barreras comerciales.

En el grupo de los factores de mercado y demanda se destaca la presión por crecer, es decir, se trata de aumentar el volumen de negocio a través del acceso a un mercado más amplio, con el objetivo de responder a nuevas necesidades de los consumidores, que cada vez poseen gustos más similares, aunque con diferentes exigencias de personalización. Otros elementos son la existencia de una nueva demanda más global y el aprovechamiento de los nuevos sistemas globales de distribución.

Finalmente, en el grupo de los factores derivados de la competencia se encuentra el aumento del comercio mundial, que motiva a las empresas a participar de una mayor internacionalización en sus actividades. Por otra parte, la interdependencia de las naciones moviliza el incremento natural de los flujos de bienes y servicios. Del mismo modo, la existencia de competidores multinacionales y la propia globalización de la competencia exigen responder en todos los frentes posibles.

Además, la fuerte necesidad de ganar competitividad estimula a las empresas a operar en mercados más amplios, cooperando y compitiendo en un juego que se percibe mutuamente beneficioso. El concepto de globalización se apoya, por tanto, en una serie de aspectos fundamentales como son: la interdependencia económica y la integración física de los mercados, la estandarización de productos, la homogeneización de las demandas nacionales y la visión de que las ventajas competitivas no se alcanzan por la suma de los países sino por la integración de actividades coordinadas a nivel global (Lugo, 2007).

La importancia de este fenómeno de globalización de la vida económica es a día de hoy incuestionable, y su influencia y alcance afecta a todos los interlocutores sociales. En primer lugar, a las empresas se les presentan nuevas oportunidades para introducir sus productos en los mercados exteriores; pero al mismo tiempo, también se les plantean importantes retos puesto que tendrán que hacer frente a las empresas extranjeras en sus mercados locales, lo que supone una creciente competencia doméstica y una mayor presión para mejorar la calidad y el precio. A los directivos de empresas también les plantean importantes retos pues tienen que operar en mercados geográficos distintos y con clientes diferentes, lo cual hace más difícil las tareas directivas. Por otro lado, a los gobiernos se les imponen restricciones a la hora de diseñar su política económica, reduciendo su margen de maniobra (Baraba y Zaltman, 1992).

Dada su relevancia, el proceso de internacionalización asociado a la globalización económica y a la competitividad en el marco internacional, han sido considerados en los últimos años como elementos de primer orden en la literatura relacionada con las ciencias empresariales (Lugo, 2007). Bajo la presión internacional

que supone la globalización de los mercados, cada vez es más difícil que los competidores, proveedores o clientes limiten su actividad a los mercados domésticos. La globalización económica está obligando a las empresas a competir en los mercados mundiales y de ahí el interés creciente de los investigadores por la competitividad internacional.

De este modo, conforme la economía se va globalizando, las empresas tienen la necesidad de operar en los mercados exteriores puesto que están soportando la acción de competidores de terceros países. De esta forma, se ven tentadas a ampliar sus mercados, bien exportando, estableciendo acuerdos o fabricando productos en el exterior (Forsner y Ballance, 1990).

En la medida en que los límites entre el mercado nacional y el exterior se van disolviendo a gran velocidad, las empresas de una determinada área o país se encuentran con la posibilidad de operar en otra área o país, trayendo esto consigo que la intensidad de la competencia crezca y con ello la exigencia de mejora competitiva y la búsqueda de nuevos mercados. Por consiguiente, la salud económica de un país y los resultados de sus empresas dependen de sus propias fuerzas, capacidades, ventajas y nivel para competir. En una economía mundial abierta como la actual, la competitividad es, por consiguiente, una variable fundamental para garantizar el éxito empresarial (Lugo, 2007).

En un entorno de estas características la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas. Como muestra de ello, en los últimos quince años los investigadores se percatan de la aparición de un nuevo fenómeno empresarial al que la literatura ha denominado “nuevas empresas internacionales” (Oviatt y McDougall, 1994), que se identifica con la creación de nuevas empresas con una fuerte vocación internacional desde sus orígenes, asumiendo, de este modo, la globalización actual de los mercados desde el primer momento. Esta nueva realidad choca con alguno de los supuestos básicos defendidos por los modelos teóricos sobre la internacionalización de la empresa, siendo necesaria la aparición de nuevos trabajos de investigación que aporten un mayor conocimiento de este fenómeno. Por ello, en los siguientes apartados se repasará en profundidad la literatura relacionada con las nuevas empresas internacionales para, posteriormente, analizar de forma crítica la posible consideración, individual o conjunta, de las teorías de internacionalización de la empresa para explicar este nuevo fenómeno, concluyendo con el planteamiento del modelo central de esta tesis, que aportará una posible explicación a la competitividad y la generación de resultados positivos por parte de estas empresas en sus mercados.

# Capítulo 1

## El fenómeno de las nuevas empresas internacionales

A lo largo de este capítulo se realizará una profunda revisión de la literatura relacionada con el fenómeno de las nuevas empresas internacionales. El estudio de este fenómeno da lugar a una nueva corriente teórica denominada *international entrepreneurship*, la cual analiza el comportamiento emprendedor de las empresas en el ámbito internacional. Es por esta razón, que el capítulo comienza contextualizando el fenómeno de las nuevas empresas internacionales respecto a la corriente del *international entrepreneurship* para posteriormente centrarse de manera específica en el propio fenómeno de las nuevas empresas internacionales, realizando una revisión en torno al propio concepto de las nuevas empresas internacionales, su tipología y el estado actual de la cuestión respecto a este ámbito de estudio. Esta revisión nos permitirá mejorar su conocimiento, clarificando su concepto e identificando las principales características que lo definen.

## **1. EL INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP COMO CORRIENTE DE ESTUDIO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES**

### **1.1. EL CAMPO DEL ENTREPRENEURSHIP**

Schumpeter (1934) fue de los primeros en identificar al emprendedor como una entidad merecedora del estudio académico, como entidad distinta de los dueños y los directores de empresas. Bajo la idea de que una empresa emprendedora se puede identificar por su comportamiento estratégico, Schumpeter (1934) propone que pueden observarse cinco categorías de comportamiento que son característicos de una empresa emprendedora. Estas categorías son respaldadas por Vesper (1980) y se pueden utilizar como la base de un criterio de clasificación: (1) la introducción de nuevos productos; (2) la introducción de nuevos modos de producción; (3) la apertura de nuevos mercados; (4) la apertura de nuevas fuentes de suministro; (5) la reorganización industrial.

Atendiendo a estas categorías, tanto Schumpeter (1934) como Kirzner (1973, 1979) describen al emprendedor como el agente que combina los factores productivos, un producto, método de producción o mercado de una manera nueva, afrontando la decisión de entrar en ciertos procesos y no en otros. Para el autor esta función era fundamental para el desarrollo económico, por lo que la figura del emprendedor justificaba su estudio de forma independiente al estudio de los capitalistas y de los directores de empresas. En esta misma línea, Shane y Venkataraman (2000), aunque reconocen las contribuciones de otras disciplinas y perspectivas teóricas de la economía (Schumpeter, 1934; Hayek, 1945; Arrow, 1962; Casson, 1982; Baumol, 1989; Kirzner, 1997) y de la perspectiva de la ecología de las organizaciones (Aldrich, 1990; Singh y Lumsden, 1990), señalan que el campo del *entrepreneurship* debe ser considerado como un campo único de las ciencias sociales y debe tener “un marco conceptual que explique

y prevea una serie de fenómenos empíricos que ni se explican ni se prevén por los marcos conceptuales que existen en otros campos” (p.217).

Concretamente, el *entrepreneurship* como campo de estudio comparte el supuesto de que el proceso empresarial comprende la identificación y evaluación de oportunidades, la decisión de explotarlas por uno mismo o venderlas, los esfuerzos para obtener recursos y el desarrollo de la estrategia y la organización del nuevo proyecto empresarial (Shane y Venkataraman, 2000; Eckhardt y Shane, 2003). El *entrepreneurship* recogería “el proceso a través del cual los individuos (o en solitario o como organización) persiguen estas oportunidades” (Stevenson y Jarillo, 1990: 23).

La oportunidad empresarial puede considerarse, por tanto, como una oportunidad económica no esperada y aún no valorada (Cuervo et al., 2007), cuya existencia se debe principalmente a las distintas percepciones tenidas por los diferentes agentes acerca del valor relativo de los recursos en si mismos o cuando son convertidos de inputs a outputs (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1979, 1997; Shane y Venkataraman, 2000; Álvarez y Busenitz, 2001). Así, aunque pueda existir una oportunidad para el emprendedor, el beneficio asociado a la misma sólo podrá generarse si éste reconoce la existencia de la oportunidad y el valor que conlleva (Hayek, 1945; Kirzner, 1973, 1979; Casson, 1982). Adicionalmente, aunque el descubrimiento de una oportunidad es una condición necesaria para el *entrepreneurship*, no es suficiente. Tras el descubrimiento de una oportunidad, un emprendedor debe decidirse a explotar la oportunidad. Esta decisión se tomará en función de las características conjuntas de la oportunidad y la naturaleza del propio individuo (Venkataraman, 1997). Teniendo en cuenta estos argumentos, el *entrepreneurship* puede ser conceptualizado como el descubrimiento de oportunidades y la subsiguiente creación de una nueva actividad económica, a menudo por medio de la creación de una nueva organización (Reynolds, 2005).

De hecho, desde el campo del *entrepreneurship*, la creación empresarial ha sido considerada como la actividad central de los empresarios, hecho que explica el interés prestado a esta cuestión en este campo de estudio (Cuervo et al., 2007). Centrándonos en este ámbito, la creación empresarial se puede estudiar a nivel de individuos y/o grupos (analizando aspectos psicológicos y variables sociales de educación, formación o familiares) o a nivel de entorno a partir de las variables que facilitan el desarrollo empresarial o bien analizando aspectos del entorno económico, institucional y cultural. Existen pues tres fundamentos para la explicación de la aparición de la actividad empresarial, que se identificarían con los tres enfoques sobre los que se basa el estudio en el campo del *entrepreneurship* (Cuervo et al., 2007). El primero se centra en el individuo, es decir, la acción empresarial se concibe como un atributo del ser humano, como puede ser la voluntad para hacer frente a la incertidumbre (Kihlstrom y Laffont, 1979), aceptar el riesgo, la necesidad de logros (McClelland, 1961), que diferencia al

empresario del resto de la sociedad. El segundo destaca los factores del entorno económico que incentivan y hacen posible la actividad empresarial, tales como la dimensión de los mercados, la dinámica de los cambios tecnológicos (Tushman y Anderson, 1986), factores regulatorios y demográficos de la estructura del mercado (Acs y Audretsch, 1990) o la simple dinámica industrial. El tercer factor está unido al funcionamiento de las instituciones, la cultura, los valores de la sociedad.

El *entrepreneurship* se ha convertido en los últimos años en un elemento esencial para el progreso de la economía en la medida en que contribuye a: (1) la identificación, evaluación y explotación de oportunidades de negocios; (2) la creación de nuevas empresas y/o renovación y dinamización de las existentes; y (3) el impulso de la economía a través de la innovación, la competencia, la creación de empleo, etc. En suma, el *entrepreneurship* contribuye a la mejora del bienestar de la sociedad. Además, el *entrepreneurship* afecta a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, edad, carácter (privado o público) y objetivos.

Su importancia para la economía se refleja en la creciente presencia en la prensa económica y la literatura académica, siendo un tema de interés para académicos, empresarios y gobiernos en todo el mundo. De hecho, en los últimos años se ha publicado un gran número de trabajos centrados en esta materia en revistas de las áreas de administración y dirección empresarial (Krueger, 2000; Shane y Venkataraman, 2000; Álvarez y Busenitz, 2001; Davidsson y Wiklund, 2001; Gartner, 2001; Busenitz et al., 2003; Ireland et al., 2005; Veciana, 2007), a la vez que han surgido revistas especializadas en *entrepreneurship* como el *Journal of Entrepreneurship* o el *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Del mismo modo, se ha examinado el papel del empresario en números monográficos de revistas como el *Strategic Management Journal*, el *Journal of Management* (Audretsch et al., 2005), el *Academy of Management Journal* y el *Journal of International Marketing* (Coviello y Jones, 2004).

Más aún, en el área docente, el estudio y la enseñanza del *entrepreneurship* y el papel de los profesores dedicados a la docencia e investigación en esta materia tienen una importancia creciente, como se refleja en el auge de los cursos y cátedras de *entrepreneurship* en Estados Unidos en los últimos años (Finkle et al., 2006). Las universidades españolas se han unido a esta tendencia, siendo la Cátedra Banca Jóvenes Emprendedores (para el estudio, investigación y desarrollo de aspectos relacionados con el *entrepreneurship*) creada en la Universitat de València la primera de estas cátedras en las universidades españolas. Igualmente, la sección “Función Empresarial y Creación de Empresas” de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) agrupa a todas aquellas personas relacionadas con la creación de empresas y el fomento del espíritu empresarial (profesores de universidad, investigadores, agentes de desarrollo local, etc.) desde el año 2001.



## 1.2. LA CORRIENTE DEL *INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP*

El surgimiento del fenómeno de las nuevas empresas internacionales da lugar, a partir de los años 90, a una corriente de estudio dentro del campo del *entrepreneurship* denominada *international entrepreneurship*. Concretamente, este concepto surge a finales de los años 80 con la publicación del artículo seminal de McDougall (1989), en el que compara el comportamiento emprendedor doméstico por parte de las empresas con respecto a su comportamiento internacional. Sin embargo, el *international entrepreneurship*, como corriente académica de investigación científica, no recibiría un reconocimiento generalizado hasta la publicación del artículo “*International entrepreneurship: The intersection of two research paths*” de McDougall y Oviatt (2000), en el cual se sitúa esta corriente como la intersección de los campos teóricos del *entrepreneurship* y del comercio internacional. En efecto, la internacionalización de las empresas parece tener muchas características asociadas al *entrepreneurship* (Wright y Ricks, 1994), tales como la toma de riesgos en entornos inciertos, la adopción de comportamientos innovadores y la implicación de directivos emprendedores (Schumpeter, 1934; Simmonds y Smith, 1968; Pavord y Bogart, 1975; Boddewyn, 1988; Andersson, 2000; Zahra y Garvis, 2000; Ellis y Pecotich, 2001; Styles y Seymour, 2006). En este sentido, surgen gran cantidad de aspectos del *entrepreneurship* que invitan a la exploración de los mercados internacionales y globales. De hecho, las contribuciones a esta corriente de estudio se han producido desde diversos ámbitos, hasta el punto que, en la actualidad, el *international entrepreneurship* es visto como una corriente multidisciplinar que tiene en cuenta diversas teorías como la del comercio internacional, el *entrepreneurship*, la económica, la psicológica, la antropológica, la financiera, la de marketing y la sociológica (Oviatt y McDougall, 2005).

Realizando una revisión a las principales cuestiones en las que se han centrado los distintos estudios emergentes dentro de la corriente del *international entrepreneurship* desde sus orígenes, vemos que éstas pueden concretarse en tres: (1) el establecimiento de los parámetros del campo de estudio, (2) la determinación del alcance del conocimiento existente hasta la fecha, y (3) la identificación de paradigmas, teorías y métodos que puedan servir para consolidar y unificar el *international entrepreneurship* como una corriente de estudio emergente (ver los artículos de Zahra y George, 2002; Coviello y Jones, 2004; Autio, 2005; Jones y Coviello, 2005; Rialp et al., 2005; Zucchella et al., 2007). Aún así, esta corriente de estudio es relativamente reciente, siendo la literatura existente al respecto todavía insuficiente. De hecho, la revista *European Management Journal* dedica un número especial referente al *international entrepreneurship* en el 2008, como respuesta al creciente interés por parte de directivos y académicos acerca de la determinación de la forma en que los individuos y las empresas afrontan los retos que les plantea un mundo en rápida globalización.

Centrándonos en la definición del *international entrepreneurship* se observa que, al igual que en el caso del *entrepreneurship*, los investigadores han tomado posturas distintas en torno a esta cuestión sin que, aún en la actualidad, se haya llegado a un consenso al respecto. En este sentido, Perks y Hughes (2008) proponen una doble reflexión a partir de la revisión de algunas de las definiciones más relevantes aparecidas en el campo del *entrepreneurship*.

En primer lugar, partiendo del concepto genérico del *entrepreneurship*, Perks y Hughes (2008) toman como referencia la conceptualización de Stevenson y Jarrillo (1990: 23), quienes definen el *entrepreneurship* como “la identificación y búsqueda de oportunidades, sin tener en cuenta los recursos poseídos por la empresa en ese momento”, y señalan que la decisión tomada por el directivo emprendedor es, por tanto, una decisión estratégica para dar respuesta al cómo y cuándo entrar en un mercado en búsqueda de una oportunidad, reflejando este hecho una acción, más que un suceso. Por otra parte, basándose en la propuesta de Lumpkin y Dess (1996), quienes entienden que el *entrepreneurship* se encuentra asociado al acto de entrada al mercado a través del cual el directivo emprendedor de una empresa debe decidir a qué mercados entrar, cuándo hacerlo y cómo hacerlo, Perks y Hughes (2008) consideran que el concepto de *entrepreneurship* es generalmente aplicable a cualquier empresa, y no se centra específicamente en las pequeñas empresas. Por lo tanto, según los autores, el punto central de la actividad emprendedora residiría en la acción y no en la empresa.

En segundo lugar, prestando mayor atención a la perspectiva internacional del *entrepreneurship*, Perks y Hughes (2008), en línea con la crítica efectuada en trabajos previos (Zahra y George, 2002; Dimitratos y Jones, 2005; Styles y Seymour, 2006; Perks y Hughes, 2008), observan que las primeras definiciones del *international entrepreneurship* se centran en aquellas nuevas PYMEs que desarrollan rápidos procesos de internacionalización, excluyendo de esta forma a las empresas establecidas. Sin embargo, esta consideración es vista de forma creciente como una conceptualización limitada e incompleta (McDougall y Oviatt, 2000), la cual puede conducir a una limitación errónea del alcance real de esta corriente de estudio.

En una de las primeras definiciones aparecidas Wright y Ricks (1994: 691) definen el *international entrepreneurship* como “un nivel de la actividad comercial de la empresa que traspasa las fronteras nacionales, enfocando esta actividad sobre las relaciones entre las empresas y los entornos internacionales en los que estas operan”. Para Perks y Hughes (2008) esta definición es relevante ya que destaca el papel de la entrada al mercado, pero continúa presentando limitaciones en tanto en cuanto la actuación del emprendedor no queda suficientemente clara. De hecho, McDougall y Oviatt refinan en sendas ocasiones la visión de Wright y Ricks (1994) tratando de aclarar este matiz. Por una parte, McDougall y Oviatt (2000: 903) aportan una de las

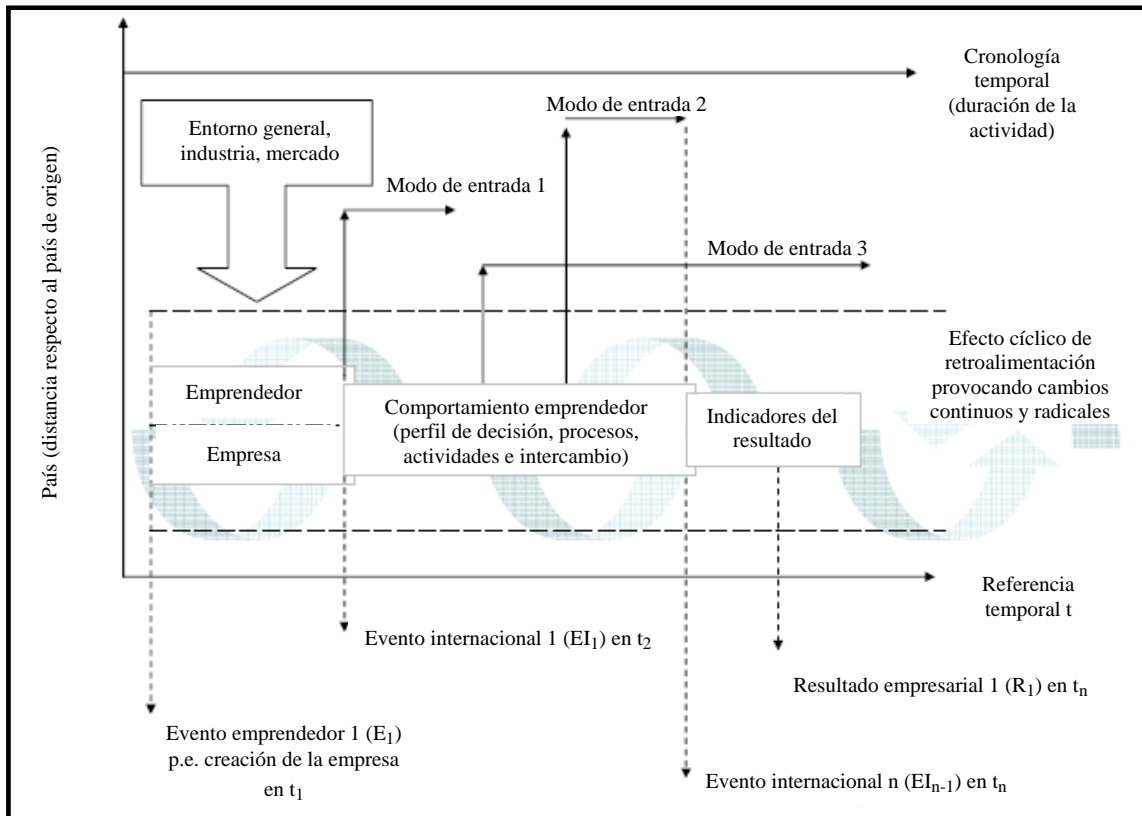
definiciones mayormente aceptadas del *international entrepreneurship*, viéndolo como “una combinación de tres tipos de comportamiento (de innovación, proactivo, y de asunción de riesgo) que cruza las fronteras nacionales con la intención de crear valor en la empresa”. En un trabajo posterior, Oviatt y McDougall (2005: 7), proponen una definición complementaria al considerar el *international entrepreneurship* como “el descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de oportunidades atravesando las fronteras nacionales para crear futuros productos y servicios”. En ambas definiciones, el tamaño y la edad de la empresa no son características definitorias del concepto. Más aún, la aplicación de los comportamientos propuestos no se concreta, con lo que podría darse a nivel individual, grupal o empresarial (Perks y Hughes, 2008).

Aunque como hemos visto existe cierta controversia en torno a la definición del *international entrepreneurship*, las distintas aportaciones coinciden en determinados elementos clave (Styles y Seymour, 2006): (1) conductas que cruzan las fronteras nacionales; (2) el descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de oportunidades; (3) la creación de valor; y (4) la combinación de recursos únicos. En este sentido, Styles y Seymour (2006: 134) señalan que el *international entrepreneurship* se corresponde con “procesos de conducta asociados con la creación y el intercambio de valor a través de la identificación y explotación de oportunidades que cruzan las fronteras nacionales de la empresa”. Más aún, para lograr una mayor comprensión respecto al objeto de estudio de la corriente del *international entrepreneurship*, Styles y Seymour (2006) hacen referencia a la propuesta realizada por Jones y Coviello (2005), quienes sugieren un modelo general del proceso de internacionalización emprendedor que simplificaría los factores clave a tener en cuenta por futuros modelos dentro de la corriente de estudio del *international entrepreneurship*.

Concretamente, el modelo aportado por Jones y Coviello (2005) plantea una visión sintética del comportamiento de internacionalización emprendedor, abarcando gran variedad de posibles relaciones entre factores asociados a la empresa y otros factores emprendedores, del entorno y del rendimiento. Como muestra la Figura 1.1, la empresa mantiene una relación continua con su entorno y los agentes que lo integran, en el que detecta oportunidades para desarrollar nuevas actividades fuera de sus fronteras nacionales. El aprovechamiento de estas oportunidades externas, las cuales pueden implicar el acceso a países más o menos distantes durante periodos de tiempo distintos, determinará la conducta de internacionalización de la empresa. Esta conducta debe conducir a la explotación efectiva de las oportunidades, la consecuente creación de valor y, así, a la obtención de rendimientos superiores por parte de la empresa.

Este modelo, por tanto, supone tener en cuenta los diferentes intercambios de carácter emprendedor que se dan, entre el emprendedor y la empresa, la empresa y el entorno, y la empresa y otros agentes de interés externos (Jones y Coviello, 2005).

**Figura 1.1.**  
**Un modelo general del proceso de internacionalización emprendedor**



Fuente: A partir de Jones y Coviello (2005) y Styles y Seymour (2006).

A pesar de tener en cuenta los supuestos de Zahra y George (2002), Dimitratos y Jones (2005), Styles y Seymour (2006) y Perks y Hughes (2008), los cuales defienden la necesidad de ampliar el ámbito de estudio de la teoría del *international entrepreneurship* a empresas de mayor tamaño y maduración y a sectores más tradicionales, no puede obviarse que el fenómeno de las nuevas empresas internacionales ha sido el eje sobre el que ha rotado la investigación dentro de esta corriente. Por otra parte, independientemente de la posible extensión del *international entrepreneurship* a empresas que no sean nuevas, lo que nunca se ha puesto en cuestión es que las nuevas empresas internacionales forman parte de su ámbito de estudio. Por ello, aunque el estudio de las nuevas empresas internacionales suponga el principal ámbito de investigación dentro de la corriente del *international entrepreneurship* (McDougall y Oviatt, 2000), no debe ser entendida como la única dentro de la misma.

## **2. EL CONCEPTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES**

### **2.1. ORÍGENES DEL CONCEPTO “NUEVA EMPRESA INTERNACIONAL”**

En los últimos quince años un gran número de estudios han mostrado la importancia de un nuevo fenómeno empresarial protagonizado por la creación de

PYMEs que ya desde el inicio de su actividad tienen una importante presencia internacional. Estas empresas han sido denominadas indistintamente utilizando una gran variedad de términos, entre los que destacan los conceptos de *International New Ventures* y *Born Globals* (ver Tabla 1.1).

**Tabla 1.1.**  
**Principales terminologías utilizadas para referirse al fenómeno de las nuevas empresas internacionales**

| TÉRMINO   | PRINCIPALES TRABAJOS   |
|---|--|
| “ <i>International New Ventures</i> ”           | McDougall et al. (1994); Oviatt y McDougall (1997, 2005); Autio y Sapienza (2000); Servais y Rasmussen (2000); Zahra et al. (2000); McDougall et al. (2003); Autio (2005); Zahra (2005); Coviello (2006); Acedo y Jones (2007); Aspelund et al. (2007); Fernhaber et al. (2007); Mathews y Zander (2007); McGaughey (2007); Servais et al. (2007); Di Gregorio et al. (2008); Karra et al. (2008); Sasi y Arenius (2008)   |
| “ <i>Born Globals</i> ”                         | McKinsey y Co. (1993); Knight y Cavusgil (1996); Madsen y Servais (1997); Bell y McNaughton (2000); Madsen et al. (2000); Servais y Rasmussen (2000); Aspelund y Moen (2001); Larimo (2001); Rasmussen et al. (2001); Wickramasekera y Bamberry (2001); Moen (2002); Andersson y Victor (2003); Sharma y Blomstermo (2003); Andersson (2004); Gabrielsson y Kirpalani (2004); Knight et al. (2004); Rialp et al. (2005); Luostarinen y Gabrielsson (2006); Mort y Weerawardena (2006); Falay et al. (2007); Fan y Phan (2007); Gassman y Keupp (2007); Gleason y Wiggenhorn (2007); Kuivalainen et al. (2007); Laanti et al. (2007); Zhou (2007); Blomqvist et al. (2008); Gabrielsson et al. (2008); Jantunen et al. (2008); Nordman y Melen (2008); Melen y Nordman (2009) |
| “ <i>Global Start-ups</i> ”                     | Oviatt y McDougall (1994, 1995); Hordes et al. (1995); Rialp et al. (2005); Isenberg (2008, 2010)  |
| “ <i>Born-Again Global Firms</i> ” <sup>1</sup> | Bell et al. (2001); Jantunen et al. (2008)   |
| “ <i>Early Internationalizing Firms</i> ”       | Rialp et al. (2005); Zhou (2007)   |
| “ <i>Infant Multinationals</i> ”                | Lindqvist (1991)   |
| “ <i>Instant Internationals</i> ”               | Preece et al. (1998); McAuley (1999)   |
| “ <i>High Technology Start-ups</i> ”            | Jolly et al. (1992); Rothaermel y Deeds (2001); Baron y Hannan (2002); Minola y Giorgino (2008)  |
| “ <i>Micro Multinationals</i> ”                 | Dimitratos et al. (2003)   |

Fuente: Elaboración propia.

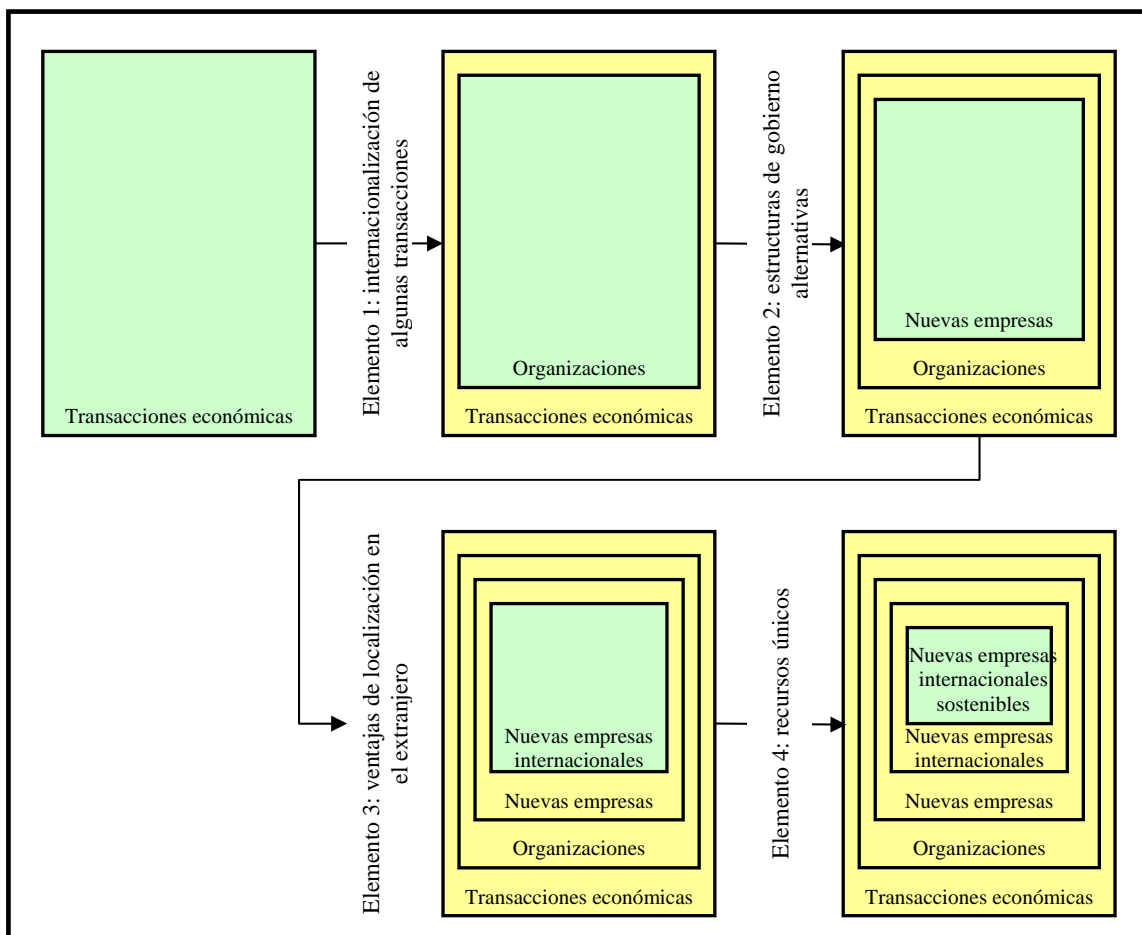
El concepto de nueva empresa internacional surgió por primera vez en un estudio de los consultores McKinsey para el *Australian Manufacturing Council* (McKinsey y Co., 1993; Rennie, 1993). A partir de este estudio Oviatt y McDougall (1994) enuncian una definición de las nuevas empresas internacionales que, posteriormente, se convertiría en la más aceptada y utilizada por el resto de

<sup>1</sup> Conviene matizar la distinta consideración que ciertos estudios recientes han dado al término *Born-Again Global* respecto al concepto general de la *Born Global*. Así, Jantunen et al. (2008) y Tuppara et al. (2008) consideran que las primeras son empresas bien establecidas en sus mercados domésticos, las cuales no tienen ímpetu internacional. Sin embargo, debido a algún incidente crítico acaecido en el mercado, desarrollan bruscamente una internacionalización rápida y comprometida.

investigadores para referirse a ellas (ver Tabla 1.2). Concretamente, Oviatt y McDougall (1994: 49) definen a la nueva empresa internacional como: “una organización empresarial que, desde sus comienzos, busca obtener importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países. La característica esencial de este tipo de empresas es que sus orígenes son internacionales, como se puede demostrar con el compromiso de sus recursos (materiales, recursos humanos, financiación,...)”. Esta definición se enmarca dentro de una conceptualización más amplia en la que Oviatt y McDougall (1994) proponen hasta cuatro elementos necesarios y suficientes para explicar el surgimiento y la sostenibilidad del comportamiento de las nuevas empresas internacionales (ver Figura 1.2): (1) estructura organizacional a través de la internacionalización de algunas transacciones, (2) fuerte confianza en las estructuras de gobierno alternativas para acceder a los recursos, (3) ventajas del establecimiento en el extranjero y (4) control sobre los recursos más exclusivos.

Figura 1.2.

**Elementos necesarios y suficientes para la nueva empresa internacional sostenible**



Fuente: Oviatt y McDougall (1994).

Posteriormente, otros trabajos como los de Knight y Cavusgil (1996) o Madsen y Servais (1997), complementan y refinan la propuesta seminal de Oviatt y McDougall

(1994). Así, Knight y Cavusgil (1996), centran sus esfuerzos en justificar la existencia de estas empresas. Para ello, analizan el comportamiento de ciertas pequeñas empresas orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros momentos posteriores a su fundación y, en general, son dirigidas por empresarios visionarios que consideran el mundo como un único mercado sin fronteras. Por su parte, Madsen y Servais (1997) continúan el trabajo de Oviatt y McDougall (1994) para precisar la definición de las nuevas empresas internacionales y el debate sobre las tendencias hacia el crecimiento que éstas experimentan. A la luz de estos estudios se concluye que las nuevas empresas internacionales son empresas que se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo su ámbito producto/mercado una dimensión internacional ya desde su creación (Luostarinen y Gabriellson, 2004). Desde esta perspectiva, la velocidad y el crecimiento asociado a una internacionalización temprana son dos indicadores clave que muestran la existencia de una oportunidad que está siendo explotada por la nueva empresa internacional (Autio et al., 2000; Oviatt y McDougall, 2005; Zhou, 2007).

**Tabla 1.2.**  
**Definiciones de las nuevas empresas internacionales**

| <b>AUTOR</b>              | <b>TÉRMINO EMPLEADO</b>          | <b>DEFINICIÓN</b>   |
|---------------------------|----------------------------------|---|
| Jolly et al. (1992)       | “Start-up companies”             | Empresas con inclinación emprendedora que poseen la habilidad de seguir estrategias globales a través del salto de algunas de las etapas intermedias tradicionales con el objetivo de convertirse en actores globales en un periodo de tiempo relativamente corto.  |
| McKinsey y Co (1993)      | “Born global”                    | Empresas que ven el mundo como su mercado, desde el principio, y ven el mercado doméstico como un apoyo para sus negocios internacionales.  |
| Oviatt y McDougall (1994) | “International new ventures”     | Empresas que, desde sus comienzos, buscan obtener importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países.   |
| Knight y Cavusgil (1996)  | “Born global”                    | Pequeñas compañías orientadas tecnológicamente que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento y que tienden a ser dirigidas por visionarios emprendedores que consideran el mundo como único, sin fronteras de mercado provenientes de las ataduras de las empresas fundadoras. |
| Moen y Servais (2002)     | Utilización conjunta             | Tendencia emergente de las pequeñas y medianas empresas de competir en un mercado internacional antes de haber establecido un mercado doméstico sólido.   |
| Rialp et al. (2005)       | “Early internationalizing firms” | Etiqueta colectiva para aquellas nuevas empresas que son internacionales desde sus comienzos.   |
| Melen y Nordman (2009)    | “Born global”                    | Empresa que desde sus inicios descubre y explota oportunidades en múltiples países.   |

*Fuente: Elaboración propia.*

Sin embargo, no existe consenso en la literatura al considerar la duración exacta de este corto período de tiempo que transcurre desde que la empresa se crea hasta que se internacionaliza (Acedo y Jones, 2007). Así, esta cifra oscila desde los dos años después del comienzo de su actividad (McKinsey y Co, 1993; Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Chetty y Campbell-Hunt, 2004), los tres años (Madsen y Servais, 1997; Iborra et al., 1998; Ripollés et al., 2002; Knight et al., 2004; Kuivalainen et al., 2007; Servais et al., 2007; Zuchella et al., 2007; Jantunen et al., 2008), los seis años (Shrader et al., 2000; Zahra et al., 2000), los siete años (Jolly et al., 1992), los ocho años (McDougall y Oviatt, 1996) y hasta los diez años (Milanov y Fernhaber, 2009). Además, los distintos autores coinciden al exigir como criterio mínimo clasificatorio de estas empresas que al menos el 25% de su facturación proceda de mercados exteriores (Kuivalainen et al., 2007; Jantunen et al., 2008; Milanov y Fernhaber, 2009), encontrando medidas que van desde el 25% de la facturación total en 2 (Knight y Cavusgil, 1996) o 3 años (Servais et al., 2007), hasta alrededor del 80% desde los 2 (Chetty y Campbell-Hunt, 2004) hasta los 6 años (Acedo y Jones, 2007). Sin embargo, a pesar de la aparición de diversas aportaciones respecto al umbral de estos elementos temporales (Oviatt y Mc Dougall, 2000; Jones y Coviello, 2005), pocos estudios empíricos han sido diseñados específicamente para interpretar y capturar este factor (Coviello y Jones, 2004; Acedo y Jones, 2007).

En esta línea clasificatoria, los trabajos de Iborra et al. (1998) y Ripollés et al. (2002) proporcionan una delimitación exacta de las características de las nuevas empresas internacionales en base a los resultados alcanzados en sus estudios empíricos en el contexto español, destacando que las empresas analizadas no sólo inician su actividad siendo internacionales, sino que su grado de internacionalización es particularmente elevado, hecho que se demuestra observando su porcentaje de exportación (exportan por término medio un 73,71% de su cifra de ventas), la internacionalización de su cadena de valor, así como el número de países en los que tienen presencia (entre 9 y 10 países diferentes) y el número de clientes que tienen en los mismos (una media de 10 clientes en su principal país). Más aún, comprueban que son empresas para las cuales la internacionalización no es simplemente una alternativa de crecimiento necesaria para responder a la saturación de los mercados locales o determinada por una actitud reactiva y pasiva impuesta por el entorno y/o motivada por ayudas y subvenciones, sino que responde a una actitud proactiva y voluntarista.

De igual forma, el trabajo de Rialp y Rialp (2001) aporta una visión sintetizadora respecto a las principales características de las nuevas empresas internacionales. Concretamente, los autores realizan una revisión a los estudios más relevantes basados en el fenómeno de las nuevas empresas internacionales con el fin de identificar las características de estas empresas consideradas comúnmente en la



literatura, llegando a una recapitulación de 9: (1) una concepción global desde la creación de la empresa, (2) directivos con una gran experiencia internacional, (3) compromiso de gestión, (4) utilización de redes ya establecidas, (5) posesión o acceso a recursos intangibles basados en la gestión del conocimiento, (6) creación en un alto grado de valor añadido, (7) estar centradas en nichos de mercado, (8) posesión de una alta orientación hacia su grupo de clientes, manteniendo relaciones muy cercanas con ellos y (9) flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

Tratando de analizar la trascendencia de este fenómeno empresarial en la literatura desde un enfoque evolutivo vemos que el interés por su estudio se inicia a partir de la década de los 90, como puede observarse en la Tabla 1.3, donde se sintetizan las distintas contribuciones aparecidas en la literatura referentes a este fenómeno desde sus orígenes hasta la actualidad. A nivel español existen algunos estudios que también nos permiten constatar la importancia de este fenómeno empresarial (Plá y Cobos, 2002; Rialp et al., 2002; Ripollés et al., 2002; Rialp et al., 2005; Rialp y Rialp, 2006; Blesa et al., 2008). De hecho, si tenemos en cuenta que sólo el 7% de las empresas que se creaban antes de 1960 podían considerarse empresas internacionales desde el momento de su creación y que a partir de 1987 el porcentaje de las mismas pasa a ser del 50% (Rialp et al., 2002), la evolución experimentada por este fenómeno parece evidente.

Además, tal y como señalan Knight y Cavusgil (1996) no se trata de un fenómeno localizado, pudiendo encontrar numerosos ejemplos de estudios basados en nuevas empresas internacionales en países como Australia, EEUU, España, Suecia, Irlanda, Nueva Zelanda, Reino Unido, Alemania, Francia, Israel, Dinamarca, Noruega, Bélgica o Finlandia, que demuestran que nos encontramos ante un fenómeno con dimensiones universales.

**Tabla 1.3.**  
**Principales estudios sobre nuevas empresas internacionales**

| Autor/es (año)            | Objetivo   | Enfoque teórico   | Metodología empírica  | Resultados claves  |
|---------------------------|--|---|---|--|
| Rennie (1993)             | - Razones del crecimiento explosivo de las <i>Born Globals</i> (BG).   | - No conectado explícitamente con ninguna teoría específica.  | - Sector industrial de Australia con un alto valor añadido.<br>- Estudio sobre más de 300 empresas exportadoras, con dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad.   | - Aparición de numerosas PYMEs que compiten globalmente con éxito (desde el principio) sin una base doméstica establecida.<br>- El perfil de una empresa BG con un rápido crecimiento distintivo puede encontrarse en todas las industrias.<br>- Las BG son flexibles y compiten en nichos basados en la calidad y valor creados a través de la tecnología innovadora y el diseño del producto.  |
| McDougall et al. (1994)   | - Debatir sobre las limitaciones de las teorías existentes en el campo del comercio internacional (CI) para explicar la conducta de las nuevas empresas internacionales (NEIs).                                | - Se comparan 5 teorías generalmente aceptadas del CI: (1) teoría de la ventaja monopolística, (2) teoría del ciclo de producto, (3) teoría de las etapas de internacionalización, (4) teoría de la reacción oligopolística y (5) teoría de internalización.  | - Recopilación y comparación de 24 estudios de caso exploratorios sobre NEIs, de al menos 10 países.<br>- 12 estudios de casos desarrollados por los autores y analizados a partir de 3 fuentes de evidencia: (1) documentos, (2) elementos físicos, y (3) entrevistas personales semi-estructuradas dirigidas al equipo fundador y/o los principales gestores de cada empresa.   | - El proceso de formación de las NEIs no puede explicarse a partir de las teorías existentes en el campo del CI, que consideran que las empresas se internacionalizan mucho después de que se hayan creado.<br>- Los fundadores de las NEIs son individuos que ven las oportunidades de establecer empresas en el exterior debido a las competencias únicas (redes, conocimiento y antecedentes) que han desarrollado previamente.<br>- Presentan un elevado compromiso internacional desde sus inicios para crear competencias comerciales internacionales y evitar la dependencia respecto a competencias domésticas que se dan por inercia.<br>- Preferencia por el uso de estructuras de gobierno híbridas en sus actividades internacionales. |
| Oviatt y McDougall (1994) | - Definir y describir el fenómeno creciente de las NEIs presentando un marco teórico explicativo.  | - Definición de NEIs como <i>start-ups</i> cuyos orígenes son internacionales.<br>- Desarrolla marco teórico sobre las NEIs que integra la teoría de las empresas multinacionales con los recientes desarrollos en la dirección estratégica y <i>entrepreneurship</i> .<br>- Clasificación teórica de las NEIs. | - N/A   | - Elementos para la existencia de la NEI: (1) formación organizativa por internacionalización de algunas transacciones, (2) confianza en estructuras de gobierno alternativas para acceder a recursos, (3) ventajas por establecerse en localizaciones foráneas, (4) control sobre recursos únicos (conocimiento).<br>- 4 tipos de NEIs (según países involucrados y coordinación de actividades de cadena de valor): nueva empresa importadora/exportadora, comerciante multinacional, nueva empresa enfocada geográficamente y nueva compañía global.  |
| Bell (1995)               | - Analizar la importancia de las teorías de proceso en la decisión inicial y el proceso de internacionalización de pequeñas empresas de sectores de servicios intensivos en alta tecnología.                   | - El desarrollo de la exportación / modelos graduales.  | - Pequeñas empresas de software (menos de 200 empleados) en Finlandia, Irlanda y Noruega.<br>- Encuesta por correo (98 emp.) seguida de entrevistas personales en profundidad (24 emp.).<br>- Descripción cualitativa apoyada por análisis de frecuencias.  | - Selección del mercado influenciada por la focalización del cliente, el objetivo sectorial y la tendencia de colaboración de la industria (no apoyan la idea de la distancia psíquica y geográfica).<br>- El mayor compromiso exterior mostrado por las empresas no se produce a partir de inversiones crecientes en los mercados extranjeros.<br>- Enfoque de redes para explicar la conducta no-lineal de estas empresas.   |
| Coviello y Munro (1995)   | - Examinar el uso de relaciones de red a la hora de acceder a oportunidades del mercado exterior y realizar actividades de marketing internacional por parte de las empresas emprendedoras de alta tecnología. | - Aplicación del enfoque de redes en el contexto de la empresa emprendedora internacional.<br>- Impacto de las relaciones de red en el desarrollo del mercado internacional.<br>- Actividades relacionadas con el marketing en el contexto de los mercados internacionales.                                     | - 4 estudios de caso sobre la internacionalización de pequeñas empresas emprendedoras de la industria del software de Nueva Zelanda en una fase madura de su desarrollo internacional.<br>- Entrevistas en profundidad con decisores combinadas con datos secundarios.<br>- Encuesta estructurada por correo a 25 empresas de reciente creación de la misma industria y en una fase temprana de internacionalización.<br>- Combinación de modelos teóricos con estadísticas descriptivas. | - El enfoque de redes ofrece una explicación válida sobre cómo y por qué se dan los distintos modelos de desarrollo internacional y emprendedor.<br>- Las empresas emprendedoras intensivas en tecnología muestran una implicación relativamente rápida y dispersa en los mercados foráneos, la cual puede relacionarse con las oportunidades y restricciones que surgen de su propia red de relaciones (formal e informal).<br>- Estas empresas desarrollan una fuerte confianza sobre las relaciones de su red en la generación de actividades relacionadas con el marketing, aunque las empresas establecidas de este sector tienden a desarrollar las capacidades de marketing internamente.   |

**Bloque Primero: El fenómeno de las nuevas empresas internacionales y las teorías de internacionalización de la empresa**

| Autor/es (año)            | Objetivo  | Enfoque teórico  | Metodología empírica   | Resultados claves  |
|---------------------------|---|--|--|--|
| Oviatt y McDougall (1995) | - Identificar las características de las <i>global start-ups</i> frente a las nuevas empresas domésticas.   | - Marco teórico de 6 factores que determinan si el comercio es <i>global start-up</i> o doméstico.   | - Ídem McDougall et al. (1994).  | - Características de una <i>global start-up</i> exitosa: (1) visión global desde el principio, (2) gerentes con experiencia internacional, (3) empresarios con una fuerte red de negocios internacionales, (4) se explota la tecnología preventiva y el marketing, (5) se poseen recursos intangibles únicos, (6) productos o extensiones de los servicios conectados, y (7) organización coordinada bajo una base mundial.  |
| Bloodgood et al. (1996)   | - Examinar los antecedentes y los resultados de la internacionalización de las nuevas empresas de EEUU, relativamente jóvenes en el momento de la oferta pública de venta (OPV).  | - Analiza la aplicación de la teoría de la ventaja monopolística y de la teoría de proceso para explicar la internacionalización de las nuevas empresas, decantándose por un enfoque basado en los recursos como marco teórico pertinente. | - 61 empresas intensivas en capital con menos de 5 años en el momento de la OPV (1991), cuyos resultados fueron medidos en 1993.<br>- Las condiciones iniciales se compararon con el grado de internacionalización y el resultado de la empresa tras 2 años. | - Modelo de internacionalización de las nuevas empresas basado en los recursos es significativo.<br>- La rápida internacionalización se relaciona con la diferenciación del producto, la experiencia internacional de la directiva y el tamaño de la empresa en la OPV.<br>- La estrategia de costes, de diferenciación de producto y el tamaño de la empresa en la OPV se relacionan con el crecimiento de las ventas en los 2 años que siguen a la OPV.<br>- El nivel de internacionalización en la OPV está relacionado con las ganancias en los 2 años siguientes.   |
| Knight y Cavusgil (1996)  | - (1) Repasar la teoría tradicional de internacionalización; (2) describir las características de las BG; (3) proponer sus factores determinantes; (4) sugerir implicaciones para directivos de las BG; y (5) plantear futuras líneas de investigación de las BG. | - Revisión modelos tradicionales de Uppsala y de innovación, analizando su validez en las BG y repaso de estudios que caracterizan la BG en diferentes contextos geográficos.  | - N/A  | - Creciente emergencia de las BG extendida en los países del mundo desarrollado.<br>- BG es un nuevo desafío respecto a la Teoría Tradicional de Internacionalización.<br>- 6 tendencias que promueven la emergencia de las BG: (1) el papel de los nichos de mercado; (2) los recientes avances en las tecnologías de proceso y (3) de comunicaciones; (4) las ventajas inherentes de las PYMEs (flexibilidad, adaptabilidad, etc.); (5) los medios de internacionalización mucho más accesibles a todas las empresas; y (6) las redes globales.  |
| Madsen y Servais (1997)   | - Resumir evidencia empírica sobre las BG, para ofrecer una nueva conceptualización del problema y proponer antecedentes y condiciones necesarias y suficientes para que se de tal fenómeno.  | - Enfoques de las BG y sus vínculos con el modelo de Uppsala, la teoría de redes y el enfoque evolutivo.   | - N/A  | - El fenómeno de las BG no se limita a las industrias de alta tecnología y/o ciertos países.<br>- 7 proposiciones teóricas y empíricas sobre los antecedentes de las BG, la extensión de este fenómeno, la situación internacional de sus actividades, sus fuentes de competencias adicionales, sus requisitos de crecimiento y su propensión en de las economías nacionales.<br>- Crecimiento de las BG entendido a partir de los modelos de redes y el enfoque evolutivo.<br>- La propensión de la BG se ven afectadas por las características del entorno, de la organización y del fundador/emprendedor, simultáneamente.                |
| Oviatt y McDougall (1997) | - Explorar los desafíos que las NEIs suponen a las teorías tradicionales de internacionalización.   | - Descripción de las teorías de internacionalización existentes y su contexto histórico.<br>- Delimitación de cuestiones clave en la investigación relacionada con las NEIs.   | - N/A  | - La naturaleza incremental de internacionalización contraria al riesgo, descrita por los modelos tradicionales de proceso, no explican adecuadamente el caso de las NEIs.<br>- 7 líneas configuran el programa de investigación sobre el éxito en el proceso de internacionalización de las nuevas PYMEs: (1) la emergencia de las NEIs, (2) el papel de las NEIs, (3) la experiencia de negocio internacional, (4) la influencia de la industria en la internacionalización, (5) la gestión de los riesgos internacionales, (6) la internacionalización acelerada, y (7) la internacionalización de las actividades de la cadena de valor. |
| Oviatt y McDougall (1999) | - Diseñar un marco teórico para estimular la discusión y los esfuerzos teóricos y empíricos que pueden llevar en el futuro a una teoría dinámica y acelerada sobre la internacionalización de la empresa.   | - Se identifica un marco teórico para desarrollar una teoría dinámica que explica el <i>international entrepreneurship</i> .   | - N/A  | - 10 factores determinantes de la velocidad, modo de internacionalización y papel de las empresas emergentes: la innovación tecnológica, la regulación internacional, la oportunidad de crecimiento en el extranjero, el predominio de los negocios emergentes, el grado de protección reguladora de la economía de un país, las condiciones de la industria, los efectos de las empresas (incluyendo tamaño y estrategia) y el papel del equipo directivo.  |

| Autor/es (año)             | Objetivo  | Enfoque teórico   | Metodología empírica  | Resultados claves  |
|----------------------------|---|---|---|--|
| Autio y Sapienza (2000)    | - Examinar la validez explicativa de dos modelos de proceso en la internacionalización de las PYMEs.  | - Modelo de internacionalización por proceso (MIP)<br>- Modelo de internacionalización de las nuevas empresas (NEIs).<br>- Las similitudes y diferencias entre estas dos teorías ayudan a las autoras a definir sus dominios.                       | - 230 nuevas empresas británicas intensivas en tecnología de 17 sectores industriales distintos.<br>- La muestra se divide en diferentes subgrupos según la fase de internacionalización de cada empresa.<br>- Análisis de regresión jerárquicos.   | - MIP y NEIs son complementarios. Ambos ponen el énfasis en el aprendizaje y la dependencia del proceso en el crecimiento internacional de las PYMEs.<br>- NEIs válido para explicar los modelos de internacionalización temprana de las nuevas empresas intensivas en tecnología, mientras que el MIP puede explicar mejor los modelos de internacionalización en fases más avanzadas.<br>- Importancia del enfoque basado en el conocimiento para la comprensión del crecimiento internacional de las nuevas empresas tecnológicas.  |
| Autio et al. (2000)        | - Aclarar las implicaciones estratégicas de la edad de entrada, la intensidad de conocimiento y la imitabilidad en el crecimiento de las ventas internacionales de las nuevas empresas.   | - Se desarrolla un marco teórico basado en el conocimiento y el aprendizaje.  | - Datos de panel de las ventas internacionales durante 5 años de 59 nuevas PYMEs finlandesas de la industria de alta tecnología.<br>- Se presentan resúmenes estadísticos y se obtienen correlaciones de orden 0 entre las variables independientes y se usan 3 modelos de regresión para testar las hipótesis.     | - La internacionalización más temprana y la intensidad en conocimiento se traduce en un crecimiento internacional más acelerado.<br>- Contrariamente a las expectativas, las empresas con las tecnologías más imitables crecieron más rápidamente.   |
| Madsen et al. (2000)       | - Proporcionar evidencia empírica sobre la estructura y conducta de las BG (producto/mercado/competencia, mercados geográficos atendidos, modo de entrada utilizado y control de las actividades de marketing) comparado con otros tipos de exportadores. | - Breve descripción de las principales fuerzas determinantes del reciente crecimiento de las BG basada en las contribuciones de otros autores.  | - 272 PYMEs fabricantes danesas (entre 10-499 empleados) con ventas extranjeras.<br>- 47 se catalogaron como BG y se comparan con otros tres tipos de exportadores (exportadores experimentales, exportadores tradicionales, y empresas internacionales).<br>- Análisis de frecuencias y estadísticas descriptivas. | - BG danesas son: pequeñas, suelen operar en industrias de baja tecnología, han empezado a exportar en un corto periodo de tiempo y no siguen un modelo tradicional de internacionalización gradual.<br>- BG parecen enfocarse sobre un grupo pequeño de clientes que puede localizarse en muchos lugares geográficos distintos. Del mismo modo, incrementan sus ventas y actividades de marketing con socios externos.<br>- Mayores similitudes de las BG con las empresas internacionales en cuanto a sus métodos de producción, alcance geográfico, uso de intermediarios en el extranjero y comportamiento proactivo y global. |
| Servais y Rasmussen (2000) | - Explorar las principales características de las BG y relacionar estos resultados con una taxonomía de las BG.   | - Factores externos como condicionantes para el crecimiento de la BG.<br>- El pensamiento económico evolutivo y la teoría de redes se toman como marcos teóricos explicar este fenómeno.  | - 144 pequeñas BG danesas (22 por estudio de casos y 77 por encuesta).<br>- 4 grupos de BG según su año de creación y nº de empleados (joven y grande, joven y pequeña, vieja y pequeña, y vieja y grande), comparando sistemáticamente ciertos factores por análisis descriptivos y de frecuencias.                | - Las redes son importantes tanto en los mercados globales como en los locales.<br>- Casi todas las empresas, y especialmente las jóvenes, se mantienen en el grupo en el cual se encontraban en 1996 (pequeño o grande), significando que lograban su tamaño idóneo desde la fundación.<br>- Respecto a su condición global, las BG jóvenes se orientan más hacia el mercado internacional, independientemente de su tamaño.  |
| Zahra et al. (2000)        | - Examinar los efectos de la expansión internacional, el aprendizaje tecnológico de una nueva empresa y sus en sus resultados financieros.  | - Perspectiva basada en el conocimiento y el aprendizaje.   | - 321 NEIs americanas independientes y corporativas de 12 sectores tecnológicos.<br>- Estadísticas descriptivas y análisis de regresión multivariante.  | - La diversidad internacional y el modo de entrada tienen un efecto positivo directo sobre el rendimiento de las nuevas empresas, además de un efecto indirecto a través del incremento del aprendizaje tecnológico.   |
| Aspelund y Moen (2001)     | - Comparación de tres generaciones diferentes de exportadores noruegos para investigar si existen diferencias entre ellas en lo que se refiere a la conducta de exportación y los antecedentes del rendimiento de exportación.                            | - El modelo de Aaby & Slater (1989) como base conceptual para evaluar el rendimiento de exportación, apoyado en un debate general sobre las tendencias recientes que facilitan la emergencia de especialistas y las BG vs. los productores en masa. | - 213 pequeñas empresas exportadoras noruegas.<br>- Las empresas se clasifican, según su edad, en 3 grupos (exportadores tradicionales, especialistas flexibles y BG).<br>- 13 análisis de regresión que prueban si empresas de distintas edades tienen diferentes antecedentes del rendimiento.                    | - La conducta de exportación de una empresa y su rendimiento dependen en parte del año de establecimiento (edad de la empresa), encontrándose diferencias sistemáticas entre estas generaciones de empresas exportadoras.<br>- La velocidad de internacionalización ha aumentado en las empresas creadas recientemente.<br>- Los factores relevantes para en el caso de las BG son: ventaja competitiva tecnológica, estrategia de exportación enfocada al nicho, y uso extendido de IT combinado con la fuerte orientación al consumidor.   |

| Autor/es (año)                   | Objetivo   | Enfoque teórico  | Metodología empírica   | Resultados claves  |
|----------------------------------|--|--|--|--|
| Larimo (2001)                    | - Repasar las principales características de los modelos nórdicos de internacionalización para analizar su validez respecto al caso de las BG haciendo énfasis en el desarrollo de producto, mercados, estrategias operativas y factores de éxito en los mercados extranjeros. | - Los modelos nórdicos de internacionalización: el modelo Uppsala desarrollado por Johanson y Vahlne y el modelo de proceso de Loustarinen.<br>- <i>International entrepreneurship</i> .   | - 2 casos de BG finlandesas. Los datos utilizados proceden de proyectos de investigación anteriores complementados con los informes anuales y otros materiales internos de las empresas, y entrevistas con directivos de las mismas.   | - BG acorde a los modelos nórdicos respecto a su objetivo de ventas y estrategias de mercado. Sin embargo, los procesos de inicio de la actividad exterior, la expansión de los mercados y las estrategias operativas se dan con gran rapidez.<br>- En ambas empresas es común: un enfoque hacia nichos de mercado, un fuerte compromiso con el mercado y una perspectiva internacional de la dirección.<br>- La creación de valor y flexibilidad en la forma de una alta calidad, innovación tecnológica, la gestión de redes y el establecimiento de relaciones estrechas con el cliente son cuestiones críticas para la competitividad de las BG.   |
| Rasmussen et al. (2001)          | - Analizar cómo la BG reduce su índice de fracaso a través de dos actividades claves en el proceso de creación: la gestión de las redes y el <i>sensemaking</i> .  | - Investigaciones previas sobre las BG en Dinamarca y Australia. Se centran la interacción del fundador con el entorno para desarrollar un modelo de las BG basado en la gestión del significado y de las redes.   | - 3 estudios de caso de BG danesas y 2 de BG australianas.<br>- Cada caso se analiza individualmente y luego se compara con los otros a partir de ciertos modelos comunes respecto a la información de la compañía, los antecedentes de los fundadores y el proceso de creación. | - La internacionalización no era un objetivo estratégico para los fundadores en el proceso de creación, sino un elemento necesario en este tipo de empresa.<br>- El proceso de gestión del significado puede recoger los elementos discordantes en el proceso de creación y apoyar tal acción. Sin embargo, la existencia de una red al crear la BG no resulta tan importante como se esperaba.<br>- Las BG deben estudiarse según el grado de internacionalización en el contexto industrial actual.  |
| Wickramasekera y Bamberry (2001) | - Estudiar el fenómeno BG en la industria australiana del vino, sus características y los desafíos que suponen respecto a la teoría gradualista tradicional.   | - Repaso a las teorías existentes sobre la conducta exportadora de las empresas y a las investigaciones previas sobre el fenómeno de las BG.   | - 292 productores australianos de vino.<br>- Encuestas dirigidas al directivo de marketing o responsable de la decisión de exportar.<br>- Análisis de frecuencias, prueba de medias y descripción cualitativa.   | - El fenómeno de las BG no se limita a empresas de alta tecnología.<br>- La internacionalización acelerada se produce debido a la experiencia de la dirección en tal industria, el conocimiento del mercado internacional, los contactos extranjeros (redes), junto con el compromiso de la dirección.<br>- BG apoya a los modelos gradualistas sólo cuando se examina considerando las redes como una variable explicativa de la internacionalización, y cuando también se tienen en cuenta otros factores de directivos.   |
| Moen (2002)                      | - Estudiar las diferencias existentes entre BG y empresas exportadoras no clasificadas como BG en lo que se refiere a ventajas competitivas, estrategia de exportación, orientación global y situación del entorno.  | - Postulados del modelo de Aaby y Slater sobre el rendimiento de exportación, la evidencia pasada sobre las BG, los factores que contribuyen a ellas, y diversas razones que justifican la importancia de este fenómeno creciente.   | - 335 PYMEs noruegas y 70 francesas clasificadas en 4 grupos según su porcentaje de exportación y su año de fundación (madura y local, madura y global, nueva y local y BG).<br>- Análisis descriptivo comparativo, análisis de varianza y prueba de Bonferroni.                 | - La orientación internacional, estrategia de exportación, ventaja competitiva y situación del mercado de las BG son similares a las de las empresas globales maduras, y las de las empresas nuevas y locales son parecidas a las de las empresas maduras y locales.<br>- El "destino" de la empresa parece fijado desde el momento de la creación (es probable que la empresa siga siendo una exportadora de alta o baja implicación con el paso del tiempo).<br>- La orientación global del decisor y las condiciones del mercado son factores importantes a la hora de explicar el por qué algunas empresas son BG.<br>- El proceso gradual descrito en los tradicionales no se corresponde con la conducta de de las BG. |
| Zahra y George (2002)            | - Analizar el alcance teórico del <i>international entrepreneurship</i> (IE) y. Repasar los trabajos empíricos previos del IE y analizar sus fundamentos teóricos. Diseñar un nuevo marco teórico integrador del IE, y dirigir la investigación futura en este campo.          | - Maodelo teórico del IE que relaciona sus antecedentes (recursos de la empresa y características del directivo), sus tipos de actividad (extensión, velocidad y alcance de las operaciones internacionales de una empresa) y sus resultados, junto con otros factores estratégicos y del entorno que podrían afectar a las empresas recogidas en el IE. | - N/A  | - IE es una corriente de investigación reciente pero creciente, que incluye las actividades emprendedoras internacionales tanto de las nuevas empresas como de las ya establecidas.<br>- Se avanza y se perfila el desarrollo de un marco integrador que une los factores que afectan al IE y sus resultados. El modelo propuesto hace un uso integrador de las teorías del comercio internacional, la estrategia global, la dirección estratégica, y el <i>entrepreneurship</i> .<br>- Se proporcionan direcciones específicas y sugerencias para el estudio futuro del IE en lo que se refiere los procesos y contextos emprendedores en el exterior y los resultados posteriores a la propia internacionalización.        |



| Autor/es (año)             | Objetivo  | Enfoque teórico  | Metodología empírica  | Resultados claves   |
|----------------------------|---|--|---|---|
| Sharma y Blomstermo (2003) | - Análisis del proceso de internacionalización de las BG enfatizando el papel del conocimiento y las redes.   | - Aplicación del enfoque basado en el conocimiento y de la teoría de redes en el <i>international entrepreneurship</i> .   | -N/A  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internacionalización de las BG como aprendizaje a través de las redes.</li> <li>- BG muestran mayor facilidad para adaptar su estrategia internacional a las necesidades del mercado que las empresas con experiencia doméstica.</li> <li>- Las relaciones de la red evolucionan de forma gradual (de indirectas a directas según se incrementa el compromiso de la empresa en el exterior).</li> </ul>  |
| Knight et al. (2004)       | - Describir mejor el fenómeno de las BG y proporcionar evidencia empírica sobre estas empresas en 2 países distintos.   | - Teoría de la innovación y la perspectiva basada en los recursos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de caso exploratorios con los directivos de 32 empresas BG.</li> <li>- Se utiliza una muestra aleatoria de 186 empresas estadounidenses y 106 francesas.</li> <li>- Ecuaciones estructurales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La edad, el tamaño y los recursos limitados no son limitación para la internacionalización temprana y sustancial de la empresa.</li> <li>- El rendimiento internacional de las BG se incrementa gracias al énfasis directivo sobre el cliente extranjero y a las competencias de marketing. La calidad del producto y la estrategia de diferenciación también son importantes.</li> <li>- Factores clave de marketing influyen en el éxito internacional de las BG.</li> </ul>   |
| Acedo y Jones (2007)       | - Analizar la influencia de la percepción del riesgo, la proactividad, la tolerancia a lo ambiguo y la orientación internacional del directivo en la rápida internacionalización de la empresa.   | - Se incorporan elementos de la psicología y validados en la literatura de organización para explicar la importancia de los enfoques cognitivos y psicológicos en el área del <i>international entrepreneurship</i> .                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 216 PYMEs de Andalucía que se dividen en 3 grupos: emprendedores internacionales (51), exportadores (53) y no exportadores (112).</li> <li>- Se contrastan 4 modelos, uno global y 1 modelo para cada uno de los grupos mediante SEM (técnica de <i>Partial Least Squares</i>).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraste global: la orientación internacional influye en la mayor proactividad y la menor percepción del riesgo, acelerando el proceso de internacionalización de la empresa. Igualmente, tanto la tolerancia a la ambigüedad como la proactividad influyen en esta menor percepción del riesgo.</li> <li>- Diferencias entre grupos: (1) el nivel de proactividad en los exportadores y no exportadores se ve incrementado por su tolerancia a la ambigüedad; (2) la orientación internacional de los emprendedores internacionales les hace ser más tolerantes a la ambigüedad; y (3) los exportadores disminuyen su percepción del riesgo gracias a su orientación internacional.</li> </ul>                                     |
| Fernhaber et al. (2007)    | - Estudiar la influencia de la estructura de la industria en las NEIs teniendo en cuenta los 4 elementos para la formación de la NEI propuestos por Oviatt y McDougall (1994).                    | - Se basan en la literatura de economía industrial, comercio internacional y <i>entrepreneurship</i> para identificar las variables de la estructura de la industria que, de forma individual o conjunta, influyen en la internacionalización de la NEI. | - N/A   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 propuestas sobre cómo cada una de las variables de la estructura de la industria influye en la probabilidad de internacionalización de las nuevas firmas.</li> <li>- Ciertos aspectos de las teorías tradicionales de internacionalización siguen siendo válidos para la NEI. Así, la intensidad de conocimiento de la industria favorece la internacionalización de la nueva empresa.</li> <li>- Sin embargo, otros difieren. Las nuevas empresas tienden a internacionalizarse en la etapa de crecimiento de la industria, y no en la etapa madurez como sugiere la teoría tradicional basada en empresas maduras ya existentes.</li> </ul>  |
| Gassman y Keupp (2007)     | - Identificar las fuentes de ventaja competitiva de las BG que les permiten internacionalizarse rápidamente.  | - Combinando la perspectiva basada en los recursos y el enfoque basado en el conocimiento, se enfatiza el papel de los recursos basados en el conocimiento en la venta del producto en múltiples países.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de casos sobre 6 empresas del sector biotecnológico con actividad internacional desde un máximo de 10 años después de su creación.</li> <li>- Sobre 4 de las empresas (suecas) los datos se obtienen mediante entrevistas in situ a los fundadores de la empresa. Sobre las 2 restantes (alemana y australiana) los datos se obtienen de fuentes secundarias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantea 7 factores asociados a la rápida internacionalización de la empresa: (1) diferenciación de especialización en las cadenas de cambio; (2) homogeneidad del producto o servicio; (3) diferenciación en innovación; (4) alcance y magnitud de protección de los derechos de propiedad intelectual; (5) integración en comunidades y redes globales; (6) importancia de la localización geográfica; y (7) capacidad para cambiar la propiedad de bienes tangibles.</li> <li>- Los 4 primeros sugieren que la fuente de ventaja competitiva de las BG se halla en su conocimiento especializado y la protección del mismo. Los 3 últimos sugieren que proviene del uso de redes y canales que cubran sus limitaciones.</li> </ul> |
| Kuivalainen et al. (2007)  | - Revisar la literatura existente de las BG planteando 2 tipos de estrategias de las BG (llamadas BG real y BG aparente) en función del grado de BG (DBG) y analizando la eficacia de las mismas. | - Se propone la existencia de diferencias no sólo entre las empresas con procesos de internacionalización tradicionales y las BG, sino también diferencias entre las propias BG.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 185 empresas con actividad exterior, menos de 50 empleados, % de ventas en el exterior mínimo del 25% y actividad internacional con un máximo de 3 años desde su creación.</li> <li>- La muestra se divide en BG reales (42) y BG aparente (143) en función del DBG.</li> <li>- Análisis de regresión lineal jerárquico.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aporta una medida del DBG en base al número de países, alcance (distancia entre países y distancia cultural) y el tiempo de entrada al exterior. En función del DBG se distinguen 2 tipos: BG real (que operan en mercados más distantes) y BG aparente (que acuden a mercados de mayor cercanía cultural y que siguen internacionalizaciones más graduales). Tanto el tamaño como la experiencia de la empresa están positivamente relacionados con el DBG.</li> <li>- BG reales presentan unos resultados superiores a las BG aparentes.</li> </ul>   |

| Autor/es (año)             | Objetivo  | Enfoque teórico  | Metodología empírica   | Resultados claves  |
|----------------------------|---|--|--|--|
| Laanti et al. (2007)       | - Se analiza el proceso de globalización de las BG desde un enfoque relacional en una industria de rápido crecimiento, la industria de la tecnología sin cables.  | - Enfoque teórico basado en el <i>international entrepreneurship</i> , la teoría de redes y la perspectiva basada en los recursos.   | - Estudio de casos a 4 BG finlandesas del sector de la tecnología sin cables, con una clara visión global desde sus inicios, que inician su actividad internacional rápidamente y cuya actividad presente principal está centrada en los mercados exteriores.                        | - Las BG se alejan de las pautas del proceso tradicional de internacionalización.<br>- Se acentúa el papel dominante de los recursos y de las capacidades de las BG para influenciar en el avance de las categorías de producto, de las estrategias operativas y de la presencia en el mercado global.<br>- Las BG necesitan adquirirlas o acceder a los recursos y las capacidades de los que carecen bien a partir de la experiencia pasada del equipo de fundador, bien a través de agentes domésticos e internacionales externos de su propia red.   |
| Loane et al. (2007)        | - Analizar el papel de los equipos directivos en la rápida internacionalización de las nuevas PYMEs.  | - <i>International entrepreneurship</i> , enfoque basado en el conocimiento, perspectiva basada en los recursos y teoría de redes.   | - 143 empresas de Australia, Canadá, Nueva Zelanda e Irlanda con un % de venta externa superior al 25%, menos de 7 años de edad e independencia en la toma de decisiones.<br>- Mediante análisis comparativo seleccionan 57 casos para realizar estudios in situ.                    | - La creatividad, conocimiento y recursos de los miembros del equipo (logrados a partir de su red de contactos) son clave al explicar la rápida internacionalización.<br>- Las empresas suelen añadir nuevos miembros a sus equipos con el fin de subsanar la falta de determinadas capacidades. Así, el individuo se ve como proveedor de nuevas capacidades técnicas, conocimiento del mercado exterior, nuevas redes de contactos de negocio y posibles recursos financieros adicionales.   |
| Mathews y Zander (2007)    | - Justificar la aparición del fenómeno de la NEI, tratando de subsanar las lagunas detectadas en la literatura del comercio internacional.  | - El origen de la NEI se considera una intersección de la perspectiva de internacionalización y del <i>entrepreneurship</i> , que denominan dinámicas emprendedoras.   | -N/A   | - Se proponen tres factores de los procesos emprendedores aplicables fuera de las fronteras nacionales como factores clave a la hora de explicar el comportamiento y la elección de estrategias por parte de la NEI: el descubrimiento de nuevas oportunidades, el desarrollo de recursos en la explotación de tales oportunidades, y el establecimiento de compromisos con los competidores.  |
| Weerawardena et al. (2007) | - Desarrollar un modelo que identifique los factores antecedentes que favorecen la rápida internacionalización de las BG y ofrecer pautas para el desarrollo de políticas diseñadas para acelerar este proceso.       | - A partir del enfoque basado en el conocimiento y la teoría de las capacidades dinámicas y la literatura reciente del <i>international entrepreneurship</i> proponen un modelo para explicar la internacionalización acelerada.   | - N/A  | - El proceso de generación de capacidades en una BG es dirigido por sus directivos emprendedores con una mentalidad global, una experiencia internacional previa y una orientación hacia el aprendizaje.<br>- Los directivos generan y consolidan las capacidades distintivas de aprendizaje del mercado, de aprendizaje interno y las capacidades de relación. Éstas facilitan que la BG desarrolle productos intensivos en conocimiento de primer nivel.<br>- Los directivos también desarrollan unas capacidades de marketing superiores, generando una mayor habilidad para entrar rápidamente en mercados globales.   |
| Zhou (2007)                | - Examinar la relación entre la propensión emprendedora internacional y el conocimiento del mercado exterior, así como su relación con respecto al ritmo y los resultados de la rápida internacionalización de la BG. | - Perspectiva del aprendizaje emprendedor y el <i>international entrepreneurship</i> .   | - 775 BG del sector textil, de calzado y de accesorios de fabricación chino.<br>- Son PYMEs, con una media de edad de 8,41, con toma de decisiones propias y con actividad internacional desde los 3 años.<br>- El modelo se contrasta utilizando múltiples ecuaciones de regresión. | - En las BG el conocimiento del mercado exterior se genera a partir de la búsqueda proactiva e innovadora de oportunidades emprendedoras en múltiples países, más que en la acumulación incremental de experiencia proveniente de las operaciones foráneas acumulada lo largo del tiempo.<br>-El aprendizaje emprendedor del conocimiento del puede verse afectado por la diversidad cultural de los países en los que la BG ha externalizado sus ventas.<br>- La velocidad de desarrollo de la BG no influye en el resultado internacional.   |
| Zucchella et al. (2007)    | - Revisión de la literatura para proponer un modelo que integre las distintas variables que determinan la temprana orientación internacional de la empresa.   | - Aportación al <i>international entrepreneurship</i> considerando aquellos factores desencadenantes de la rápida internacionalización de la empresa.<br>- Estos factores se agrupan en 4 categorías: factores propios del emprendedor, de la empresa, referentes a la localización y específicos de la red. | - 144 empresas italianas que: empiezan su actividad exterior en sus 3 primeros años, de menos de 250 empleados, son independientes, fabricantes y operan en diversas industrias.<br>- El modelo se contrasta mediante un análisis multivariante de carácter exploratorio.            | - La experiencia previa internacional del emprendedor es el desencadenante principal de la rápida internacionalización de la empresa. Ésta se logra a partir de empresas familiares internacionales o empresas multinacionales o extranjeras.<br>- La relación positiva entre la precocidad y la presencia de la empresa en nichos refuerza la relevancia del <i>entrepreneurship</i> , ya que la focalización no es más que un reflejo de la orientación emprendedora y de las decisiones estratégicas.<br>Por su parte, las hipótesis referentes al papel de las redes sociales de la empresa no quedan demostradas, mientras que el impacto de la localización sólo se constata parcialmente mediante la pertenencia a ciertos clúster locales. |

**La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. El efecto mediador de las capacidades dinámicas**

| Autor/es (año)            | Objetivo  | Enfoque teórico  | Metodología empírica   | Resultados claves  |
|---------------------------|---|--|--|--|
| Blomqvist et al. (2008)   | - El papel de la confianza y el establecimiento de contratos en la internacionalización de las BG en sectores tecnológicos.   | - Se aplican 2 factores tratados en la literatura desde una perspectiva económica, psicológica o social en la corriente del <i>international entrepreneurship</i> .  | - N/A  | - La capacidad de crear y mantener confianza es más relevante a la hora de explicar la internacionalización de la BG que la consecución de contratos.<br>- Sin embargo, la confianza por sí sola no es razón suficiente para la rápida internacionalización de la BG, por lo que, las reglas de la relación de colaboración con sus socios deben institucionalizarse a través de contratos.  |
| Di Gregorio et al. (2008) | - Explicar la existencia de la NEI y sus consecuencias en el desarrollo económico.  | - Modelo de la NEI para frente a los modelos de internacionalización por proceso, viendo la influencia relacional y la localización como nexo internacional entre los individuos y las oportunidades.  | - N/A  | - La emergencia de las NEIs puede explicarse por la dispersión geográfica de elementos clave en el proceso emprendedor, por la combinación de recursos entre fronteras y por la combinación tanto de recursos como de mercados.<br>- Tanto la expansión de la NEI a nuevos mercados como la combinación de nuevos recursos en diferentes países, ya sea simultánea o conjuntamente, se considera un mecanismo que relaciona la NEI con el desarrollo económico del país o región.  |
| Gabrielsson et al. (2008) | - Analizar las necesidades y la evolución de la BG a lo largo del tiempo en diferentes etapas de su desarrollo.   | - Se analizan distintos factores del <i>entrepreneurship</i> , enfoque de redes, del aprendizaje y de los recursos, y de la estrategia empresarial que pueden aplicarse al explicar el paso de la BG por distintas etapas.   | - Estudio de caso sobre 8 BG de Grecia, Noruega, Finlandia e Italia que: son PYMEs con visión global desde su creación, con productos únicos con potencial global, independientes y con una rápida internacionalización.   | - Se aporta una definición alternativa de la BG donde el fundador y su visión global desde el principio son los factores clave.<br>- Otras variables que afectan el progreso de la BG (3 fases: introducción y fase inicial de lanzamiento, crecimiento y acumulación de recursos, y fase de explosión) son la innovación, el factor financiero, las estrategias de producto, las redes de relaciones, las estrategias operativas y de mercado y el aprendizaje organizativo.  |
| Karra et al. (2008)       | - Examinar las capacidades emprendedoras críticas en la rápida internacionalización de la NEI, analizar su proveniencia y discutir acerca de cómo el directivo emprendedor puede desarrollarlas.  | - Tomando como referencia la literatura de <i>entrepreneurship</i> y la teoría de la economía evolutiva, se basan en la perspectiva basada en los recursos para proponer tres capacidades emprendedoras que consideran clave para la creación exitosa de la NEI: identificación de la oportunidad internacional, conexión institucional y capacidad de colaboración intercultural. | - 42 entrevistas semiestructuradas a los implicados en la fundación y gestión de las marcas turcas Jenni y Neroli.<br>- Adicionalmente, visitan tiendas y distribuidores de los productos de ambas empresas en Rusia, Kazajistán, Bulgaria y Acerbayán, así como proveedores y fabricantes en Turquía e Italia.<br>- Más aún, están presentes en algunas negociaciones comerciales y tienen acceso a documentación confidencial. | - Relevancia de las capacidades emprendedoras en la de creación de la NEI.<br>- Propone factores anteriores a la creación de la empresa como determinantes del éxito en la creación posterior y como fuentes de creación de las capacidades emprendedoras. Concretamente, la experiencia previa y las redes de relaciones del emprendedor y del resto de agentes implicados en la creación de la empresa.<br>- Contradice trabajos previos que se centran en la naturaleza del producto las condiciones del entorno en un momento dado para explicar la creación de la empresa. En su estudio, los autores consideran básicas las propias características del emprendedor, en particular aquellas referentes a su visión internacional del negocio.<br>- Proponen 3 etapas que pueden facilitar el desarrollo de las capacidades emprendedoras: acceder a experiencia internacional relevante, conectar con socios internacionales de relevancia y explorar potenciales oportunidades internacionales. |
| Nordman y Melen (2008)    | - Explorar la relación entre los niveles de conocimiento internacional (CI) y tecnológico (CT) de los fundadores y directivos de las BG y el descubrimiento y explotación de oportunidades en los mercados foráneos por parte de éstas. | - Se integran argumentos de la escuela austriaca del <i>entrepreneurship</i> con aspectos procedentes del modelo de internacionalización gradual de Uppsala.   | - Estudio de caso sobre 8 BG suecas de la industria biotécnica del área de Uppsala, en las que los fundadores siguen en la empresa, éstas conducen su propia I+D, venden al menos un producto en el exterior., tienen menos de 20 años, tienen su primera actividad exterior durante los 3 primeros años de existencia y generan al menos el 25% de sus ventas en los mercados foráneos.   | - Los fundadores presentan un alto nivel de conocimiento tecnológico.<br>- 2 tipos de BG en función del grado de conocimiento internacional de sus fundadores: Born Industrials (BI) con fundadores con altos niveles de CI y CT, y Born Academics (BA), con alto nivel de CT y bajo CI.<br>- El descubrimiento de oportunidades en los mercados exteriores en las BI se produce por una conducta proactiva, mientras que en las BA se produce de forma reactiva, gozando estas empresas de una mayor flexibilidad.<br>- Las BI explotan sus oportunidades foráneas con rapidez, con un mayor compromiso inicial de recursos y las BA siguen un patrón gradual.  |
| Sasi y Arenius (2008)     | - Analizar el papel de las redes formales e informales de los fundadores en el proceso de internacionalización de las NEIs.   | - Aplican sobre la teoría de internacionalización basada en la red, la investigación reciente sobre redes sociales y el capital social en el contexto internacional.   | - Estudio de caso basado en 10 NEIs de Helsinki (Finlandia) pertenecientes al sector de la tecnología de la información y la comunicación.   | - Durante las primeras etapas de internacionalización, las NEIs tienden a explotar las relaciones ya existentes, en vez de añadir nuevos lazos a las mismas.<br>- Se divide el proceso de internacionalización en dos fases: la rápida internacionalización, cuyo objetivo es acceder a negocios globales, y el subsiguiente crecimiento internacional o global. Las empresas que dependen de relaciones diádicas son capaces de completar la primera fase con éxito. Sin embargo, estas relaciones, se convierten en una limitación en la segunda fase.   |



| Autor/es (año)               | Objetivo   | Enfoque teórico  | Metodología empírica   | Resultados claves  |
|------------------------------|--|--|--|--|
| Zettinig y Benson-Rea (2008) | - Buscar un marco conceptual que permita abordar cuáles son los mecanismos que aseguran la supervivencia y el crecimiento de la NEI a largo plazo.   | - Proponen un enfoque coevolutivo que engloba conceptos de otros campos de la teoría organizativa para explicar el desarrollo estratégico de las NEIs.   | - N/A  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las NEIs se sitúan en un sistema simbiótico de socios donde intercambian sus oportunidades de viabilidad en el futuro (exploración) por una viabilidad presente (exploración). En este sistema, logran sobrevivir gracias a la adquisición de legitimidad y al desarrollo de una habilidad superior para explorar recursos basados en el conocimiento y a una mayor adaptabilidad al expandirse en múltiples y dinámicos entornos institucionales.</li> <li>- Con el tiempo, a través de la interacción en múltiples entornos institucionales con sus socios, las NEIs se adaptan a las estructuras y procesos de éstos, son cada vez más selectivas respecto a la nueva información a considerar y desarrollan rutinas que, a largo plazo, contribuirán a equilibrar sus habilidades de exploración y explotación situándola en una posición de viabilidad por sí misma.</li> </ul>  |
| Brennan y Garvey (2009)      | - Examinar el papel del conocimiento (referente a su intensidad y acumulación) en la internacionalización de la firma.   | - Centrándose en la teoría del conocimiento, se analiza el papel de las teorías graduales del modelo de Uppsala y de innovación respecto al enfoque de la BG.  | - N/A  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento como factor básico en la decisión de internacionalización de la empresa. En las empresas con procesos graduales es visto como una barrera para la entrada a mercados exteriores, mientras en las BG supone un factor conductor.</li> <li>- Se cuestiona el papel de la distancia psíquica en las decisiones exteriores de la BG.</li> <li>- La acumulación de experiencia internacional de los individuos, la integración de conocimiento a través de las redes de relaciones, así como la intensidad de tal conocimiento influyen en el ritmo y el modo de internacionalización de las BG.</li> </ul>  |
| Casillas et al. (2009)       | - Contribuir a la integración del enfoque de las INVs y la teoría de internacionalización gradual, a través de un modelo centrado en el conocimiento.  | - Desde la teoría del aprendizaje organizativo se presenta el conocimiento como un factor clave para la comprensión de la expansión internacional de la empresa, ya sea por en enfoque de proceso o NEI.   | - N/A  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se propone un modelo cíclico que relaciona los procesos de generación, absorción, diseminación y aplicación de conocimiento con las decisiones a tomar comúnmente en el proceso de internacionalización: la selección del país, el modo de entrada al mismo y la velocidad con la que se produce este proceso.</li> <li>- Se remarca la necesidad de diferenciar el término velocidad en dos: la referente al momento inicial cercano a la creación y la referente a la expansión posterior.</li> </ul>   |
| Melen y Nordman (2009)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorar los modos de internacionalización utilizados por las BG en el momento inicial y en el periodo posterior.</li> <li>- Resolver las dudas existentes en la literatura del <i>international entrepreneurship</i> referentes al periodo posterior a la creación de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integra conceptos basados en el conocimiento procedentes de la teoría de de internacionalización por proceso con los propios del <i>international entrepreneurship</i>.</li> <li>- Así, la perspectiva dinámica sobre los modos de internacionalización de la empresa que recoge la teoría basada en el conocimiento complementa la visión más estática del <i>international entrepreneurship</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 empresas del clúster biotecnológico en Uppsala (Suecia) exigiendo que fueran empresas con actividad internacional, capaces de gestionar desde su cadena de producción hasta su I+D hacia la interacción con agentes exteriores.</li> <li>- Para analizar los datos utilizan la síntesis de casos cruzados dividiendo las empresas en tres grupos según los modos de internacionalización utilizados: de bajo, incremental y alto compromiso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran variedad de modos de entrada utilizados por las BG concretados en tres modelos: de bajo, incremental y alto compromiso.</li> <li>- Las empresas que siguen modos de alto compromiso comprometen recursos en los mercados foráneos de forma sustancial en su internacionalización inicial. Sin embargo, este compromiso decrece en la internacionalización posterior.</li> <li>- Las empresas con modos de bajo compromiso no comprometen recursos de manera significativa ni en su internacionalización inicial ni en su posterior.</li> <li>- Las empresas con modos de compromiso incremental comprometen recursos de menor a mayor grado de significatividad progresivamente en el tiempo.</li> <li>- El estudio demuestra que incluir únicamente el análisis de los modos de entrada en el momento inicial en el que se produce la internacionalización es incompleto, ya que debe tenerse en cuenta lo que ocurre una vez superado este periodo.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

Al mismo tiempo que surge en la literatura el interés por conceptualizar a las nuevas empresas internacionales por parte de académicos e investigadores, éstos se preguntan cuáles son los factores que de forma general han favorecido el cambio en la conducta internacional de las nuevas empresas y, por tanto, la aparición de este nuevo fenómeno. A este respecto, a partir de la revisión de los principales trabajos centrados en esta cuestión se identifican cuatro grupos de factores que de forma conjunta han contribuido a la aparición de las nuevas empresas internacionales, englobando tanto aspectos externos como internos de la organización (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Knight, 2000; Servais y Rasmussen, 2000; Kuivalainen et al., 2007). Concretamente, estos grupos recogen factores relacionados con: el entorno internacional, el sector en el que opera la empresa, los rasgos de la estrategia de la empresa y la actitud del equipo directivo.

#### *Factores relacionados con el entorno internacional*

En primer lugar, el nacimiento de las nuevas empresas internacionales va acompañado de un cambio considerable en el entorno internacional (Oviatt y McDougall, 2005). Así, el cambio económico, tecnológico y de las condiciones sociales ha potenciado en los últimos años el desarrollo de nuevas fuentes y recursos alternativos para la obtención de ventajas competitivas, complementarias al tamaño de la organización. A este respecto, destaca la espectacular evolución tecnológica, donde la velocidad, calidad y eficiencia de la comunicación y el transporte internacional han reducido considerablemente los costes de transacción a nivel internacional (Knight y Cavusgil, 1996, 2004). De este modo, tal y como expone Galván (2003), en la actualidad el transporte de personas y bienes es más barato, fiable y frecuente, por lo que las barreras de coste de los negocios internacionales han desaparecido. Por otro lado, en lo que respecta al desarrollo de las comunicaciones, los mercados se han vuelto más accesibles y los negocios “*day by day*” se pueden desarrollar en diferentes países desde el mismo escritorio. En la misma línea, la información sobre mercados internacionales puede ser recopilada, analizada e interpretada desde un mismo lugar sin la necesidad de trasladarse. Además, la creciente homogenización de muchos mercados en países distantes ha facilitado el entendimiento de las estrategias internacionales de la empresa. Más aún, también se ha producido un gran incremento en la disponibilidad de financiación internacional y de la movilidad entre países del capital humano.

Con todo esto, la posesión de recursos únicos se considera clave para la consecución de ventajas sostenibles internacionalmente y permite a la empresa acceder de forma competitiva al mercado internacional. Este hecho, unido a la posibilidad de acceder y comunicarse entre países de forma fácil y rápida gracias al progreso tecnológico simplifica el proceso de internacionalización en las empresas.

### *Factores relacionados con el sector en el que opera la empresa*

En segundo lugar, en cuanto a los factores asociados al sector en el que compete la empresa, se da relevancia tanto a la tendencia hacia una competencia global que caracteriza a los sectores industriales en la actualidad con independencia de la naturaleza de los mismos, como al establecimiento de relaciones con otros agentes del sector por parte de las nuevas empresas, ayudándolas a acceder con mayor rapidez a recursos, conocimiento, información de los mercados, etc. que favorecerían su entrada a los mercados exteriores.

Prestando atención al primero de los factores, conviene señalar que a pesar de que en los trabajos iniciales la aparición de las nuevas empresas internacionales se asoció a sectores intensivos en tecnología tales como el sector informático, el de equipamientos médicos, el sector óptico o el de la telefonía móvil (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; Oviatt y McDougall, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Burgel y Murray, 1998; Autio y Sapienza, 2000; Autio et al., 2000), investigaciones empíricas recientes muestran que se pueden encontrar organizaciones de este tipo en industrias muy diversas y con independencia de su intensidad tecnológica (Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; Knight, 2000; Wickramasekera y Bamberly, 2001; Plá y Cobos, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002; Rialp et al., 2002, 2005; Zahra, 2005; Blomqvist et al., 2008). Esto se debe a que, tal y como señalan estos trabajos, de forma general, la evolución sufrida por cualquier sector industrial en los últimos años se caracteriza por una tendencia hacia la apertura exterior, que se traduce en situaciones de alta competitividad en entornos globales con un mayor nivel de incerteza (Blomqvist et al., 2008). Un claro ejemplo de esta tendencia lo encontramos en la privatización de empresas en determinados sectores en los que compañías estatales monopolizaban el negocio. Así, en las últimas dos décadas se ha producido una clara desregulación y liberalización, principalmente en la industria de las tecnologías de la información y la comunicación, que tienen como resultado la apertura de los mercados, el establecimiento de un estado de competencia continua y el surgimiento de nuevas oportunidades de mercado para empresas de cualquier tamaño (Saarenketo et al., 2004).

Por otro lado, dentro de los sectores industriales, se observa un incremento en el establecimiento de redes de relaciones entre las empresas que los integran, ya no únicamente entre empresas maduras, sino incluyendo también a las nuevas empresas. Para estas últimas, las relaciones establecidas con el resto de miembros de la red les permiten tener acceso a nuevas experiencias, recursos y conocimientos que no hubiera podido conseguir si hubiera actuado aisladamente, pudiendo entonces ejercer un efecto de apalancamiento en la habilidad de las empresas para penetrar en los mercados internacionales (Buckley y Ghauri, 1993; Welch et al., 1998). Por tanto, para las nuevas empresas, el conjunto de relaciones que pueda haber establecido con otros agentes

pertenecientes a su sector les permite mitigar el efecto desfavorable de su escasa experiencia internacional y, por tanto, ser más propensas a entrar a los mercados exteriores con mayor rapidez (Oviatt y McDougall, 1994; Hunt, 1997; Gulati, 1998; Elg, 2002, 2003).

#### *Factores asociados a los rasgos de la estrategia de la empresa*

En lo que respecta a las características de la estrategia de la empresa, Preece et al. (1998) identifican tres factores organizativos que pueden explicar la rápida internacionalización de las nuevas empresas. En primer lugar, es de destacar el incremento de la especialización y, por lo tanto, de los nichos de mercado. En este sentido, existen más empresas que producen partes específicas o componentes de un producto, los cuales requieren una expansión internacional en caso de que la empresa busque incrementar sus ventas, por el simple hecho de que los mercados domésticos no poseen una demanda suficiente como para absorber el tamaño mínimo suficiente para poder mantener una cierta rentabilidad (Galván, 2003). En segundo lugar, muchas empresas afrontan elevados costes iniciales en I+D, costes que la empresa debe asumir incluso cuando no se ha realizado ninguna venta todavía. Para poder sobrevivir, estas empresas deben desarrollar un fuerte crecimiento de manera acelerada para soportar estos gastos iniciales. Por último, hay que tener en cuenta que actualmente la competencia es muy intensa y que los productos se vuelven obsoletos con rapidez. Si la empresa desea aprovechar completamente el potencial del mercado, deberá optar por penetrar simultáneamente en los diversos mercados.

Ya en el año 1976, Hymer exponía que las empresas que entraban por primera vez en un mercado foráneo tenían ciertas desventajas respecto a las firmas locales y que, por tanto, debían poseer algún tipo de ventaja competitiva que les permitiera superar dichos inconvenientes. Estas ventajas pueden surgir porque la empresa ofrezca un producto o servicio único, originado a partir de una adecuada estrategia de marketing (marca, diseño, calidad, etc.) o a través de una política acertada de innovación tecnológica. En el caso de las nuevas empresas internacionales, estas ventajas competitivas son mucho más importantes que las economías de escala u otro tipo de ventajas asociadas al tamaño o a la experiencia (Oviatt y McDougall, 1995). Adicionalmente, el corto período de tiempo que se tarda en explotar dichas innovaciones en múltiples países permite alcanzar cierta ventaja adicional respecto a posibles competidores o imitadores.

Por otra parte, las nuevas empresas comúnmente presentan carencias en cuanto a las capacidades necesarias para controlar muchos recursos por sí mismas. Como resultado, estas empresas tienden a interiorizar un menor porcentaje de los recursos esenciales para su supervivencia de lo que lo hacen las empresas maduras. Los

empresarios deben confiar en modos alternativos para controlar multitud de recursos vitales y este hecho es el que distingue a las nuevas empresas de otras. A menudo, estructuras híbridas como las licencias o las franquicias son alternativas exitosas para el control interno y de mercado sobre el cambio de recursos (Oviatt y McDougall, 1995).

Más aún, el propio equipo directivo de la nueva empresa internacional, lejos de pensar en una estrategia centrada en un país o en una cultura particular, intenta trasladar a toda la organización la idea de que la estrategia está orientada a competir sobre una base mundial. Es lo que Oviatt y McDougall (1995) denominan “visión global de la estrategia”.

#### *Factores relacionados con la actitud del equipo directivo*

Por último, y enlazando con esta última idea, se debe tener en cuenta el papel clave que desempeña la actitud de los directivos sobre la estrategia empresarial (Moini, 1995; Madsen y Servais, 1997; Harveston et al., 2000; Plá y Cobos, 2002; Zahra y George, 2002; McNaughton, 2003; Oviatt y McDougall, 2005; Gleason y Wiggenghorn, 2007; Kuivalainen et al., 2007; Laanti et al., 2007; Loane et al., 2007; Zucchella et al., 2007; Nordman y Melen, 2008). Numerosos estudios demuestran que las nuevas empresas internacionales suelen presentar directivos y fundadores que han ganado experiencia y competencia internacional en trabajos anteriores (Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1997; Reuber y Fischer, 1997, 2002; Majkgard y Sharma, 1999; Crick y Jones, 2000; Harveston et al., 2000; Moen, 2002; McDougall et al., 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Laanti et al., 2007), proporcionándoles un alto grado de conocimiento técnico y de mercado. Este factor ha sido considerado como uno de los más importantes al explicar la internacionalización de estas empresas (Madsen y Servais, 1997; Sharma y Blomstermo, 2003; Knight y Cavusgil, 2005; Rialp et al., 2005; Acedo y Jones, 2007; Nordman y Melen, 2008). La experiencia en trabajos internacionales de estos directivos, su conocimiento de idiomas extranjeros, y su educación internacional hacen que la empresa tenga mayores facilidades a la hora de entrar de forma exitosa en mercados foráneos (Luostarinen y Welch, 1990; Welch y Welch, 1996; Coviello y Munro, 1997; Madsen y Servais, 1997; Reuber y Fischer, 1997; Athanassiou y Nigh, 2000; Jones, 2001; Ibeh, 2003; Zucchella et al., 2007).

Adicionalmente, a través de estas experiencias previas, estos directivos han podido desarrollar redes personales de clientes y de contactos, que pueden utilizar para acceder a consejos y oportunidades de negocio en las fases iniciales de la empresa (Crick y Jones, 2000; Sharma y Blomstermo, 2003; Nordman y Melen, 2008). De esta manera, las nuevas empresas internacionales presentan directivos con expectativas, creencias y actitudes positivas hacia los mercados exteriores que favorecen el proceso de consolidación de la empresa en el exterior. En esta línea, Harveston et al. (2000)

consideran que las creencias y las actitudes de los directivos de las nuevas empresas internacionales difieren de la de los directivos de las empresas más tradicionales. Estos directivos tienen una clara visión acerca del futuro y del crecimiento global de la empresa (Fischer et al., 1997; Knight y Cavusgil, 2004; Laanti et al., 2007) y consideran que los mercados globales son accesibles, con lo que trabajan para crear sus propias oportunidades (Madsen y Servais, 1997; Harveston et al., 2000). Además, en estas empresas, que suelen tener un tamaño reducido, sus directivos suelen interactuar continuamente con clientes internacionales, con lo que el papel de los individuos, más que el de las rutinas organizativas, resulta mucho más importante en la toma de decisiones que en las empresas de mayor tamaño (Oviatt y McDougall, 1997).

Concretamente, estas percepciones positivas se clasifican en factores *pull* y factores *push* (Plá y Cobos, 2002). Los primeros confieren a la estrategia internacional un carácter proactivo, de orientación al crecimiento y al desarrollo de la empresa en el ámbito internacional. En este grupo de factores se pone énfasis en la percepción de oportunidades de crecimiento en el exterior, así como en la influencia de la competencia internacional. Los segundos implican adoptar una estrategia internacional de forma más defensiva, en base a la saturación del mercado local, la disminución de las barreras legales, el riesgo percibido por operar en un único mercado o la recepción de pedidos desde el exterior.

Por otro lado, estudios recientes como los de Kuivalainen et al. (2007), Laanti et al. (2007), Karra et al. (2008), Zettining y Benson-Rea (2008) y Zhou (2008) consideran la orientación emprendedora de los directivos de las nuevas empresas internacionales como una variable explicativa clave en estas empresas a la hora de superar las limitaciones asociadas a su reciente creación (Knight y Cavusgil, 1996). Esta orientación emprendedora del directivo se manifiesta en su flexibilidad y preparación para los cambios acaecidos en el mercado (Fischer et al., 1997; Karagozoglu y Lindell, 1998; Crick y Jones, 2000; Knight, 2001; Knight y Cavusgil, 2004). Concretamente, Kuivalainen et al. (2007), se centran en tres dimensiones de la orientación emprendedora que guardan relación con las propias características del entorno en el que suelen competir estas empresas: asunción de riesgo, proactividad y agresividad competitiva. La asunción de riesgos se traduce en directivos predispuestos a afrontar oportunidades que implican un riesgo razonable de fracaso (Miller y Friesen, 1982; Harveston et al., 2000, 2002; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Hutchinson et al., 2006). Por su parte, la actitud proactiva puede ser vista en términos de anticipación y actuación sobre los deseos y necesidades del mercado, lo que permitiría a la empresa obtener ventajas relacionadas con ser la primera en actuar respecto a la competencia (Lumpkin y Dess, 1996; Ardichvili et al., 2003). Finalmente, la agresividad competitiva, se refiere a la intensidad de los esfuerzos por parte del directivo para superar a sus rivales dentro de

la industria (Lumpkin y Dess, 2001). En la misma línea que Kuivalainen et al. (2007), Acedo y Jones (2007) analizan la influencia de cuatro aspectos cognitivos del directivo en la internacionalización de las nuevas empresas internacionales, y de modo más específico en su velocidad. Así, los autores demuestran que la proactividad, la tolerancia sobre lo ambiguo y la orientación internacional consiguen disminuir la percepción del riesgo por parte del directivo, hecho que influye directamente en la velocidad de internacionalización de su empresa.

En un estudio reciente, Loane et al. (2007) consideran que el papel del equipo directivo debe analizarse en su conjunto y no centrarse únicamente en el de los directivos de manera individual. Según los autores, la creatividad, conocimiento y recursos de los miembros del equipo (proporcionada por su amplia red de contactos) son factores relevantes al explicar la rápida internacionalización, sobre todo en empresas pertenecientes a sectores intensivos en conocimiento. De este modo, las redes conjuntas de los miembros del equipo presentan una mayor diversidad y alcance que las de los fundadores individuales (Loane et al., 2007). Más aún, las empresas suelen añadir nuevos miembros a sus equipos con el fin de subsanar la falta de determinadas capacidades. En este sentido, el individuo se ve como proveedor de nuevas capacidades técnicas, mayor conocimiento de los mercados internacionales, nuevas redes de contactos de negocio y posibles recursos financieros adicionales (Loane et al., 2007).

Atendiendo a los cuatro grupos de factores expuestos, podemos concluir que los procesos de rápida internacionalización son el resultado de complejas interacciones entre los cambios producidos en el entorno de los mercados internacionales, en las características que definen los sectores industriales (Evans y Wurster, 1999) y la propia estrategia de las empresas, así como la proliferación de una clase gerencial y emprendedora caracterizada por una fuerte visión internacional (Andersson, 2004).

## **2.2. TIPOLOGÍA DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES**

Además de la identificación de los factores que han favorecido la aparición del fenómeno de las nuevas empresas internacionales, encontramos otra cuestión que ha atraído la atención de los investigadores desde los propios orígenes del fenómeno: tratar de aportar una tipología o clasificación concreta que permita identificar distintos niveles en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas internacionales y que, por tanto, permitan delimitar con mayor claridad el concepto de nueva empresa internacional.

Clasificación seminal de Oviatt y McDougall (1994)

Los primeros en aportar una tipología de las nuevas empresas internacionales son Oviatt y McDougall (1994), quienes consideran tres tipos en función del número de países implicados en la propia actividad de la empresa y el grado de coordinación de las actividades de la cadena de valor que ésta conlleva: los creadores de nuevo mercado internacional, las nuevas empresas enfocadas geográficamente y las nuevas compañías globales (ver Tabla 1.4). Aún en la actualidad, trabajos recientes como el de Kuivalainen et al. (2007) siguen utilizando esta tipología para referirse a las nuevas empresas internacionales.

**Tabla 1.4.**  
**Tipos de nuevas empresas internacionales**

|  |   |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
|  | <i>Creadores de nuevo mercado internacional</i>       |                                      |
| Pocas actividades coordinadas entre países                   | II. Nuevas empresas importadoras/exportadoras         | I. Comerciantes multinacionales      |
| <i>Coordinación de las actividades de la cadena de valor</i> |   |                                      |
| Muchas actividades coordinadas entre países                  | <i>III. Nuevas empresas enfocadas geográficamente</i> | <i>IV. Nuevas compañías globales</i> |
|  | Pocos   | Muchos                               |
|  | <i>Número de países implicados</i>                    |                                      |

Fuente: Oviatt y McDougall (1994).

Los *creadores de un nuevo mercado internacional* comprenden el tipo tradicional de empresa que actúa como importador y/o exportador. Su mayor ventaja competitiva es su conocimiento logístico, de forma que utilizan la desigualdad entre países en cuanto a los costes de producción y los precios de mercado para crear nuevos mercados. A menudo operan a través de una extensa red de contactos en un gran número de países (*comerciantes multinacionales*), mientras que otras veces, lo hacen sirviendo a un pequeño número de países con los que el negocio es más familiar (*nuevas empresas importadoras/exportadoras*).

Por otro lado, las *nuevas empresas enfocadas geográficamente* obtienen ventajas a través de la satisfacción de las necesidades específicas de una región del mundo a través de servicios prestados mediante el uso de recursos extranjeros. De esta manera, encuentran una ventaja competitiva en la coordinación de múltiples actividades de la cadena de valor, como el desarrollo tecnológico, los recursos humanos y la producción.



Una coordinación exitosa suele ser inimitable ya que es socialmente compleja y/o incluye conocimiento tácito. Esta ventaja además suele estar protegida por una red fiel y exclusiva de alianzas en el área geográfica servida.

Por último, las *nuevas compañías globales* son la manifestación más radical de la vocación internacional de las nuevas empresas internacionales, ya que consiguen una ventaja competitiva significativa a partir de la coordinación extensiva de múltiples actividades organizativas, cuyas localizaciones son geográficamente ilimitadas. Estas empresas no sólo responden a mercados globalizados, también actúan proactivamente sobre oportunidades de adquisición de recursos y de venta de productos en aquellos lugares del mundo en los que tengan mayor valor.

Las nuevas compañías globales son las que tienen mayores dificultades en su desarrollo, ya que requieren de habilidades de coordinación tanto geográficas como en relación a las actividades. Por contra, una vez establecidas con éxito, consiguen tener las ventajas competitivas más sostenibles gracias a la combinación de una inimitabilidad históricamente única, causalmente ambigua y socialmente compleja con íntimas alianzas de red en múltiples países.

*Clasificación revisada propuesta por Di Gregorio et al. (2008)*

Di Gregorio et al. (2008) discrepan del enfoque utilizado de forma tradicional en la literatura al estudiar las nuevas empresas internacionales. Desde su punto de vista, a pesar de que la definición seminal propuesta por Oviatt y McDougall (1994) tiene en cuenta a las nuevas empresas internacionales que tienen tanto recursos como ventas en el exterior, la realidad es que estos estudios han centrado su atención únicamente en las ventas. Así, la mayor parte de la investigación dentro del *international entrepreneurship* ha ignorado el hecho de que la internacionalización de estas empresas puede darse a lo largo de sus cadenas de valor, y no exclusivamente en términos de internacionalización de sus ventas (Zahra y George, 2002).

Di Gregorio et al. (2008) toman como referencia una lista de trabajos utilizados en dos revisiones de la literatura sobre las nuevas empresas internacionales realizadas por Coviello y Jones (2004) y Rialp et al. (2005) y repasan cada uno de estos trabajos fijándose en cuáles de ellos se centran en nuevas empresas que son internacionales a través de los mercados a los que sirven o venden sus productos, y cuáles se basan en nuevas empresas que son internacionales a través de los recursos que desarrollan en el exterior para ser competitivas. La Tabla 1.5 resume los resultados obtenidos por Di Gregorio et al. (2008).

**Tabla 1.5.**  
**Revisión de estudios basados en nuevas empresas internacionales**

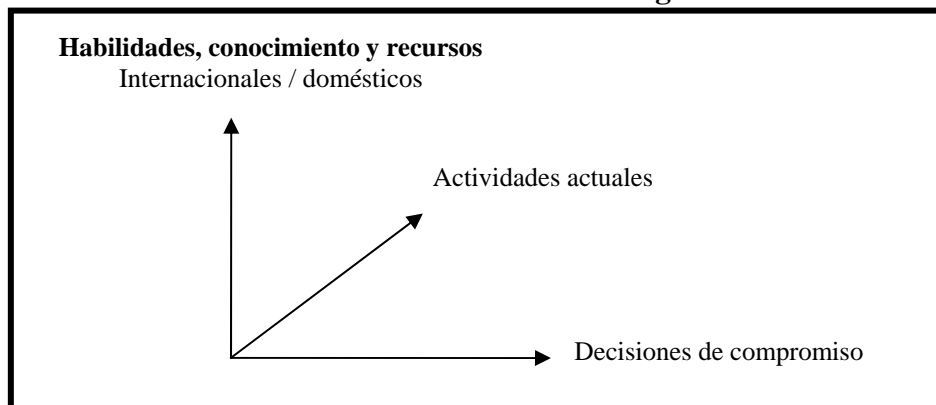
| Estudio (autores)             | Schumpeter | Hayek | Kirzner | Medida de internacionalización   | Mercado / Recursos |
|-------------------------------|------------|-------|---------|--|--------------------|
| McDougall (1989)              | No         | No    | No      | Empresas domésticas o internacionales                                      | sólo mercado       |
| Jolly et al. (1992)           | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | ambos              |
| Oviatt y McDougall (1994)     | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | ambos              |
| Bell (1995)                   | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | sólo mercado       |
| Coviello y Munro (1995)       | No         | No    | No      | Relaciones de exportación  | sólo mercado       |
| Oviatt y McDougall (1995)     | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | ambos              |
| Vatne (1995)                  | No         | No    | No      | Exportación  | no está claro      |
| Bloodgood et al. (1996)       | No         | No    | No      | Número de actividades primarias comprometidas en el exterior               | ambos              |
| Boter y Homquist (1996)       | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | ambos              |
| McDougall y Oviatt (1996)     | No         | No    | No      | Porcentaje de ventas internacionales                                       | sólo mercado       |
| Roberts y Senturia (1996)     | No         | No    | No      | % ingresos por venta exterior  | sólo mercado       |
| Fontes y Coombs (1997)        | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | ambos              |
| Reuber y Fischer (1997)       | No         | No    | No      | % ventas exterior, número empleados, número regiones servidas              | sólo mercado       |
| Zahra et al. (1997)           | No         | No    | No      | Resultado de exportación   | sólo mercado       |
| Karagozoglou y Lindell (1998) | No         | No    | No      | Estudio exploratorio y descriptivo   | ambos              |
| Preece et al. (1998)          | No         | No    | No      | % ventas en exterior, diversidad   | sólo mercado       |
| Glas et al. (1999)            | No         | No    | No      | Intensidad exportadora y resultados  | sólo mercado       |
| Jones (1999)                  | No         | No    | No      | Actividades domésticas o externas  | ambos              |
| McAuley (1999)                | No         | No    | No      | Exportación (planeada o no, instantánea o no)                              | sólo mercado       |
| Andersson (2000)              | Sí         | No    | Sí      | Metodología cualitativa  | sólo mercado       |
| Autio et al. (2000)           | No         | No    | No      | Crecimiento de las ventas internacionales                                  | sólo mercado       |
| Burgel y Murray (2000)        | No         | No    | No      | Tipos de modos de entrada  | sólo mercado       |
| Crick y Jones (2000)          | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | sobretudo mercado  |
| Francis y Collins-Dodd (2000) | No         | No    | No      | Intensidad exportadora, ventas de exportación y rentabilidad               | sólo mercado       |
| Harveston et al. (2000)       | No         | No    | No      | Porcentaje exterior respecto al total de ventas                            | sobretudo mercado  |
| Knight (2000)                 | No         | No    | No      | Preparación internacional, respuesta global                                | sólo mercado       |
| McNaughton (2000)             | No         | No    | No      | Número de mercados geográficos servidos                                    | sólo mercado       |
| Moen (2000)                   | No         | No    | No      | Nivel de inversión en exportación  | sólo mercado       |
| Shrader et al. (2000)         | No         | No    | No      | Ingresos externos, modo de entrada, n° países                              | ambos              |
| Yeoh (2000)                   | No         | No    | No      | Exportación  | sólo mercado       |
| Zahra et al. (2000)           | No         | No    | No      | Aprendizaje tecnológico, resultado   | sólo mercado       |
| Bell et al. (2001)            | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | sólo mercado       |
| Crick et al. (2001)           | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | sólo mercado       |
| Ibeh y Young (2001)           | Sí         | No    | No      | Comportamiento exportador  | sólo mercado       |
| Jones (2001)                  | No         | No    | No      | Actividades domésticas o externas  | ambos              |
| Knight (2001)                 | No         | No    | No      | resultado y preparación internacionales                                    | sólo mercado       |
| Lu y Beamish (2001)           | No         | No    | No      | Nivel de exportaciones, inversión directa al exterior (IDE), alianzas      | sólo mercado       |
| Rasmussen et al. (2001)       | No         | No    | No      | Ventas en el exterior  | ambos              |
| Shrader (2001)                | No         | No    | No      | Modos de entrada con colaboración o no                                     | sólo mercado       |
| Westhead et al. (2001)        | No         | No    | No      | Exportación  | sólo mercado       |
| Fillis (2002)                 | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | sólo mercado       |
| Kuemmerle (2002)              | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | ambos              |
| Manolova et al. (2002)        | No         | No    | No      | importación, exportación, IDE, IJV, contratos internacionales              | ambos              |
| Moen y Servais (2002)         | No         | No    | No      | Edad de exportación, n° mercados, distancia psíquica, cuota de exportación | sólo mercado       |
| Reuber y Fischer (2002)       | No         | No    | No      | Crecimiento de las ventas exteriores                                       | sólo mercado       |
| Yli-Renko et al. (2002)       | No         | No    | No      | Crecimiento ventas internacionales   | ambos              |
| Andersson y Wictor (2003)     | Sí         | No    | Sí      | Metodología cualitativa  | sólo mercado       |
| McDougall et al. (2003)       | No         | No    | No      | Ingresos por venta internacional   | sólo mercado       |
| Sharma y Blomstermo (2003)    | No         | No    | No      | Metodología cualitativa  | sobretudo mercado  |
| Zahra et al. (2003)           | No         | No    | No      | Internacionalización de las ventas   | sólo mercado       |

Fuente: Di Gregorio et al. (2008).

En esta tabla se puede observar que todos los estudios revisados se centran en la internacionalización de las ventas, mientras que sólo unos pocos se basan en la combinación de recursos internacionales. Del mismo modo, Di Gregorio et al. (2008) hacen énfasis en el poco rigor teórico utilizado en los trabajos en esta área. Así, repasan cuántos de los trabajos analizados citan alguna de las tres contribuciones seminales a la *Teoría del Entrepreneurship*: Schumpeter (1934), Hayek (1945) y Kirzner (1987). Como puede observarse en la Tabla 1.5, sólo tres de los estudios citan a Schumpeter, dos a Kirzner y ninguno a Hayek.

Teniendo en cuenta estas críticas, Di Gregorio et al. (2008) aportan una nueva tipología a la hora de clasificar las nuevas empresas internacionales tomando como referencia los trabajos de Eckhardt y Shane (2003) y Mathews y Zander (2007). El trabajo de Mathews y Zander (2007) remarca la importancia de considerar el desarrollo de recursos junto con la globalización de las ventas por parte de las nuevas empresas internacionales al explicar su internacionalización. Los autores proponen una perspectiva general de este proceso, que comienza con movimientos geográficos y actividades anteriores a la empresa por parte del emprendedor, que se traducen en trayectorias de entrada para el desarrollo de recursos en el mercado global. De esta forma, Mathews y Zander (2007) proponen tres factores que determinarían estas trayectorias (ver Figura 1.3): (1) la dispersión geográfica de las habilidades, el conocimiento y los recursos empleados; (2) el grado de internacionalización de las ventas; y (3) la forma de acceso y coordinación de los recursos, actividades y rutinas.

**Figura 1.3.**  
**Puntos de entrada en el mercado global**



Fuente: Mathews y Zander (2007).

Bajo esta idea, Di Gregorio et al. (2008) explican la aparición de las nuevas empresas internacionales como el resultado de una acción emprendedora diseñada para explotar oportunidades que tienen el potencial de alterar los términos en los que se producen los intercambios económicos a través de las fronteras nacionales.

Concretamente, Di Gregorio et al. (2008) distinguen dos tipos de oportunidades: aquellas que suponen combinaciones de recursos novedosos, frente a aquellas que suponen combinaciones de nuevos mercados. Las primeras oportunidades implican el potencial para la creación de valor a través de la combinación de recursos internacionalmente dispersos, relacionados con adaptaciones innovadoras de factores estratégicos internacionales. Estos recursos incluyen aquellos específicos de ciertas localizaciones geográficas o aquellos cuyo coste y/o calidad varían entre países (por ejemplo, recursos naturales, tecnología, trabajadores altamente preparados). La combinación de recursos también tendría en cuenta la combinación de talento emprendedor entre fronteras (individuos con fuertes capacidades de innovación, conocimiento valioso y/o acceso a redes relevantes). Por su parte, las oportunidades referentes a la combinación de mercados suponen la utilización de recursos existentes en nuevos mercados. Éstas contemplarían la introducción de un producto o servicio en particular desde un país a otro/s países.

De esta manera, según Di Gregorio et al. (2008) las nuevas empresas internacionales emergen por la explotación de oportunidades aparecidas en un contexto internacional mediante la combinación de oportunidades de recursos o de mercados (o ambas). A partir del grado de internacionalización de cada una de estos dos tipos de oportunidades, Di Gregorio et al. (2008) diferencian cuatro cuadrantes, que se corresponden con cuatro niveles de internacionalización de las nuevas empresas (ver Tabla 1.6). El cuadrante I incluye a las *nuevas empresas que son estrictamente domésticas* por naturaleza y, por lo tanto, se excluyen del análisis de las nuevas empresas internacionales, mientras que las empresas de los cuadrantes II, III y IV se corresponden con tres tipos diferentes de nuevas empresas internacionales.

**Tabla 1.6.**  
**Tipología de nuevas empresas**

|  |   |   |
|--|---|---|
| Entre fronteras<br><i>Combinación de recursos e individuos</i> | <i>III. Nuevas empresas con integración de recursos entre fronteras</i> | <i>IV. Nuevas empresas con combinación de recursos y mercados internacionales</i> |
|  | <i>I. Nuevas empresas domésticas</i>                                    | <i>II. Nuevas empresas con ventas internacionales aceleradas</i>                  |
| A nivel doméstico  | Mercado doméstico   | Mercados internacionales  |

*Búsqueda de oportunidades de mercado*

Fuente: Di Gregorio et al. (2008).

Las *nuevas empresas con ventas internacionales aceleradas* (cuadrante II), comienzan a tener ventas internacionales en una etapa temprana respecto a su creación, pero no combinan recursos ni individuos entre fronteras. Por tanto, estas empresas concentran sus recursos localmente (sin depender de individuos o recursos caracterizados por la posesión de conocimiento internacional) y, generalmente, se crean en respuesta a oportunidades locales que rápidamente expanden su alcance de mercado, incluyendo mercados internacionales. Este tipo de empresa se correspondería con la tomada de forma general en la literatura como referencia en el estudio del fenómeno de las nuevas empresas internacionales (Di Gregorio et al., 2008).

Por otro lado, las *nuevas empresas con integración de recursos entre fronteras* (cuadrante III) consiguen ventajas a través de la combinación de recursos e individuos geográficamente dispersos y de la diversidad de conocimiento que éstos suponen. A través de esta combinación de recursos e individuos en el contexto internacional estas empresas consiguen introducir nuevos productos y servicios en sus mercados domésticos, así como nuevas formas de producción y organización.

Por último, las *nuevas empresas con combinación de recursos y mercados internacionales* (cuadrante IV) presentan características de las empresas de los cuadrantes II y III. Consideradas las más globales de todas, éstas dependen de las interacciones entre fronteras tanto de la adquisición de recursos humanos y tangibles, como de las oportunidades de mercado. Así, para estas empresas la internacionalización se entiende como la creación de valor mediante de la combinación de recursos entre fronteras, así como la captura del valor existente a través de las ventas internacionales.

Di Gregorio et al. (2008) defienden la complementariedad de su tipología de nuevas empresas internacionales con la propuesta por Oviatt y McDougall (1994). A este respecto, los autores mantienen que mientras Oviatt y McDougall (1994) describen empresas que sirven y/o coordinan las actividades de la cadena de valor a través de pocos o muchos mercados, su clasificación recoge empresas que se internacionalizan teniendo en cuenta el nexo existente entre sus oportunidades de mercado y de accesos a recursos o individuos, ya sea en su mercado doméstico o a través de las fronteras nacionales. Bajo esta idea, en la tipología propuesta por Di Gregorio et al. (2008) las nuevas empresas internacionales surgen por la combinación de recursos entre fronteras sin ser necesaria la coordinación de las actividades de la cadena de valor en un contexto internacional. Por lo tanto, Di Gregorio et al. (2008) plantean otra forma de clasificar a las nuevas empresas internacionales, diferente a la propuesta por Oviatt y McDougall (1994), pero no excluyente.

### 2.3. ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Como puede observarse, la discusión entorno a la explicación del fenómeno de las nuevas empresas internacionales continúa aún en la actualidad. Así, a pesar de las numerosas aportaciones realizadas en los últimos quince años tratando de aportar una base teórica y explicativa a este fenómeno, la literatura actual continúa demandando nuevos trabajos al respecto, tanto de carácter teórico, buscando un mayor grado de consenso para la consideración de un modelo teórico global y unificado de la nueva empresa internacional, como de carácter empírico que respalden estadísticamente las distintas propuestas aparecidas (Coviello y McAuley, 1999; Buckley, 2002; Knight y Cavusgil, 2004; Jones y Coviello, 2005; Rialp et al., 2005; Kuivalainen et al., 2007; Weerawardena et al., 2007; Jantunen et al., 2008).

En concreto, desde el punto de vista empírico, los trabajos que tomaran como referencia estas empresas caracterizadas por su temprana vocación internacional eran prácticamente inexistentes hasta mediados de la década de los noventa, cuando comenzaron a aparecer investigaciones al respecto, tanto de carácter cuantitativo (Coviello y Munro, 1995; Bloodgood et al., 1996; Burgel y Murray, 1998; Autio y Sapienza, 2000; Autio et al., 2000; Knight, 2000; Madsen et al., 2000; Servais y Rasmussen, 2000; Zahra et al., 2000; Aspelund y Moen, 2001; Wickramasekera y Bamberly, 2001; Moen, 2002; Acedo y Jones, 2007; Kuivalainen et al., 2007; Zhou, 2007; Zucchella et al., 2007), como cualitativo basadas en el estudio del caso. Respecto a estas últimas, el trabajo de Coviello y McAuley (1999), en el que los autores demandaban nuevos estudios cualitativos que permitieran aclarar los factores influyentes en el establecimiento de las nuevas empresas internacionales, supone el punto de partida para un gran número de trabajos posteriores (Larimo, 2001; Rasmussen et al., 2001; Knight et al., 2004; Gassmann y Keupp, 2007; Laanti et al., 2007; Loane et al., 2007; Jantunen et al., 2008; Karra et al., 2008; Nordman y Melen, 2008; Ruokonen, 2008; Melen y Nordman, 2009).

Sin embargo, la investigación empírica sobre las nuevas empresas internacionales continúa siendo escasa y poco concluyente, sobre todo cuando el objetivo del estudio es explicar relaciones causales entre variables que permitan explicar la competitividad de estas empresas una vez pasada la fase inicial de creación. En este sentido, diversos autores han indicado la necesidad de una mayor investigación acerca de los factores que influyen en las nuevas empresas internacionales una vez hayan establecido sus operaciones iniciales en los mercados foráneos, ya que se considera que la literatura referente a estas empresas se centra en exceso en su fase inicial de creación. (Dimitratos y Jones, 2005; Rialp et al., 2005; Zahra, 2005; Styles y Seymour, 2006;

Gassman y Keupp, 2007; Kuivalainen et al., 2007; Liesch et al., 2007; Gabrielsson et al., 2008; Jantunen et al., 2008; Melen y Nordman, 2009).

Una vez analizados los diferentes aspectos que permiten conceptualizar el fenómeno de las nuevas empresas internacionales, la pregunta que se plantea esta tesis guarda relación con la validez de las teorías de internacionalización de la empresa existentes en la literatura como base teórica sobre la que construir un modelo de relaciones que permita explicar la competitividad y los resultados internacionales logrados por estas empresas una vez superada su fase inicial de creación.

Para tratar de dar respuesta a esta cuestión en el siguiente apartado se revisarán los fundamentos sobre los que se construyen los principales modelos teóricos utilizados de forma tradicional en la literatura a la hora de estudiar la internacionalización de la empresa. Cada una de estas teorías se analizará críticamente respecto al fenómeno de las nuevas empresas internacionales con el fin de identificar ciertos factores que, bajo una postura conciliadora, permiten construir a modo de conclusión el modelo de relaciones sobre el que se basará esta tesis. Este proceso seguiría las indicaciones aportadas en dos de los trabajos más relevantes aparecidos en la literatura en torno al estudio del fenómeno de las nuevas empresas internacionales. Concretamente, Knight y Cavusgil (1996) describen el fenómeno de las nuevas empresas internacionales como un importante desafío a las teorías tradicionales de internacionalización, mientras que Madsen y Servais (1997) defienden la necesidad de analizar las pequeñas nuevas empresas internacionales tomando como punto de referencia una revisión de la literatura sobre el *entrepreneurship*, integrando las corrientes de investigación sobre la internacionalización a tal literatura. En este sentido, el análisis conjunto de la literatura referente al fenómeno de las nuevas empresas internacionales y la relacionada con las teorías de internacionalización de la empresa, resultará determinante a la hora de plantear nuestro modelo de relaciones.

# Capítulo 2

## Las teorías de internacionalización de la empresa



La internacionalización de la empresa, entendida como “todo aquel conjunto de operaciones que a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales” (Welch y Luostarinen, 1988: 36), ha despertado el interés de la comunidad investigadora desde distintas perspectivas y desde las diferentes disciplinas empresariales (Knudsen y Madsen, 2002), traducándose en diversas teorías que han tratado de explicar este fenómeno a lo largo de las últimas cuatro décadas (Ver Tabla 1.7).

**Tabla 1.7.**  
**Definiciones de internacionalización de la empresa**

| AUTORES                     | DEFINICIÓN   | ENFOQUE  |
|-----------------------------|--|--|
| Johanson y Vahlne (1990)    | Internacionalización es un proceso acumulativo en el que continuamente se establecen, desarrollan, mantienen y disuelven relaciones exteriores con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.   | Proceso, relaciones.   |
| Johanson y Mattson (1993)   | Internacionalización es el proceso de adaptación de las operaciones de la empresa (estrategia, estructura, recursos, etc.) a los entornos internacionales.   | Proceso, operaciones de la empresa.                                    |
| Welch y Luostarinen (1993)  | Internacionalización es el movimiento externo de las operaciones internacionales de la empresa.  | Proceso, operaciones de la empresa.                                    |
| Calof y Beanish (1995)      | Internacionalización es el proceso por el que se incrementa la participación en las operaciones internacionales.   | Proceso, operaciones de la empresa.                                    |
| Ahokangas (1998)            | Internacionalización es el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de conjuntos de recursos para actividades internacionales.  | Recursos.  |
| Barkema y Vermeulen (1998)  | Internacionalización como un proceso de aprendizaje en el que la empresa, comenzando desde los diferentes niveles de conocimiento previo de los que dispone, genera nuevo conocimiento basado en su experiencia en el exterior, conocimiento que es entonces absorbido, compartido y fortalecido a lo largo del tiempo por medio de ciertas rutinas. | Proceso, aprendizaje organizativo.                                     |
| Lehtinen y Penttinen (1999) | Internacionalización supone el desarrollo de redes de negocio en otros países a través de la extensión, penetración e integración.   | Redes, relaciones.   |
| Lehtinen y Penttinen (1999) | Internacionalización engloba las relaciones entre la empresa y su entorno internacional. Su origen deriva de un proceso de preparación cognitiva y actitudinal, y concretamente se manifiesta en el proceso de desarrollo y utilización de diferentes actividades internacionales (operaciones internas, externas y de cooperación).                 | Relaciones, operaciones de la empresa, proceso, entorno internacional. |

*Fuente: Elaborado a partir de Ruzzier et al. (2006).*

Las principales teorías sobre la internacionalización de la empresa se pueden agrupar en cuatro enfoques generales distintos (Flor, 2003; Galván, 2003): el enfoque

económico, el enfoque de proceso, el enfoque relacional y el enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa (ver Tabla 1.8).

**Tabla 1.8.**  
**Teorías sobre la internacionalización de la empresa**

| ENFOQUE  | TEORÍAS   | OBJETO DE ANÁLISIS                            | PRINCIPALES CORRIENTES DE ESTUDIO  | AUTORES  |
|--|---|---|--|--|
| Enfoque económico  | <i>Teoría de la ventaja monopolística</i>         | Inversión directa exterior<br>Multinacionales | Tª organización industrial<br>Tª comercio internacional  | Kindleberger (1969)<br>Hymer (1976)  |
|  | <i>Teoría de internalización</i>                  |   | Tª costes de transacción<br>Tª localización  | Williamson (1975)<br>Buckley y Casson (1976)                               |
|  | <i>Paradigma ecléctico de Dunning</i>             |   | Tª organización industrial<br>Tª costes de transacción<br>Tª localización<br>Tª comercio internacional | Dunning (1981)   |
| Enfoque de proceso   | <i>El modelo del ciclo de vida del producto</i>   | Proceso de internacionalización               | Tª ciclo de vida del producto  | Vernon (1966)  |
|  | <i>El modelo Uppsala</i>                          |   | Tª comportamental de la empresa<br>Tª del conocimiento y el cambio en la empresa                       | Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)<br>Johanson y Vahlne (1977)             |
|  | <i>Los modelos relacionados con la innovación</i> |   | Tª innovación  | Bilkey y Tesar (1977)<br>Cavusgil (1980)<br>Reid (1981)<br>Czinkota (1982) |
| Enfoque relacional   | <i>Teoría de redes</i>                            | Estrategias en redes internacionales          | Tª intercambio social<br>Tª dependencia de recursos  | Johanson y Mattson (1987)  |
| Enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa | <i>Teoría de las capacidades organizativas</i>    | Proceso de aprendizaje organizativo           | Tª recursos y capacidades  | Roth (1995)<br>Ahokangas (1998)<br>Luo (2000)                              |

Fuente: Elaboración propia.

El primer enfoque se compone de aquellas teorías económicas que tratan de aportar, desde una perspectiva basada en los costes y las ventajas económicas de la

internacionalización, explicaciones relativas al análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional y, más concretamente, de sus actividades de inversión directa.

Por otro lado, el enfoque de proceso comprende aquellos modelos teóricos que conciben la internacionalización de la empresa de forma dinámica, como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores.

Por su parte, desde un enfoque relacional se desarrollan las nuevas ideas que consideran el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas.

Finalmente, el enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa otorga un papel relevante al aprendizaje organizativo, convirtiéndolo en el protagonista de la internacionalización.

Atendiendo a criterios geográficos sobre las principales escuelas de pensamiento, Van den Berghe (2004) distingue entre la Escuela de Reading, cuyos autores (Buckley, Casson, Dunning) se centran en el análisis de datos sobre inversión directa internacional; la Escuela de Cambridge, ocupada de analizar las empresas multinacionales y representada por autores como Hymer, Kindleberger o Vernon; y la Escuela Nórdica, que basándose en el estudio de casos de empresas suecas, establece una perspectiva secuencial de la internacionalización (Johansson, Vahlne, Wiedersheim-Paul).

## **1. LAS TEORÍAS ECONÓMICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

El fenómeno de salida al exterior por parte de la empresa empezó a ser objeto de estudio económico en los años treinta cuando Ohlin (1933) relacionó la teoría del comercio internacional y la teoría clásica de localización. Esta primera aproximación tuvo su desarrollo posterior con el trabajo de Hymer (1976), considerado el precursor del estudio de la inversión directa en el exterior.

Concretamente, durante la década de los setenta y los ochenta surgen una serie de planteamientos que tratan de explicar la existencia de la empresa multinacional y, en particular, sus actividades de inversión directa en el extranjero, teniendo como característica común la consideración de que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos totalmente racionales (Buckley y Casson, 1976, 1981, 1985; Calvet, 1981; Rugman, 1981, 1986; Caves, 1982; Hennart, 1982; Casson, 1986, 1992; Buckley, 1988, 1990; Forsgren, 1989; Alonso, 1993, 1994; Durán, 1994; Martínez, 2000; Fillis, 2001; Rialp y Rialp, 2001; Galván, 2003; Saarenketo et al., 2004). Estos

planteamientos son la base teórica del enfoque económico sobre la internacionalización de la empresa, cuyas aportaciones más relevantes, como se muestra en la Tabla 1.9, son dos teorías complementarias, la teoría de la ventaja monopolística (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976) y la teoría de internalización (Buckley y Cason, 1976), así como una visión integradora de ambas denominada el paradigma ecléctico de Dunning (Dunning 1979, 1980, 1981, 1988, 1992).

**Tabla 1.9.**  
**Principales conclusiones de las teorías económicas de internacionalización**

| ENFOQUE           | TEORÍAS                                   | PRINCIPALES CONCLUSIONES   |
|-------------------|---|--|
| Enfoque económico | <i>Teoría de la ventaja monopolística</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidad de la toma de decisiones y el comportamiento empresarial.</li> <li>• La posesión de ventajas competitivas exclusivas determina la inversión productiva exterior de la empresa. Éstas son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Específicas de la empresa inversora (naturaleza monopolística).</li> <li>- Fácilmente transferibles entre fronteras.</li> <li>- De gran magnitud y perdurables.</li> </ul> </li> <li>• Inversión exterior como aprovechamiento de las imperfecciones del mercado (existencia de beneficios oligopolísticos).</li> <li>• La inversión directa exterior elimina el conflicto entre empresas competidoras en situaciones de mercados imperfectos.</li> </ul> |
|                   | <i>Teoría de internalización</i>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidad de la toma de decisiones y el comportamiento empresarial.</li> <li>• La empresa es un conjunto de recursos internalizados que pueden asignarse a diferentes mercados.</li> <li>• Cuanto mayor sea el coste de ciertas transacciones, mayor incentivo de expansión para internalizarlas (Tª costes de transacción).</li> <li>• La expansión en el exterior se da en función de dos criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de ventajas de localización.</li> <li>- Rentabilidad de la internalización frente a la venta o cesión al extranjero.</li> </ul> </li> </ul>   |
|                   | <i>Paradigma ecléctico de Dunning</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión integradora de la Tª de la ventaja monopolística y de la Tª de internalización.</li> <li>• Decisión de internacionalización razonada en función de 4 condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posesión de ventajas específicas propias.</li> <li>- Rentabilidad de la internalización de dichas ventajas (reducción de los costes de transacción).</li> <li>- Rentabilidad de la localización exterior de plantas de producción.</li> <li>- Concordancia de la producción foránea con la estrategia a largo plazo de la empresa.</li> </ul> </li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia.

## **1.1. LA TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA**

La teoría de la ventaja monopolística está asociada a las interpretaciones de la aparición de las multinacionales propuesta por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Esta teoría defiende que la posesión de ventajas competitivas exclusivas es lo que determina que una empresa pueda ostentar un cierto poder de monopolio y llevar a cabo inversiones productivas en el exterior para explotarlas, convirtiéndose así en una multinacional. Tales ventajas deberían ser específicas de la empresa inversora y fácilmente transferibles a través de las fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la competencia con las empresas rivales (Rialp, 1999). Al ser ventajas de naturaleza monopolística, estas empresas tienen la capacidad de competir con empresas extranjeras en sus propios mercados las cuales, a pesar de encontrarse mejor establecidas y de tener un mayor conocimiento del mercado, están obligadas a asumir el coste de desarrollar dichas ventajas y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con estas empresas extranjeras recién llegadas (Galván, 2003). Concretamente, estas ventajas pueden consistir en procesos tecnológicos, patentes, marcas, recursos financieros, capacidad directiva, canales de distribución (Kindleberger, 1969), estrategias de diversificación de producto (Caves, 1971) o dominio de conocimiento a partir de actividades de I+D (Hirsch, 1976).

Kindleberger y Hymer describen las ventajas específicas de la empresa como una manifestación de las imperfecciones estructurales del mercado y de la consiguiente existencia de beneficios oligopolísticos. De este modo, el motivo para la realización de inversiones directas en el exterior aparece relacionado con la habilidad de las multinacionales para aprovecharse de ciertas imperfecciones del mercado de carácter endógeno, reforzando los niveles ya existentes de ineficiencia: las ventajas específicas de la empresa multinacional guardarían relación con el ejercicio de poder de mercado, mostrando las características de una ventaja cuasi-monopolística (Alonso, 1993).

Por otra parte, otra de las causas de la inversión directa en los mercados exteriores considerada por Hymer (1976) es la eliminación del conflicto entre empresas competidoras en situaciones de mercados imperfectos. En efecto, cuando las empresas no tienen capacidad para incrementar su cuota de mercado ante los procesos de concentración que se dan en determinadas industrias, surgen numerosos conflictos entre los distintos competidores, teniendo como consecuencia disminuciones en la rentabilidad (Rialp, 1999). Una posible solución a estos problemas puede lograrse gracias al control por parte de una empresa de todas las demás, o a la consecución de acuerdos entre los diferentes participantes del mercado. Esta instauración de procesos de decisión centralizados frente a los procesos descentralizados existentes será más relevante conforme mayor sea el grado de imperfección del mercado analizado (Galván,

2003). Estos procesos de concentración, al llegar a mercados foráneos imperfectos, favorecen la aparición de las empresas multinacionales (Cantwell, 1991).

## 1.2. LA TEORÍA DE INTERNALIZACIÓN

La teoría de internalización considera a la empresa como un conjunto de recursos internalizados que pueden ser asignados a diferentes mercados nacionales. De esta manera, teniendo como punto de referencia la teoría de los costes de transacción, los trabajos de Williamson (1975) y Buckley y Casson (1976) presentan la aparición de las empresas multinacionales como una alternativa al mercado en el marco de las decisiones organizativas de la empresa.

Esta teoría tiene sus orígenes en los planteamientos de Coase (1937), quien consideraba que las empresas se expandían y crecían debido a que los costes de evitar el uso del mercado eran menores que los costes de utilizarlo efectivamente. Este autor señalaba que, mientras más elevados fueran los costes de ciertas transacciones, tales como los costes de investigación, de transacción y de contratación, mayor incentivo tendrían las empresas para expandirse con la finalidad de internalizarlos y, de esta manera, disminuirlos.

Así, en el momento en que aparecen fallos en el mercado asociados al alto coste de controlar las transacciones comerciales en un entorno caracterizado por comportamientos oportunistas, las empresas tienden a internalizar las tareas, dando lugar a empresas multinacionales si este hecho se produce en otro país. Cuanto mayor es la especificidad de un activo (especialmente de los activos intangibles) el número de proveedores disminuye, con lo que la empresa tiene menos posibilidades de sustituirlos y, por tanto, sufre un incremento de los costes de transacción, ya que este hecho conlleva la necesidad de llevar a cabo una negociación rigurosa y la asunción de unos costes de supervisión para asegurar el correcto cumplimiento de las condiciones establecidas (Dwyer y Oh, 1988). En esta situación, y con el objeto de disminuir estos costes, la empresa tiende a acudir al exterior siempre y cuando se den dos condiciones (Buckley y Casson, 1976): (1) que existan ventajas de localización en terceros países y (2) que organizar estas actividades en la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

La existencia de ventajas de localización tiene en cuenta la comparación de los costes unitarios que implica el producir en el mercado nacional y exportar posteriormente el producto al extranjero, frente a la posibilidad de producir directamente en el extranjero. A este respecto, influyen aspectos tales como el grado de intervencionismo por parte del gobierno (Buckley y Casson, 1979; Teece, 1986), las barreras arancelarias, el coste de los factores productivos y de transporte (Teece, 1986),

y factores como el grado de integración de determinadas actividades, su complejidad y la posibilidad de obtener economías de escala, así como el tipo de estructura del mercado (Buckley y Casson, 1979).

Por su parte, la segunda condición está relacionada con los costes asociados al mercado, clasificándolos de la siguiente forma (Buckley y Casson, 1976, 1979): (1) los conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder, (2) los factores concretos asociados a los mercados internacionales como las restricciones a los movimientos de capitales y los aranceles, (3) la dificultad de poner un precio a una transferencia tecnológica y, finalmente, (4) los retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado.

### **1.3. EL PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING**

El paradigma ecléctico (Dunning, 1981), también denominado paradigma OLI (*Ownership, Localization, Internalization*) surge como una visión integradora de la teoría de la ventaja monopolística y de la teoría de internalización. Así, este paradigma nace para tratar de ensamblar dentro de un mismo sistema las aportaciones de la teoría de la organización industrial, el paradigma de los costes de transacción y las teorías de localización y del comercio internacional.

El paradigma sugiere que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa se basan en la yuxtaposición de las ventajas específicas que ésta posee, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988). De esta forma, la empresa tomaría la decisión de acudir a mercados exteriores de una manera totalmente racional.

Concretamente, Dunning (1980, 1988, 1992) considera que la empresa decide exportar sus ventajas competitivas en los mercados internacionales a través de la inversión directa, convirtiéndose así en una multinacional, siempre y cuando se den cuatro condiciones.

En primer lugar, y en consonancia con la teoría de la ventaja monopolística, la empresa debe poseer ciertas ventajas específicas propias en comparación con otras empresas locales a la hora de servir a determinados mercados (*“ownership advantages”*). Estas ventajas están relacionadas con la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (equipo humano, capacidad organizativa, el saber hacer, estructura organizativa) y, por otra parte, con ventajas derivadas de la gestión común de una red de activos, que a su vez se pueden clasificar en: (1) ventajas de las firmas establecidas frente a las nuevas, teniendo en cuenta criterios como la experiencia, el tamaño, la diversificación, las economías de alcance y la facilidad de acceso a los recursos y, (2) ventajas específicas relacionadas con las propias características de la

multinacional (como la flexibilidad operativa y respecto a los cambios en la producción y el abastecimiento global de inputs), con la habilidad para aprovechar las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos, y con la habilidad para diversificar o reducir riesgos.

En segundo lugar, y en sintonía con la teoría de internacionalización, la empresa que posee dichas ventajas debe obtener mayores beneficios a través de la propia explotación de las mismas, antes que de su venta o alquiler a otras empresas extranjeras, es decir, le debe ser más rentable internalizar dichas ventajas a través de la expansión de su cadena de valor o de la adición de nuevas actividades (“*internalization advantages*”). Los factores que llevan a la empresa a internalizar los mercados asociados a las ventajas propias son aquellos relacionados con la reducción de los costes de transacción. De este modo, estas ventajas pueden generarse a partir de las imperfecciones en los mercados de bienes e inputs productivos que dificultan la fijación de precios para los mismos, por el deseo de ocultar información específica sobre un determinado producto, para proteger su calidad, o para evitar la intervención pública en forma de aranceles, impuestos, etc. (Lugo, 2007).

En tercer lugar, debe resultar rentable para la empresa localizar parte de sus plantas de producción en el exterior, teniendo en cuenta el atractivo de determinadas localizaciones en lo que se refiere a las dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras (Vernon, 1966; Kojima, 1982). Las ventajas de localización (“*location advantages*”) pueden basarse en elementos de coste o en factores relativos a la demanda. En el primer caso, la disponibilidad y la abundancia de recursos naturales y de factores productivos, su coste, calidad y productividad, así como los costes de transporte y de comunicación a escala internacional, serán las variables a tener en cuenta. Con respecto a los factores relativos al mercado, el nivel de demanda actual y potencial, las políticas gubernamentales, el grado de rivalidad existente, la existencia de barreras comerciales o la inestabilidad política y las infraestructuras entre países, serán, entre otros, los elementos a considerar.

Finalmente, Dunning (1992) afirma que, dada la configuración de las tres ventajas anteriormente citadas, una empresa realizará una inversión directa en el exterior si sus directivos consideran que la producción foránea está en concordancia con la estrategia a largo plazo de su empresa.

De esta manera, el paradigma ecléctico de Dunning supone una aportación conciliadora acerca de las razones por las que existe la empresa multinacional, en la medida en la que integra en una única propuesta todos los fenómenos económicos que hasta el momento habían sido considerados como determinantes de la realización de una inversión directa en el extranjero (Plá y Suárez, 2001; Galván, 2003). Concretamente, se consideran conjuntamente las ventajas específicas de la empresa (ventajas de



propiedad), las ventajas de internalización y las características del mercado receptor (ventajas de localización). Cada uno de estos tres factores permite explicar las razones que motivan a una empresa a ser multinacional, de forma que la consideración individual y aislada de los mismos al optar por centrarse en la teoría de la ventaja monopolística o la teoría de internalización de forma exclusiva es incompleta. Además, la interacción de estas ventajas puede funcionar de forma diferente según la empresa específica analizada (Lugo, 2007).

## **2. LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN POR PROCESO**

Pese a la indiscutible capacidad de sugerencia de las tres teorías anteriores existen limitaciones que dificultan su utilización directa como instrumentos útiles para analizar la complejidad de los procesos de internacionalización. En general, podemos decir que se basan en modelos teóricos estáticos que tienen como sujeto preferente a empresas de gran tamaño y aceptable implantación en los mercados internacionales. De ahí que para estudiar la secuencia seguida por empresas de pequeña o mediana dimensión, sea conveniente reparar en la aportación realizada por una corriente de autores, principalmente a partir de la década de los 70, donde la internacionalización es vista como un proceso.

En concreto, los autores que trabajan en este enfoque teórico ven la internacionalización de la empresa como un proceso dinámico, basándose en el aspecto gradual de la salida al exterior de las organizaciones a través de un proceso de acumulación de experiencia y conocimiento (Rialp y Rialp, 2001). Así, los distintos trabajos que aquí se engloban tratan de dar una explicación a las razones y las maneras por las que una empresa, que en su origen desarrolla su actividad estrictamente en mercados domésticos, logra convertirse en una empresa internacional. De este modo, aunque siga teniendo un peso importante, la inversión directa en el extranjero dejará de ser la única vía de internacionalización.

Dentro de este enfoque (ver Tabla 1.10) incluimos el modelo del ciclo de vida del producto, donde la internacionalización de la empresa es vista como un proceso que evoluciona conforme el producto pasa de una etapa a otra de su ciclo de vida (Vernon, 1966), así como los modelos de Uppsala y aquellos relacionados con la innovación, que coinciden en el incremento de los recursos comprometidos en los mercados foráneos a medida que aumenta el conocimiento por parte de la empresa de dichos mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Johanson y Vahlne, 1990; Alonso, 1994; Alonso y Donoso, 1998).

**Tabla 1.10.**

**Principales conclusiones de las teorías de internacionalización por proceso**

| ENFOQUE            | TEORÍAS   | PRINCIPALES CONCLUSIONES   |
|--------------------|---|--|
| Enfoque de proceso | <i>El modelo del ciclo de vida del producto</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización como proceso gradual y dinámico que evoluciona conforme el ciclo de vida del producto.</li> <li>• Posibles vías de internacionalización distintas a la inversión directa.</li> <li>• La difusión de nuevas tecnologías es suficientemente lenta para permitir la existencia de diferencias en el tiempo entre países.</li> <li>• Se centra en el comportamiento individual de cada empresa. Considera 4 etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.</li> </ul>   |
|                    | <i>El modelo Uppsala</i>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrado en pequeñas economías de los países nórdicos.</li> <li>• Analiza las dinámicas del proceso interno de las pequeñas empresas.</li> <li>• “Modelo de las fases de desarrollo” (Uppsala): incremento gradual de los recursos comprometidos en un país conforme se adquiera experiencia y conocimientos de las actividades en dicho mercado.</li> <li>• 4 etapas sucesivas componen la “cadena de establecimiento”:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportaciones esporádicas.</li> <li>- Exportación a través de representantes comerciales independientes.</li> <li>- Establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero.</li> <li>- Establecimiento de unidades productivas en el extranjero.</li> </ul> </li> <li>• “Distancia psíquica”: conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre empresas y mercado.</li> <li>• La entrada al exterior se inicia en los mercados-países psicológicamente más próximos al de origen y se extiende gradualmente hacia los más distantes.</li> <li>• Internacionalización actual explica la internacionalización en el futuro.</li> </ul> |
|                    | <i>Los modelos relacionados con la innovación</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las etapas de internacionalización se consideran una innovación.</li> <li>• La actividad exportadora es el método básico de internacionalización de las PYMEs.</li> <li>• Los distintos modelos coinciden en 3 etapas genéricas: pre-exportación, exportación inicial y exportación avanzada.</li> <li>• Paralelismo entre innovación y decisión de exportar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son decisiones creativas y deliberadas en función de las oportunidades del mercado y las capacidades internas de la empresa.</li> <li>- Beneficio por la experiencia y aprendizaje acumulado a través del tiempo (secuencia acumulativa).</li> <li>- Son decisiones condicionadas por las del pasado y que condicionarán las del futuro.</li> </ul> </li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El modelo del ciclo de vida del producto desarrollado por Vernon (1966) trata de romper con lo propugnado en las teorías económicas tradicionales, al considerar que los

costes comparativos están en segundo plano. Así, aspectos como la innovación del producto, los efectos de las economías de escala y el papel de la incertidumbre y la falta de conocimiento en los negocios internacionales, adquieren mayor relevancia.

Tomando como referencia a las empresas estadounidenses Vernon (1966) introduce un matiz basado en el comportamiento individual de cada empresa. En esta línea, argumenta la posibilidad de que una empresa innovadora que inicialmente posea ciertas ventajas competitivas determinadas por la dotación de factores y la estructura de los mercados, pueda ver cómo estas ventajas quedan erosionadas e incluso eliminadas debido a la mayor competitividad de las empresas foráneas a la hora de producir esos mismos productos. Es en este punto en el que Vernon (1966) centra su análisis en la decisión individual por parte de la empresa de en qué lugar localizar la producción.

De este modo, el modelo del ciclo de vida del producto recoge el proceso que sufre un país que desarrolla y exporta un producto en particular hasta el momento en el que éste pierde su cuota de mercado en el exterior en favor de otros países que han imitado esta innovación, llegando incluso a convertirse en un importador nato del producto. La esencia de este modelo reside pues en la asunción de que la difusión de las nuevas tecnologías se da de una manera suficientemente lenta como para permitir que se generen diferencias temporales entre países respecto a la tecnología disponible de producción.

Por tanto, las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos condicionarán las decisiones de las empresas sobre la localización de la producción teniendo, por lo tanto, efectos sobre su internacionalización (Plá y Suárez, 2001). Concretamente, Vernon (1966) distingue cuatro etapas (ver Tabla 1.11).

**Tabla 1.11.**  
**Etapas del modelo de ciclo de vida de Vernon**

| ETAPAS DEL CICLO DE VIDA | ETAPA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN               | DESCRIPCIÓN   |
|--------------------------|---|---|
| <b>Introducción</b>      | Orientación hacia el país de origen                       | El producto es fabricado y comercializado en el país dónde fue desarrollado.<br>El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados. |
| <b>Crecimiento</b>       | Orientación hacia los principales países industrializados | Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.   |
| <b>Madurez</b>           | Relocalización de la inversión directa                    | Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado.<br>La fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata.  |
| <b>Declive</b>           | Abandono del país de origen                               | La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente.<br>La fabricación abandona el país de origen.   |

Fuente: Suárez (1999).

En la primera de ellas, denominada *etapa de introducción*, la empresa se centra en el país de origen, donde fabrica y comercializa su producto, recurriendo a la exportación sólo como instrumento para lograr economías de escala en la producción.

Más adelante, en una segunda *etapa de crecimiento* la empresa comienza a orientarse hacia los principales países industrializados, con un incremento de la actividad exportadora e inversiones productivas en países de demanda creciente. En concreto, la empresa comienza exportando su producto a aquellos países que presentan unos patrones de demanda más similares a los del país de origen. Posteriormente, y de forma gradual, conforme el producto adquiere una mayor estandarización y madurez y a medida que empiezan a introducirse imitadores en el mercado, las ventajas competitivas de las empresas productoras varían, adquiriendo una mayor importancia la experiencia comercial, la búsqueda de economías de escala o la habilidad de minimizar los costes de producción.

Durante la *etapa de madurez*, los mercados comienzan a estar saturados y la demanda empieza a ser más inelástica. Estos factores llevan a que las inversiones productivas se dirijan entonces a países con menores costes de mano de obra. Más aún, tal y como indica Vernon (1966) la imposición de barreras al comercio o el establecimiento de los principales competidores de la empresa en dichos mercados puede acelerar dicho proceso.

Por último, la *etapa de declive* se caracteriza por una disminución de la demanda en el país de origen y el traslado definitivo de la fabricación del producto al exterior, sustituyendo la exportación de la casa matriz e incluso llegando a importarle.

Este modelo resulta particularmente útil en el caso de los mercados de bienes de consumo, como electrodomésticos o aparatos electrónicos, en los que la marca y el marketing juegan un papel muy importante en la explotación de las innovaciones y en el fortalecimiento del poder de mercado.

## 2.2. EL MODELO DE UPPSALA

El modelo surge a partir de los artículos publicados por investigadores del *Företagsekonomiska Institutionen*, de la Universidad de Uppsala, sobre el enfoque gradualista de internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990) y posteriormente es denominado como “modelo de las fases de desarrollo” (Alonso, 1994). Estos investigadores comienzan a construir su propia teoría centrando sus estudios en pequeñas economías (como es el caso de los países nórdicos), resultándoles más interesante el análisis de las dinámicas del proceso interno que siguen

las pequeñas empresas (Bloodgood et al., 1996; Korhonen, 1999; Ruzzier et al., 2006; Lugo, 2007; Armario et al., 2008).

Si bien el número de propuestas desarrolladas desde la concepción gradualista y evolutiva del proceso exportador es ciertamente considerable (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982), el modelo de las fases de desarrollo destaca como la aportación más significativa. Dicho modelo constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos que persiguen establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa (Rialp, 1999).

Así, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fueron los primeros autores en reconocer que la ausencia de recursos y de conocimientos sobre los mercados exteriores generaba un nivel de incertidumbre que sólo podía ser reducido a través de la toma de la decisión de internacionalización de forma incremental, es decir, de una serie de pasos acumulativos a lo largo del tiempo, que debido al aprendizaje de la organización van gestando un compromiso internacional cada vez mayor (Lugo, 2007; Armario et al., 2008; Brennan y Garvey, 2009). Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), influenciados por la teoría comportamental de la empresa (Cyert y March, 1963) y la teoría del conocimiento y el cambio en la organización (Penrose, 1959) desarrollan un modelo que predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia y conocimiento de las actividades que se realizan en dicho mercado. Esta experiencia se basa en las interacciones desempeñadas por la empresa a través de sus relaciones con empresas foráneas, como pueden ser las relaciones con clientes, proveedores y competidores en el exterior (Blomstermo et al., 2004). En estas interacciones la empresa desarrolla conocimiento experimental de los mercados foráneos que, a su vez, influye en las percepciones de la misma respecto a los costes, los riesgos y los beneficios asociados a operar en ese mercado exterior en particular (Armario et al., 2008; Brennan y Garvey, 2009; Melen y Nordman, 2009). A medida que se incrementa este conocimiento basado en la experiencia en el exterior, la empresa estará en disposición de progresar hacia modos alternativos de internacionalización que requieran un mayor compromiso de recursos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). De esta manera, se considera que un gran número de empresas inician sus operaciones en su mercado nacional, siendo la internacionalización de su actividad el resultado de una serie de decisiones incrementales.

Concretamente, el modelo de Uppsala sostiene que las diferentes etapas de internacionalización de las empresas no pueden ser analizadas independientemente, sino que deben considerarse como un proceso total de internacionalización. En esta línea, el modelo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por las cuatro etapas siguientes, denominadas por los autores como la

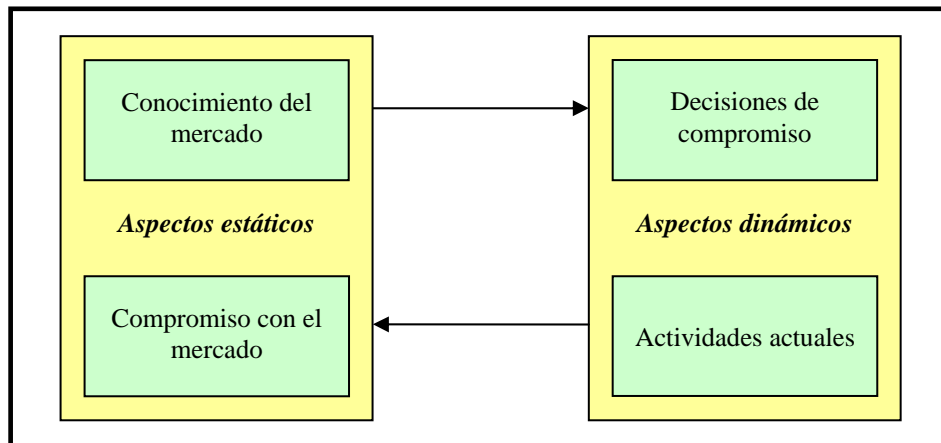
“cadena de entrada” (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975: 322): (1) exportaciones no regulares o esporádicas, (2) exportación a través de agentes comerciales independientes, (3) establecimiento de subsidiarias comerciales en el país extranjero y, (4) establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero. Como puede observarse, cada etapa representa un mayor grado de implicación internacional por parte de la empresa en un mercado foráneo determinado, tanto en lo que se refiere a la experiencia e información que ésta tiene sobre el mercado exterior, como en lo que respecta a los recursos que compromete en dichos mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Asimismo, en términos de la extensión internacional de tales operaciones, los propulsores de este modelo teórico recurren al concepto de la “distancia psíquica”, que es definida como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Entre los factores que pueden contribuir a esta distancia psíquica encontramos: las diferencias en el idioma, la cultura, el entorno empresarial, los sistemas político, social y legal, así como otros factores que sean heterogéneos entre los mercados. Existen diversos trabajos que demuestran la relación directa entre la distancia psíquica y la distancia geográfica (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Luostarinen, 1988; Coviello y Munro, 1997), aunque otros afirman lo contrario (Buckley, 1989). A pesar de esta controversia, lo cierto es que el concepto de distancia psíquica se ha convertido en uno de los factores más importantes a la hora de determinar el proceso gradual de internacionalización de las empresas (Nordström y Vahlne, 1992; Björkman y Eklund, 1996; Conway y Swift, 2000; Kim, 2003; Armario et al., 2008; Erdilek, 2008). De este modo, dada la inclusión del término de distancia psíquica en el modelo, la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado-país psíquicamente más próximo al de origen, dado que éste representaría un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí, ésta iría extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psíquico. Así, se abordarían, paulatinamente, mercados cuya distancia psíquica con el país de origen fuera cada vez mayor (Rialp, 1999; Armario et al., 2008).

El trabajo inicial de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fue posteriormente refinado por Johanson y Vahlne (1977, 1990). Estos autores reformularon la visión dinámica del proceso de internacionalización de la empresa en términos de una interacción permanente entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos hacia estos mercados, por el otro (Rialp, 1999). De este modo, se asume como hipótesis básica que a medida que aumentan los conocimientos sobre los mercados exteriores, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá y Suárez, 2001; Armario et al., 2008). Johanson y Vahlne (1990) sostienen que este conocimiento se va

desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. A este respecto, la experiencia acumulada se muestra de dos maneras complementarias: (1) en los cambios en el conocimiento adquirido y, (2) en los cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1959). Esto significa que las empresas internacionales tienen un gran conocimiento basado en la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular (Denis y Depelteau, 1985; Blankenburg, 1995). En este sentido, el conocimiento adicional actuará como catalizador para el desarrollo de nuevas actividades de negocio, incluso en el caso de empresas con experiencia internacional (Figura 1.4).

**Figura 1.4.**  
**Mecanismo básico de internacionalización según el modelo de Uppsala**



*Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 1990).*

La estructura principal del modelo de Uppsala viene presidida por la distinción realizada por estos autores entre los “aspectos estáticos” y los “aspectos dinámicos” de las variables de internacionalización. Con ello se intenta recoger el hecho de que “el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante” (Johanson y Vahlne, 1977: 26).

El modelo de Uppsala pone en duda las teorías económicas existentes debido a su carácter estático y a su incapacidad para considerar los problemas de distancia cultural respecto a los mercados foráneos, además de sobreestimar los requisitos internos que las empresas requieren para dirigir actividades internacionales (recursos financieros, humanos y organizativos). En este sentido, hay que tener en cuenta que cualquier entrada en un mercado exterior realizada por una empresa comprende ciertos elementos graduales (Petersen y Pedersen, 1999).

Sin embargo, el proceso de acceso a los mercados exteriores no tiene necesariamente que producirse siguiendo la secuencia explicada anteriormente, si bien

suele ser el esquema más habitual de introducción progresiva en dichos mercados. Cada fase exige mayores capacidades, fundamentalmente estratégicas, sin perjuicio de las financieras, puesto que con el paso del tiempo el compromiso va aumentando y con ello también lo hace el riesgo en el que se incurre.

Asimismo, el modelo de las fases de desarrollo proporciona una interpretación del proceso que resulta especialmente útil en el caso de las PYMEs o empresas que se encuentran en las primeras etapas de internacionalización, ya que es más fácil que la gran empresa prescindir del gradualismo propuesto. En definitiva, desde esta óptica, la internacionalización tiene un sentido más amplio que la exportación, pues significa relacionarse con el exterior desde un plano más rico: importar/exportar productos o servicios, tecnologías, subcontratar, colaborar con empresas externas y, por supuesto, invertir en el exterior (Lugo, 2007).

### **2.3. LOS MODELOS RELACIONADOS CON LA INNOVACIÓN**

El trabajo de Rogers (1962) plantea que cada etapa subsiguiente en la internacionalización de una organización es considerada como una innovación de la misma (Gankema et al., 2000). Tomando como referencia esta idea surgen diferentes estudios que tratan de desarrollarla (Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978; Cavusgil y Nevin, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1990) centrando su foco de atención en el análisis de la actividad exportadora como método básico de internacionalización de las PYMEs.

Leonidou y Katsikeas (1996) realizan una revisión de los principales modelos encuadrados en esta teoría (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981) y concluyen que, aunque el número de etapas varía considerablemente entre los distintos modelos, éstos se componen de un número fijo de etapas secuenciales. De hecho, estos autores identifican tres etapas genéricas: la etapa pre-exportadora, la etapa de exportación inicial y la etapa de exportación avanzada. En esta misma línea, Andersen (1993) afirma que, de forma general, los diferentes modelos son relativamente similares, basándose sus diferencias en el número de etapas y la terminología utilizadas en cada uno de ellos. Así, por ejemplo, Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982) reconocen seis etapas, mientras que Rao y Naidu (1992) sólo identifican cuatro etapas en su investigación (Figura 1.5).



**Figura 1.5.**  
**Comparación de los principales modelos de internacionalización relacionados con la innovación**

|                                 | Bilkey y Tesar (1977)   | Cavusgil (1980)  | Reid (1981)  | Czinkota (1982)                                       | Lim et al. (1991)                            | Rao y Naidu (1992)                         |
|---------------------------------|---|--|--|---|--|--|
| Proceso de internacionalización | <b>Etapa 1</b><br>Directivos no interesados en exportar                       | <b>Etapa 1</b><br>Sólo mercado doméstico   |  | <b>Etapa 1</b><br>Empresa completamente desinteresada |  | <b>Etapa 1</b><br>No exportadores          |
|                                 | <b>Etapa 2</b><br>Directivos dispuestos a ocupar sectores no cubiertos        | <b>Etapa 2</b><br>Etapa pre-exportadora  | <b>Etapa 1</b><br>Conciencia exportadora           | <b>Etapa 2</b><br>Empresa parcialmente desinteresada  | <b>Etapa 1</b><br>Conciencia exportadora     | <b>Etapa 2</b><br>Intención de exportar    |
|                                 | <b>Etapa 3</b><br>Directivos exploran la viabilidad de exportar activamente   | <b>Etapa 3</b><br>Participación experimental en países cercanos psicológicamente | <b>Etapa 2</b><br>Intención de exportar            | <b>Etapa 3</b><br>Empresa exploradora                 | <b>Etapa 2</b><br>Interés por exportar       | <b>Etapa 3</b><br>Exportadores esporádicos |
|                                 | <b>Etapa 4</b><br>Exportación experimental a países cercanos psicológicamente |  | <b>Etapa 3</b><br>Periodo de prueba de exportación | <b>Etapa 4</b><br>Exportador experimental             | <b>Etapa 3</b><br>Intención de exportar      |  |
|                                 | <b>Etapa 5</b><br>La empresa es una exportadora con experiencia               | <b>Etapa 4</b><br>Participación activa   | <b>Etapa 4</b><br>Evaluación de exportación        | <b>Etapa 5</b><br>Pequeño exportador con experiencia  | <b>Etapa 4</b><br>Adopción de la exportación | <b>Etapa 4</b><br>Exportadores regulares   |
|                                 | <b>Etapa 6</b><br>La empresa busca exportar a países lejanos psicológicamente | <b>Etapa 5</b><br>Participación comprometida                                     | <b>Etapa 5</b><br>Aceptación a la exportación      | <b>Etapa 6</b><br>Gran exportador con experiencia     |  |  |

Tiempo

Fuente: Elaborado a partir de Bell (1995) y Morgan y Katsikeas (1997).

Haciendo un repaso de los principales modelos, vemos como Bilkey y Tesar (1977) proponen un proceso de desarrollo de la exportación basado en una creciente implicación por parte de la empresa en la exportación a los mercados más alejados psíquicamente. Su taxonomía se compone de seis etapas de desarrollo de la exportación con extremos que van desde empresas cuyos directivos no muestran interés en exportar, hasta aquellas en las que los directivos exploran la viabilidad de exportar perpetuamente a los países con mayor distancia psíquica.

Por su parte, Cavusgil (1980) propone una taxonomía con cinco etapas que describen la actividad internacional de la empresa en: comercialización doméstica, participación pre-exportadora, participación exportadora experimental, participación exportadora activa y participación exportadora comprometida. Este proceso exportador se basa en sucesivas decisiones directivas acerca de la exportación a lo largo de un determinado periodo de tiempo. Además, este modelo sugiere, a partir de la evidencia empírica, que ciertas características específicas de la empresa y ciertos factores directivos actúan como determinantes en el proceso de facilitar o dificultar el progreso de las empresas desde una etapa de internacionalización concreta a la siguiente.

Reid (1981) desarrolla una secuencia de exportación basada en la adopción explícita de innovación. El autor concibe la innovación como el factor que permite a la empresa seguir las siguientes etapas: conciencia exportadora, intención de exportar, periodo de prueba de exportación, evaluación de exportación y aceptación a la exportación. En este contexto, se cree que la adopción de un comportamiento exportador requiere una actitud favorable por parte de la dirección de la empresa hacia la exportación, la existencia de una oportunidad en algún mercado foráneo y la existencia dentro de la empresa de los recursos y capacidades suficientes.

Por otra parte, Czinkota (1982) intentó clasificar a las empresas mediante una taxonomía de internacionalización que contribuyera a la fijación efectiva por parte de los gobiernos de los requisitos de ayuda a la exportación necesarios para cada empresa. De este modo, se distinguen seis grupos distintos de empresas, desde aquellas completamente desinteresadas respecto a la exportación y restringidas a los mercados domésticos, hasta aquellas denominadas grandes exportadoras experimentadas. Este trabajo demuestra empíricamente que las empresas que están en diferentes etapas difieren en términos de sus características directivas y organizativas.

Lim et al. (1991) refinan el trabajo de Reid (1981) y proponen cuatro niveles de innovación exportadora: conciencia exportadora, interés por exportar, intención de exportar y adopción de la exportación. Estos autores sugieren que la adopción de innovación tiene una aplicabilidad considerable en el contexto de la toma de decisiones de exportación.

Por último, Rao y Naidu (1992) analizan grupos de empresas clasificados en: no exportadores, con la intención de exportar, exportadores esporádicos y exportadores regulares.

Todas estas taxonomías presentan un objetivo común: aportar una clasificación de los comportamientos exportadores, los cuales generan unos perfiles heterogéneos de las empresas que reflejan diferentes grados de desarrollo a lo largo de una línea de internacionalización de referencia.

Alonso y Donoso (1998) afirman que los diferentes modelos afines a esta teoría se basan en el pensamiento de que existe cierto paralelismo entre la internacionalización y la innovación, considerando que la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional se asemeja a la de realizar innovaciones en sentido amplio. Estos autores sostienen que el proceso de internacionalización puede entenderse como un proceso innovador en cuanto implica en la empresa un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y, eventualmente, en sus condiciones previas de producción. Así, en muchos aspectos, incrementar el compromiso internacional implica para la empresa asumir una decisión innovadora, de modo que no es extraño que ambos procesos presenten notables puntos en común.

Concretamente, Alonso (1994) identifica tres criterios semejantes de especial relevancia. Por una parte, tanto la decisión de internacionalización como la de innovación son decisiones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites que imponen el mercado y las capacidades internas de la empresa, y presentan un alto grado de incertidumbre, por lo que los directivos responsables de la toma de estas decisiones tienen un papel sumamente relevante a lo largo del proceso.

Por otra parte, en ambos procesos se reconoce una secuencia acumulativa (no determinista), ya que los dos se benefician de la dinámica temporal que caracteriza la toma de decisiones fundamentadas en el proceso de aprendizaje (Alonso y Donoso, 1998). Así, gracias a la experiencia acumulada por la empresa a partir de un proceso de aprendizaje continuo, ésta consigue las capacidades que necesita para competir en los mercados exteriores (Denis y Depelteau, 1985; Chang, 1995; Li, 1995; Barkema et al., 1996).

Finalmente, y en línea con el anterior razonamiento, ambas decisiones se encuentran condicionadas por las decisiones que se han tomado en el pasado y, a su vez, condicionarán las que se tengan que tomar en el futuro, remarcando de esta manera este carácter acumulativo (Alonso y Donoso, 1998).

### **3. LA TEORÍA DE REDES SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN**

Tal y como señalan Johanson y Mattson (1987) esta teoría se basa en los supuestos de las teorías del intercambio social y de la dependencia de los recursos y explica el comportamiento de la empresa en el contexto de una red de relaciones interorganizativas e interpersonales (ver Tabla 1.12).

De manera tradicional, las redes o relaciones entre empresas han sido consideradas como la base para el éxito en entornos más globales, inciertos y competitivos (Astley y Brahm, 1989; Anderson et al., 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gulati, 1998). Así, actualmente la competencia tendría lugar en mayor medida entre redes y relaciones interempresariales que entre empresas individuales (Day, 1994; Hunt, 1997; Chetty y Blankenburg, 2000; Elg, 2002, 2003; Johanson y Vahlne, 2003; Petersen et al., 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Andersson, 2004; Blomstermo et al., 2004; Moen et al., 2004; Coviello, 2006; Zain y Ng, 2006; Fletcher, 2008; Pajunen y Maunula, 2008; Perks y Hughes, 2008; Sasi y Arenius, 2008; Ojala, 2009).

**Tabla 1.12.**

**Principales conclusiones de la teoría de redes sobre internacionalización**

| TEORÍA                 | PRINCIPALES CONCLUSIONES  |
|------------------------|---|
| <i>Teoría de redes</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en las teorías del intercambio social y de la dependencia de los recursos.</li> <li>• Internacionalización en función de la forma en que la empresa organiza las relaciones con su tejido empresarial y social (introducción de variables multilaterales).</li> <li>• Beneficios para la empresa:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de riesgos e incertidumbre gracias al intercambio de información en la red.</li> <li>- Disminución de los costes de búsqueda de socios para entrar en nuevos mercados.</li> <li>- Disminución de la dependencia de los propios recursos de la empresa.</li> <li>- Disminución de las limitaciones respecto al tamaño de la empresa.</li> </ul> </li> <li>• Cuatro tipos de empresa en función del grado de internacionalización de la red y la empresa: iniciadora, rezagada, internacional solitaria e internacional junto con las otras empresas.</li> <li>• Alianzas pasadas influirán en la creación de las alianzas futuras.</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración propia.*

Los modelos dentro de la teoría de redes se basan en el supuesto de que las empresas operan en el mercado a través de la coordinación y la interdependencia generada en sus relaciones. Esta coordinación no se manifiesta a través de un plan principal o una jerarquía organizativa burocrática. Las empresas dentro de una red dependen de los recursos de los otros miembros, y a menudo obtienen ganancias a través de la utilización conjunta de estos recursos (Johanson y Mattson, 1988). Por lo

tanto, son empresas con intereses comunes respecto al desarrollo y mantenimiento de relaciones entre los distintos miembros, con el objetivo de obtener beneficios mutuos (Johanson y Mattson, 1988, 1992; Johanson y Vahlne, 2003). En esta línea, Jarillo (1988: 32) definió las redes estratégicas como “...acuerdos establecidos a largo plazo entre distintas empresas con un objetivo de beneficio común, que les permiten obtener o mantener ventajas competitivas frente a sus competidores externos a la red. Las empresas pertenecientes a la red son independientes respecto a algunas dimensiones (no son completamente dependientes la unas de las otras). Por lo demás, se encuentran en una situación de cuasi integración vertical.”

Bajo este precepto, las empresas forman parte de redes junto con otros agentes, existiendo una división de trabajo en la misma, al tiempo que se establecen relaciones de interdependencia entre los miembros (Gulati, 1995, 1998; Gulati et al., 2000; Barajas y Huergo, 2006). De esta manera, la red se convierte en un instrumento estable de coordinación de unas relaciones que cambian continuamente.

De acuerdo con esta teoría, la internacionalización de la empresa dependerá de la manera en que ésta organice las relaciones con su tejido empresarial y social, más que de una ventaja específica poseída por la propia empresa (Coviello y McAuley, 1999). De este modo, se introducen elementos de carácter multilateral a la internacionalización, en comparación con el criterio unilateral que sugieren los modelos de internacionalización previamente analizados. De hecho, la entrada en mercados exteriores se contempla como una función continua de la interacción, el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones interorganizativas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades en los mercados foráneos llegan a la empresa local a través de los miembros de su red (Ford, 1980; Blankenburg, 1995; Johanson y Mattson, 1998). Más aún, las relaciones sociales que mantiene el decisor con otros individuos de la red influirán en el mismo a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que actuar (Ellis, 2000). Este hecho viene a apoyar la evidencia anecdótica existente en la literatura, la cual sobredimensiona el papel de los contactos personales con individuos y organizaciones en el momento en el que las empresas deciden salir al exterior (Simmonds y Smith, 1968; Reid, 1984; Sharma y Johanson, 1987; Axinn, 1988; Brown y Cook, 1990; Thorelli, 1990; Bonaccorsi, 1992; Larson, 1992; Siu, 1993; Gould, 1994; Styles y Amber, 1994; Björkman y Kock, 1995; Liang y Stump, 1996).

En este sentido, la literatura actual distingue tres posibles tipos de relaciones que pueden ser utilizadas por la empresa para entrar a los mercados foráneos. Éstas son: formales, informales e intermediarias. Las primeras (sobre las que se basa el modelo de redes original propuesto por Johanson y Mattson) son las relacionadas con las actividades empresariales entre dos o más miembros de la red. Las segundas se refieren

a relaciones personales con miembros de la familia y amigos (Sharma y Johanson, 1987; Coviello y Munro, 1995, 1997; Coviello y Martin, 1999; Harris y Wheeler, 2005; Coviello, 2006; Westphal et al., 2006; Ojala, 2009). Por su parte, en las relaciones intermediarias no hay un contacto directo entre el vendedor y el comprador. Sin embargo, existe una tercera parte implicada, que facilita el establecimiento de la relación entre ambos agentes dentro de la red (Ellis y Pecotich, 2001; Havila et al., 2004; Oviatt y McDougall, 2005). De este modo, la propensión a explotar oportunidades empresariales estará limitada por los beneficios de información que pueda aportar cada uno de los miembros que integran la red. Las redes individuales necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que los beneficios de información se incrementarán conforme aumente la experiencia personal (Ellis, 2000).

Basándose en los razonamientos previos, Johanson y Mattson (1988) desarrollan la denominada “teoría de redes”, que trata de explicar la manera en que las empresas logran internacionalizarse a través de la explotación de la ventaja de formar parte de una red. Este modelo supone un incremento en el número de miembros de la red, un estrechamiento de las relaciones existentes entre ellos, así como la creación y desarrollo de relaciones de negocio con homólogos en países extranjeros conforme la empresa se internacionaliza (Rialp y Rialp, 2001; Galván, 2003; Barajas y Huergo, 2006; Ruzzier et al., 2006; Fletcher, 2008; Sasi y Arenius, 2008; Ojala, 2009).

Concretamente, Johanson y Mattson (1988) consideran que las relaciones entre empresas de diferentes países actúan como puente de acceso a los nuevos mercados. Estos autores afirman que el desarrollo de estas relaciones con otros agentes del mercado puede darse de manera activa o pasiva. En la formación de redes de forma activa la iniciativa en la relación se produce por parte del vendedor, mientras que en las redes pasivas proviene de cualquier otro agente. A este respecto, el estudio de Loane y Bell (2006) demuestra que una empresa que no goza de una adecuada red de relaciones, puede tomar un papel activo y construir nuevas conexiones que le faciliten el acceso a los nuevos mercados. Por su parte, en la formación de redes de forma pasiva tal acceso se da por iniciativa de cualquier otro agente (importadores, intermediarios, proveedores) que pueda abrir nuevas vías hacia oportunidades en los mercados exteriores (Ellis, 2000; Johanson y Vahlne, 2003), es decir, es el caso en el que la empresa accede a los nuevos mercados a través de sus redes (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995, 1997; Coviello y Martin, 1999; Sharma y Blomstermo, 2003; Moen et al., 2004; Zain y Ng, 2006).

Adicionalmente, Johanson y Mattson (1988) proponen tres procedimientos distintos en la formación de la red: (1) extensión internacional, cuando se establecen relaciones con socios de países que son novedosos para la empresa internacionalizada; (2) penetración, cuando aumenta el compromiso de recursos en las redes exteriores

donde ya está establecida la empresa; e (3) integración, impulsando una mayor coordinación respecto a la posición de la empresa en diferentes redes de distintos países.

En cualquier caso, la internacionalización según esta teoría, supone la disminución de los riesgos e incertidumbre asociados a la entrada en nuevos mercados, gracias al intercambio de información procedente de la red, así como la reducción de los costes de búsqueda de socios para entrar en nuevos mercados (Gulati, 1995, 1999; Ellis, 2000; Gulati et al., 2000). Además, desarrollar negocios y redes interempresariales puede ayudar a reducir la dependencia de las pequeñas empresas de sus propios recursos y, por lo tanto, a aumentar la propensión por parte de estas empresas a internacionalizarse. De esta forma, a través de las relaciones de redes, las PYMEs serán capaces de superar sus limitaciones con respecto al tamaño, que muchas veces pueden identificarse como limitaciones al crecimiento. Por otro lado, la empresa, gracias a sus actividades en la red, logra mantener relaciones que le ayudarán a tener acceso a recursos necesarios, controlados por otras empresas (Chetty y Blankenburg, 2000; Rialp y Rialp, 2001; Galván, 2003; Johanson y Vahlne, 2003; Petersen et al., 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Andersson, 2004; Blomstermo et al., 2004; Moen et al., 2004; Coviello, 2006; Zain y Ng, 2006; Pajunen y Maunula, 2008; Perks y Hughes, 2008; Ojala, 2009).

Dependiendo del grado de internacionalización de la red y el grado de internacionalización de la propia empresa el enfoque de redes identifica cuatro tipos de empresas internacionales (Tabla 1.13): la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la empresa internacional junto con las otras empresas (Johanson y Mattson, 1988).

**Tabla 1.13.**  
**La internacionalización de la empresa desde la teoría de redes**

| GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA | GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA RED |  |                  |
|---|---|--|------------------|
|   |   | Bajo   | Alto             |
|   | Bajo                                    | Empresa iniciadora                                 | Empresa rezagada |
| Alto  | Empresa internacional solitaria         | Empresa internacional junto con las otras empresas |                  |

Fuente: Johanson y Mattson (1988).

La empresa *iniciadora* tiene un escaso nivel de conocimiento sobre las condiciones de los mercados exteriores y, además, tampoco puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo, ya que éstos aún no se han internacionalizado (sus actividades se desarrollan en una red nacional o local). Esto hace que la empresa asuma cierto riesgo que intentará minimizar a través una estrategia de penetración, consistente en cubrir los mercados cercanos mediante métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso.

El desarrollo a largo plazo de la empresa iniciadora puede llevar a que se dé la situación de que esta empresa esté altamente internacionalizada, pero la red a la que pertenece continúe con un bajo grado de internacionalización. En este caso, la empresa se denomina *solitaria*, ya que ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos (en ocasiones muy diferentes al local), con lo que el riesgo percibido de entrar en nuevos mercados es menor y, por lo tanto, la entrada en mercados similares no es tan necesaria como en el estadio anterior. La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican un mayor nivel de compromiso y la lleva a actuar, al mismo tiempo, como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales.

También se puede dar la situación contraria, en la que los miembros de la red estén altamente internacionalizados, e incluso donde la firma doméstica esté involucrada en relaciones indirectas con redes exteriores que puedan actuar como impulsoras de la internacionalización. Si se dan estas circunstancias, entonces la empresa se considera *rezagada*. En este caso, la empresa no necesita acudir a mercados más cercanos en un primer momento, ya que el modelo de internacionalización se guía por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada. En este estadio se pueden encontrar pequeñas empresas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red.

Por último, cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados, la posición internacional de las empresas está profundamente condicionada por los demás miembros de la red. En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, por lo que la coordinación de las unidades de la red es fundamental, ya que la empresa considera a los mercados como un único mercado, transfiriendo recursos de unas unidades a otras. La externalización de las relaciones también se considera primordial en este caso, ya que las desarrolladas entre las empresas de la red están totalmente consolidadas. Llegados a este punto la empresa se considera *internacional junto con las otras empresas*.

Observando las etapas de internacionalización que se deducen de la tipología de empresas presentada en este modelo, se puede concluir que esta teoría predice que, al entrar en nuevos mercados, las empresas exportan utilizando agentes locales y, a lo largo del tiempo, tienden a desarrollar estructuras burocráticas (por ejemplo subsidiarias de producción) que impliquen un mayor compromiso de recursos (Vahlne y Nordström, 1988). Más aún, bajo esta teoría, la elección en el pasado por parte de la empresa de un modelo de red concreto, será de gran importancia en el desarrollo de nuevas alianzas en el futuro (Gulati et al., 2000).



De hecho, Sasi y Arenius (2008), en un estudio de casos en el que investigan el fenómeno de la internacionalización temprana de las empresas a través de la consideración de las redes formales e informales de los fundadores de la empresa, demuestran que las empresas sobre las que se basa su investigación consiguen acceder y movilizar recursos en los mercados exteriores a través del establecimiento de relaciones a largo plazo de alto grado de confianza y compromiso por parte del fundador. Adicionalmente, los autores apoyan empíricamente uno de los supuestos del modelo de internacionalización bajo la teoría de redes, que aboga por un incremento gradual de las relaciones en la red conforme la empresa avanza en su proceso de internacionalización (Johanson y Mattson, 1988). De este modo, durante las primeras etapas de internacionalización, las nuevas empresas internacionales analizadas tienden a explotar las relaciones ya existentes en su red, en lugar de añadir nuevos lazos a las mismas (Sasi y Arenius, 2008). Empíricamente demuestran que aquellas empresas que dependen de relaciones diádicas son capaces de completar la fase inicial de internacionalización con éxito. Sin embargo, estas relaciones, se convierten en una limitación en la fase posterior de crecimiento (una vez la empresa se establece en el nuevo mercado). De este modo, sólo aquellas empresas que logran la transición de sus relaciones diádicas a la construcción de una red de relaciones multilaterales consiguen un crecimiento internacional significativo (Sasi y Arenius, 2008).

Por su parte, Fletcher (2008) afirma que, en un entorno global, interdependiente y conectado como el actual, la teoría de redes proporciona una explicación mucho más comprensible de la internacionalización a lo largo del ciclo de vida de la empresa que los modelos aparecidos anteriormente en la literatura. Desde su punto de vista, esto se debe a que es una teoría construida a partir de un enfoque holístico y basado en la interacción. De este modo, la teoría de redes se centra en el mercado y en las relaciones de la empresa con el mismo, en las relaciones entre empresas, en la cooperación así como en la competencia como fuerzas de dirección, en el intercambio de información entre las partes, y en la importancia de la atmósfera en la que se produce la transacción (Fletcher, 2008). Las redes, por tanto, englobarían tanto los componentes previstos o planeados por la empresa (como las reuniones entre agentes o la formación de alianzas estratégicas), así como los componentes no previstos (como la adquisición de la empresa debido a la inexistencia de restricciones en la red) (Welch y Welch, 1996).

En otro trabajo reciente, Sawers et al. (2008) analizan la importancia de las redes y de la cooperación tecnológica existente entre pequeñas y grandes empresas para el desarrollo de innovaciones. Según los autores, debido a que los agentes de globalización e internacionalización han eliminado las barreras que segmentaban los entornos competitivos de las pequeñas y las grandes empresas, de manera progresiva empresas de todos los tamaños se ven compartiendo el mismo espacio competitivo. Es por ello que

muchas pequeñas empresas buscan acuerdos de colaboración para acceder a las cadenas de valor de las empresas de mayor tamaño (Etemad et al., 2001). En este sentido, Keeble et al. (1998) señalan que estas empresas intensivas en tecnológica tienen la necesidad de internacionalizar sus actividades debido a la naturaleza global y limitada de los nichos de mercado tecnológicos en los que compiten. Al ser empresas relativamente más pequeñas que sus rivales, tienden a utilizar las alianzas para lograr alcanzar economías de escala y de alcance (Gomes, 1997).

La importancia del enfoque relacional a la hora de explicar la internacionalización de la empresa queda justificada a la luz de la cantidad de trabajos que han demostrado la influencia de las relaciones interempresariales e interpersonales sobre un gran número de constructos relacionados con la internacionalización: la velocidad de internacionalización (Oviatt y McDougall, 1994; Loane y Bell, 2006); el desarrollo del comercio internacional y las actividades de marketing (Coviello y Munro, 1995); servicio de mercado (Welch y Welch, 1996); la inversión directa en el exterior (Chen y Chen, 1998); las opciones estratégicas y los resultados (Peng y Luo, 2000); la propensión a la exportación (Westhead et al., 2001); la selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002); las dinámicas de entrada (Meyer y Skak, 2002).

Aún así, en un estudio reciente, Johanson y Vahlne (2009), aunque remarcan la importancia de este enfoque a la hora de explicar la internacionalización de la empresa, echan en falta que se debata sobre cuestiones como la manera en que se crean las redes de las que se habla en esta teoría o la estructura de la red en los países en los que la empresa ha entrado.

#### **4. LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN**

La teoría de internacionalización basada en las capacidades organizativas analiza a la empresa, su competencia y el alcance de sus objetivos a partir de la perspectiva basada en los recursos (Andersen, 1997) sobre la idea de la racionalidad limitada. Concretamente, sus orígenes son dos (Foss y Eriksen, 1995): los trabajos seminales en estrategia empresarial de Chandler (1962) y Andrews (1971) y el trabajo realizado por Penrose (1959) denominado “La teoría del crecimiento de la empresa”, donde la empresa es caracterizada como una colección de recursos tangibles e intangibles heterogéneos específicos de la misma (Wernerfelt, 1984; Foss et al., 1995). En los últimos años esta perspectiva ha sido aplicada de manera creciente en un número considerable de áreas, tales como el marketing, la gestión, las finanzas o los negocios internacionales (Das y Teng, 2000; Barney, 2001b; Peng, 2001; Srivastava et al., 2001; Erramili et al., 2002; Makhija, 2003; Ekeledo y Sivakumar, 2004).

La teoría de las capacidades organizativas parte de la idea de que los recursos poseídos por la empresa son relativamente inmóviles y vienen condicionados por el grado de dificultad en la adquisición de los mismos por otras empresas, bien sea mediante compra o copia. Entre estos recursos destacan las competencias distintivas, la tecnología, la cultura empresarial, la lealtad al cliente, el nombre de la marca, los procesos y procedimientos de gestión, la orientación al mercado, así como las capacidades intelectuales o relacionales de sus miembros (Arenas y García, 2007). Sin embargo, debido a las características del actual entorno competitivo mundial estas ventajas pueden ser erosionadas a través de la duplicación de sus recursos o de alternativas económicamente eficientes (Sharma, 2004). Por tanto, la empresa debería tratar de mantener las barreras procedentes de sus recursos únicos y difíciles de sustituir, de forma que pueda desarrollar y mantener posiciones ventajosas en el mercado (Conner, 1991). Esto no sólo implica la posesión de recursos, sino también el desarrollo del aprendizaje organizacional requerido para lograr una comprensión completa sobre los mismos. Esta idea ayuda a entender mejor las estrategias de diversificación de la empresa (Montgomery y Wernerfelt, 1997), siendo la internacionalización una de sus variantes (ver Tabla 1.14).

**Tabla 1.14.**  
**Principales conclusiones de la teoría de las capacidades organizativas sobre internacionalización**

| TEORÍA   | PRINCIPALES CONCLUSIONES  |
|--|---|
| <i>Teoría de las capacidades organizativas</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Basado en la perspectiva de recursos y capacidades de la empresa.</li><li>• La empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles heterogéneos específicos.</li><li>• Internacionalización como estrategia de diversificación para proteger la competitividad de los recursos de la empresa.</li><li>• La internacionalización se da para aprovechar recursos específicos infrautilizados, difíciles de transferir en el mercado y cuyo valor no se deprecia al utilizarlos en otros lugares.</li><li>• Modelo de Ahokangas. Cuatro modos de ajuste de los recursos:<ul style="list-style-type: none"><li>- De recursos internos orientado a la empresa.</li><li>- De recursos externos orientado a la empresa.</li><li>- De recursos internos orientado a la red.</li><li>- De recursos externos orientado a la red.</li></ul></li></ul> |

*Fuente: Elaboración propia.*

En este sentido, la entrada en nuevos mercados tiene como objetivo primordial aprovechar recursos específicos infrautilizados, que son difíciles de transferir en el mercado y cuyo valor no disminuye al ser utilizados en otros lugares (Barajas y Huergo, 2006). Centrándonos en los atributos que deben poseer dichos recursos con la finalidad de lograr ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, ciertos autores han propuesto

diferentes características (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Mahoney y Pandian, 1997; Wernerfelt, 1997). Así, Barney (1991) considera que los recursos deben ser valiosos, raros, con imitabilidad imperfecta y no sustituibles, mientras que Grant (1991) propone que los recursos deben ser duraderos, transparentes, transferibles y replicables. Las diferentes opiniones sugieren que los atributos a poseer por los recursos son difusos y sus variantes presentan cierto grado de amplitud (Winter, 1995), sin que entre ellos existan límites claramente identificados (Andersen y Kheam, 1998). De forma general, los recursos pueden ser considerados como un conjunto de factores tangibles e intangibles disponibles que son poseídos o controlados por la empresa y convertidos en productos o servicios a través de la utilización de una gran variedad de recursos o capacidades distintos y de mecanismos de enlace (Ruzzier et al., 2006).

En la literatura encontramos algunos ejemplos de estudios acerca de la internacionalización de las pequeñas empresas utilizando la perspectiva basada en los recursos y capacidades de la organización. En ella se incluyen modelos como el de Roth (1995), Luo (2000), y el modelo de Ahokangas (1998), que es el que mayor trascendencia ha tenido entre los investigadores. Este modelo estudia el desarrollo de recursos y capacidades y la conducta estratégica de internacionalización de las pequeñas empresas combinando las perspectivas estratégica y relacional de los recursos. Ahokangas (1998) asume que las PYMEs dependen del desarrollo potencial de recursos clave (internos y externos), los cuales pueden ser ajustados o desarrollados tanto dentro de la empresa como entre éstas y sus entornos. Esta conducta de ajuste se analiza a partir de dos dimensiones: (1) el lugar donde reside el recurso o capacidad; y (2) la manera en que tiene lugar el desarrollo del mismo (orientada a la empresa o a la red). Dichas dimensiones dan lugar a cuatro hipotéticos modos de ajuste de los recursos (ver Figura 1.6): (1) ajuste de recursos internos orientado a la empresa; (2) ajuste de recursos externos orientado a la empresa; (3) ajuste de recursos internos orientado a la red; y (4) ajuste de recursos externos orientado a la red.

El *ajuste de recursos internos orientado a la empresa* puede ser visto como el procesamiento de la estrategia de una empresa que trata de desarrollar los recursos y capacidades críticas necesarias para la internacionalización mediante la entrada a actividades internacionales y el aprendizaje a través de la experiencia, sin depender de recursos disponibles externamente.

La utilización de recursos externos en el desarrollo de recursos internos de la empresa, como las relaciones con empresas expertas, instituciones investigadoras o universidades, representa el segundo modo de *ajuste, de recursos externos orientado a la empresa*.

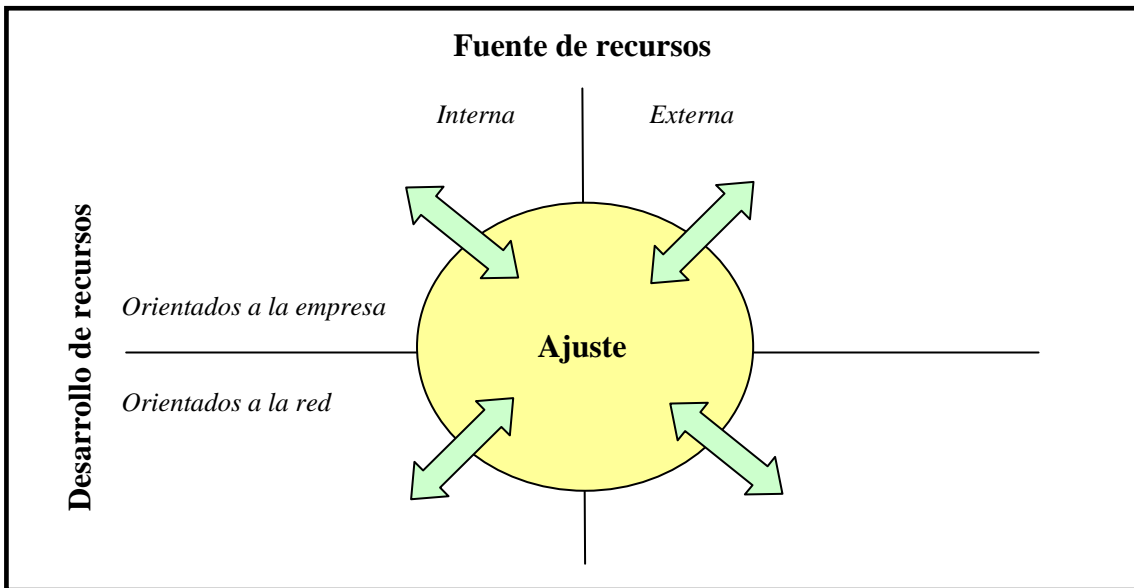
En tercer lugar, el *ajuste de recursos internos orientado a la red* implica realizar actividades asociadas tradicionalmente a la cooperación en otra área, desde I+D a

servicios post-venta (normalmente en forma de alianzas entre empresas), donde los diferentes miembros comparten un interés común por desarrollar recursos y capacidades conjuntamente.

Por último, el *ajuste de recursos externos orientado a la red* se refiere al comportamiento relacional que se da en una etapa posterior, en la que se comparte el conjunto de interdependencias del conjunto de recursos, así como el control sobre éstos por parte de las empresas (caso de las fusiones entre empresas o las “*joint ventures*”).

**Figura 1.6.**

**Modelo de redes para la internacionalización de la empresa en base al ajuste de los recursos**



Fuente: Ahokangas (1998).

La aplicación práctica de este modelo de ajuste de los recursos es que las empresas pueden ejercer diferentes estrategias de internacionalización, con distintas actividades, a lo largo del tiempo.

# Capítulo 3

El fenómeno de las nuevas  
empresas internacionales en  
relación a las teorías de  
internacionalización de la empresa:  
una postura conciliadora

Una vez expuestas las diferentes teorías con mayor aceptación en la literatura dentro de cada uno de los cuatro enfoques genéricos de la internacionalización de la empresa, a continuación se analizará la aplicabilidad de estas teorías para explicar el fenómeno de las nuevas empresas internacionales. Para ello, se revisará lo manifestado en la literatura en torno a esta cuestión, tanto de forma individual para cada una de las teorías de internacionalización de la empresa tomando como referencia los enfoques en los que se agrupan, como a partir de su consideración conjunta.

## **1. UTILIDAD DE LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EXPLICAR EL FENÓMENO DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES**

Siguiendo el orden en el que han sido analizadas cada una de las teorías de internacionalización de la empresa en los apartados previos, a continuación se analizará de forma individual la aplicabilidad de estas teorías, agrupadas en los enfoques en los que se clasifican, respecto al fenómeno de las nuevas empresas internacionales.

### ***Las teorías económicas sobre internacionalización y el fenómeno de las nuevas empresas internacionales***

Centrándonos en las teorías que componen el enfoque económico sobre la internacionalización de la empresa, vemos que estas teorías han recibido diversas críticas procedentes de los estudiosos del fenómeno de las nuevas empresas internacionales, que giran entorno a su excesiva focalización en la teoría de los costes de transacción. Dichas teorías parten de un supuesto de racionalidad en la toma de decisiones relacionadas con la inversión exterior (Rialp y Rialp, 2001). Este supuesto y sus hipótesis subyacentes hacen imposible entender de manera completa todas las consecuencias de la toma de decisión y que influyen en la transferencia de conocimiento a través de las fronteras de la organización, puesto que implican estudiar a las organizaciones bajo un enfoque limitado a partir de la idea de que todo agente va a actuar de acuerdo a su propio interés y objetivos (Shrader, 2001). En este sentido, estas teorías no permitirían explicar relaciones entre empresas caracterizadas por la confianza mutua y por la defensa del interés común (Galván, 2003) y, por tanto, la participación de las organizaciones en redes empresariales (Johanson y Mattson, 1987; Hill et al., 1990; Rindfleisch y Heide, 1997; Overby y Min, 2001; Johanson y Vahlne, 2009).

Por otra parte, estas teorías son de carácter estático, ya que no se centran en el proceso seguido temporalmente durante la internacionalización de la empresa y no distinguen el grado de internacionalización de partida en el que se encuentra la empresa en cuestión. Además, son teorías que restringen las diferentes posibilidades de acceso a

los mercados exteriores a la inversión directa, sin tener en cuenta otros modos de entrada (Welch y Loustarinen, 1988; Forsgren, 1989; Alonso, 1993, 1994; Rialp y Rialp, 2001).

*Las teorías de internacionalización por proceso y el fenómeno de las nuevas empresas internacionales*

Trabajos recientes como el de Armario et al. (2008) indican que las teorías de internacionalización por proceso (en especial el “modelo de las fases de desarrollo”) y la visión basada en el fenómeno de las nuevas empresas internacionales se consideran en la actualidad las dos principales perspectivas teóricas a la hora de explicar la internacionalización de las PYMEs. Esta relevancia compartida ha conducido a la creciente proliferación en la literatura de debates por parte de los estudiosos del fenómeno de las nuevas empresas internacionales en torno a las teorías de proceso.

El modelo de Uppsala, como se ha visto con anterioridad, se centra en la internacionalización gradual de las empresas locales propuesta por la escuela escandinava (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977 y 1990), que se fundamenta en que a medida que disminuye el riesgo percibido sobre las operaciones internacionales, dada la acumulación de experiencia, la empresa compromete un mayor volumen de recursos en el exterior y, por tanto, el proceso de internacionalización se desarrolla a través de una serie de etapas claramente delimitadas por el paso del tiempo.

En este sentido, el surgimiento del fenómeno de las nuevas empresas internacionales deja al descubierto lagunas en la explicación de la internacionalización de las empresas, ya que la aplicación de las teorías gradualistas tradicionales basadas en el tamaño o magnitud adquirida por la empresa como ventaja competitiva comienza a ser discutida como factor clave a la hora de explicar el proceso de internacionalización experimentado por este nuevo tipo de empresas (Cannon y Willis, 1981; Reid, 1983; Buckley et al., 1987; Rosson, 1987; Turnbull, 1987; Welch y Loustarinen, 1988; Nordström, 1991; Kim y Hwang, 1992; Strandskov, 1993; McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Bell, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Molero, 1998; Andersson, 2000; Aspelund y Moen, 2001; Westhead et al., 2001; Moen y Servais, 2002; Ripollés et al., 2002; Bell et al., 2003; Dana, 2004).

Así, encontramos evidencias de que el tamaño se ha convertido en un factor de influencia menor en el proceso de globalización de las empresas, observando que las PYMEs son capaces de internacionalizarse con una rapidez mayor a la prevista (Hoskisson et al., 2000; Zahra et al., 2000; Lu y Beamish, 2001), un conocimiento tácito superior acerca de las oportunidades globales (Peng et al., 2000), y una capacidad superior para controlar este conocimiento de forma diferencial (Peng y York, 2001).



Del mismo modo, diversos estudios han demostrado que las variables centrales de las teorías tradicionales de proceso no parecen ser factores explicativos básicos en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas internacionales (Burgel y Murray, 2000). Así, en relación al conocimiento basado en la experiencia como elemento clave en la entrada al exterior de las empresas, hay que decir que la falta de experiencia internacional por parte de la empresa puede no ser un factor limitador de su progreso por las diferentes etapas que componen este modelo gradual, ya que en la actualidad muchas empresas, como las nuevas empresas internacionales, logran subsanar esta laguna a través de la utilización de instrumentos y mecanismos de cooperación, la creación de redes de empresas y la proliferación de empresas conjuntas, las cuales les permiten acceder y compartir la experiencia de otras empresas (Chang, 1995; Madsen y Servais, 1997) y, de esta manera, disponer de fuentes alternativas de generación de conocimiento distintas a la experiencia propia de la empresa en los mercados foráneos.

Además, se ha demostrado que variables tales como la dependencia del tiempo en el desarrollo internacional, el compromiso incremental en los modos de entrada y la distancia psíquica, pasan a ser variables de menor importancia en un contexto global como el actual caracterizado por una creciente homogeneidad (Cavusgil, 1984; Czinkota y Ursic, 1987; Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Melin, 1992; Bell, 1995; Moen y Servais, 2002; Aspelund et al., 2007).

Por su parte, Galván (2003) critica el hecho de que el modelo se centre únicamente en la internacionalización de la actividad comercial de la empresa, al considerar que, en la actualidad, existen muchos otros incentivos distintos a la ampliación de los mercados geográficos que pueden llevar a la empresa a realizar actividades en mercados exteriores.

Chetty y Cambell-Hunt (2004), tomando como referencia el fenómeno de las nuevas empresas internacionales, sintetizan las distintas críticas recibidas por el modelo de Uppsala en las siguientes: (1) su planteamiento es demasiado determinista y queda desfasado ante la considerable evolución que han sufrido los patrones competitivos y los comportamientos de las empresas y de los consumidores desde el surgimiento del modelo (Reid, 1983; Rosson, 1987; Turnbull, 1987; Nordström, 1991; Fina y Rugían, 1996); (2) se salta con frecuencia etapas intermedias (Millington y Bayliss, 1990; McDougall et al., 1994; Young et al., 1996) y queda obsoleto a la hora de explicar casos de internacionalización acelerada, como el fenómeno de las nuevas empresas internacionales (Oviatt y McDougall, 1994, 2005; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Autio et al., 2000; Madsen et al., 2000; Overby y Min, 2001; Moen, 2002; Kundu y Katz, 2003; Crick y Spence, 2005; Rialp et al., 2005; Ruzzier et al., 2006; Roersen et al., 2008); (3) simplifica demasiado un proceso complejo (Dicht et al.,

1984) de forma que, a pesar de exponer el camino seguido por la empresa en su trayectoria exportadora, no demuestra cuáles son las causas de dicha progresión entre las distintas etapas (Andersen, 1993; Rialp, 1999); (4) su carácter dinámico no refleja la creciente proliferación de fórmulas mixtas de naturaleza contractual (licencias, franquicias) u otros mecanismos como las *joint ventures* internacionales (Forsgren, 1990), así como la importancia de la interacción social y relacional (Vahlne y Nordström, 1988); y (5) ignora el impacto de las variables exógenas (Welch, 1982; Turnbull, 1987; Vahlne y Nordström, 1988).

De hecho, los propios Johanson y Vahlne (1990) al desarrollar su modelo mencionan tres circunstancias que romperían la secuencia de etapas que proponían: (1) el caso en que los recursos disponibles fueran cuantiosos y permitieran conocer el mercado de destino con mayor rapidez; (2) cuando las condiciones del mercado fueran estables y homogéneas; y (3) cuando la empresa ya contara con experiencia previa en mercados similares.

Sin embargo, a pesar de la necesidad de tener en cuenta los anteriores argumentos críticos sobre los modelos de proceso, en la realidad difícilmente una empresa procederá al establecimiento, por ejemplo, de una subsidiaria de producción sin realizar actividades previas como estudios de mercado que logren reducir la incertidumbre asociada a tal decisión. Del mismo modo, aunque una empresa parta directamente de la fase de establecimiento de una subsidiaria de producción dentro del modelo gradual sin pasar por la exportación directa, es de prever que pasado un tiempo de éxito tras el establecimiento inicial, se dé una expansión de la capacidad productiva de manera gradual. Por tanto, resulta difícil negar una teoría de internacionalización basada en un proceso gradual (Petersen y Pedersen, 1999). De hecho, el modelo nórdico de internacionalización ha tenido una influencia muy relevante en multitud de estudios centrados en la internacionalización de la empresa, realizándose un esfuerzo continuo por el contraste y refinamiento de las ideas originales propuestas en el mismo (Bilkey y Tesar, 1977; Weinstein, 1977; Wiedersheim-Paul et al., 1978; Luostarinen, 1980; Erramili y Rao, 1990; Larimo, 1991; Crick, 1995; Korhonen et al., 1996; Clark et al., 1997; Vida y Fairhust, 1998; Chetty, 1999; Glas et al., 1999; McAuley, 1999; Björkman y Forsgren, 2000; Conway y Swift, 2000; Eriksson et al., 2000; Peng, 2001; Knight y Liesch, 2002; Kim, 2003; Andersson, 2004; Erdilek, 2008).

En esta línea, encontramos otra corriente de autores que presentan vínculos concretos entre las teorías de proceso y el fenómeno de las nuevas empresas internacionales (Coviello y Munro, 1997; Madsen y Servais, 1997; Autio et al., 2000; Crick y Jones, 2000; Sharma y Blomstermo, 2003; Hashai y Almor, 2004; Nordman y Melen, 2008). Así, Hashai y Almor (2004) afirman que, aunque las nuevas empresas internacionales no se internacionalizan siguiendo las pautas de las teorías graduales, sí

es cierto que incrementan gradualmente su compromiso en los mercados foráneos. Del mismo modo, los estudios de Autio et al. (2000), Sharma y Blomstermo (2003) y Nordman y Melen (2008) demuestran que el conocimiento debe considerarse un elemento integral en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas internacionales. Concretamente, Nordman y Melen (2008) integran los argumentos propios de la escuela austríaca del *entrepreneurship* con aspectos procedentes del modelo de internacionalización gradual de Uppsala y, tomando como referencia la literatura de internacionalización basada en el conocimiento, establecen que los dos enfoques son complementarios, ya que ambos consideran el conocimiento como un prerrequisito para el descubrimiento de oportunidades, si bien la postura que se debe tomar al considerar este conocimiento tiene apreciaciones distintas en el caso de las nuevas empresas internacionales.

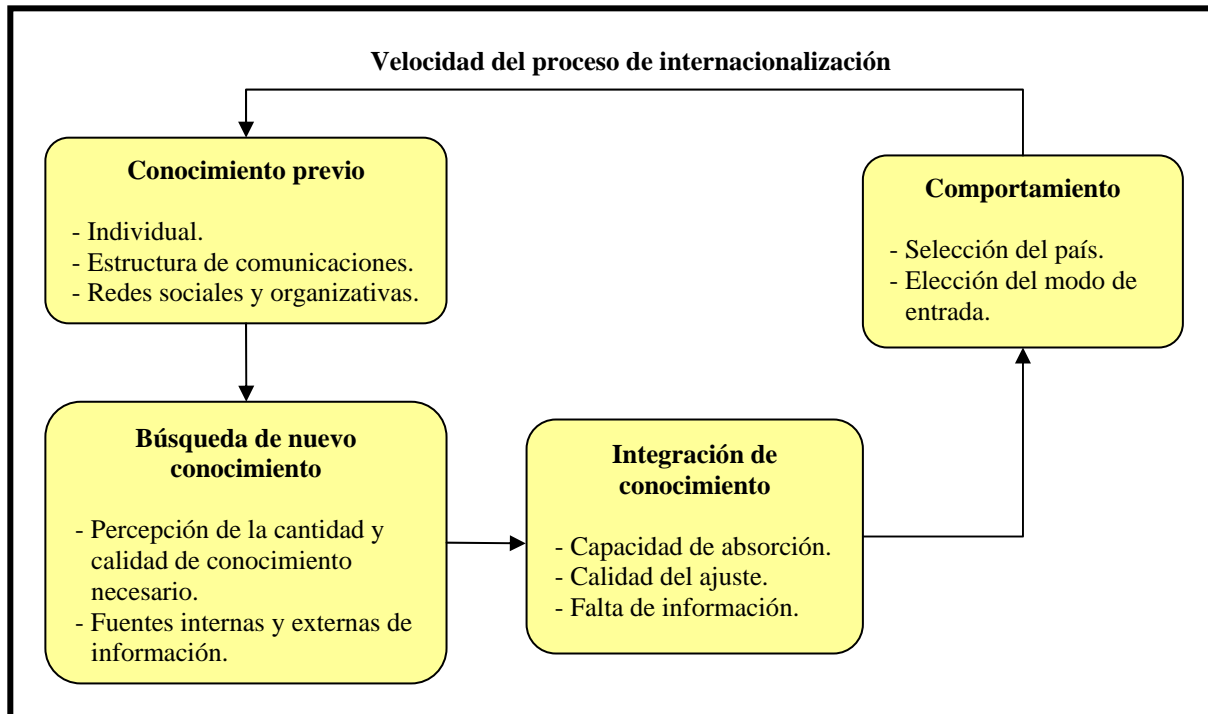
Casillas et al. (2009) apoyan esta idea, proponiendo un modelo integrador del papel del conocimiento en la internacionalización de la empresa (ver Figura 1.7). En este modelo, la internacionalización es vista como un proceso de aprendizaje en el que la empresa, comenzando desde los diferentes niveles de conocimiento previo de los que dispone, genera nuevo conocimiento basado en su experiencia en el exterior, conocimiento que es entonces absorbido, compartido y fortalecido a lo largo del tiempo por medio de ciertas rutinas organizativas (Barkema y Vermeulen, 1998; Anderson y Skinner, 1999). De este modo, aunque las etapas del modelo parecen sugerir una internacionalización que sigue una determinada secuencia, Casillas et al. (2009) introducen aspectos que pueden intervenir en cada una de estas etapas que permiten explicar la aceleración del proceso y, de esta forma, la internacionalización de las nuevas empresas internacionales.

En primer lugar, al hablar de conocimiento previo, el problema reside en que no se debe partir del supuesto de que la empresa posee una historia que determina este conocimiento, tal y como proponen los modelos de internacionalización basados en el proceso. Las nuevas empresas internacionales acceden a este conocimiento previo gracias a la experiencia y conocimientos adquiridos por sus fundadores antes de la creación (Krueger, 2000; Krueger et al., 2000; Helfat y Lieberman, 2002; Mathews y Zander, 2007) y/o la utilización de fuentes alternativas de conocimiento entre las que destacarían aquellas relacionadas con el ámbito relacional. A este respecto, encontramos estudios que señalan que aquellas empresas cuyos fundadores han estado expuestos a la actividad internacional en trabajos previos pueden acelerar el proceso de entrada de la nueva empresa en los mercados exteriores (Sapienza et al., 2006), así como disminuir la percepción del coste asociado a esta estrategia (Eriksson et al., 2000). De igual forma, otros trabajos demuestran que estos fundadores generan gran cantidad de conocimientos

a través de las relaciones o redes establecidas en actividades previas (Arenius y De Clercq, 2005; Mathews y Zander, 2007; Blomqvist et al., 2008).

Figura 1.7.

**Modelo de influencia del conocimiento en el proceso de internacionalización**



Fuente: Casillas et al. (2009).

Por otro lado, centrándonos en la etapa de generación de nuevo conocimiento y su combinación con el ya existente, Casillas et al. (2009) se apoya en la idea de que las nuevas empresas internacionales presentan lo que en la literatura se ha denominado “ventajas de aprendizaje por el hecho de ser nuevas” (Autio et al., 2000). Concretamente, el hecho de que las nuevas empresas internacionales presenten una falta de rutinas, prácticas y estructuras establecidas puede entenderse como una ventaja de estas empresas frente a otras más maduras o establecidas, ya que no necesitan abandonar estas prácticas establecidas para poder aprender las nuevas (Barkema y Vermeulen, 1998; Nordman y Melen, 2008; Casillas et al., 2009). Este hecho confiere a las nuevas empresas internacionales una mayor flexibilidad y agilidad a la hora de adquirir nuevos conocimientos (Knight et al., 2004), así como en la coordinación y diseminación de la mismos (Casillas et al., 2009), acelerando de este modo su proceso de internacionalización.

Por último, Casillas et al. (2009) proponen una última etapa en su modelo, consistente en el proceso de aprendizaje que sufre la empresa al desarrollar las acciones concretas (selección del país y elección del modo de entrada) que lleva a cabo a partir de la información obtenida en la etapa anterior, y que constituirá información previa

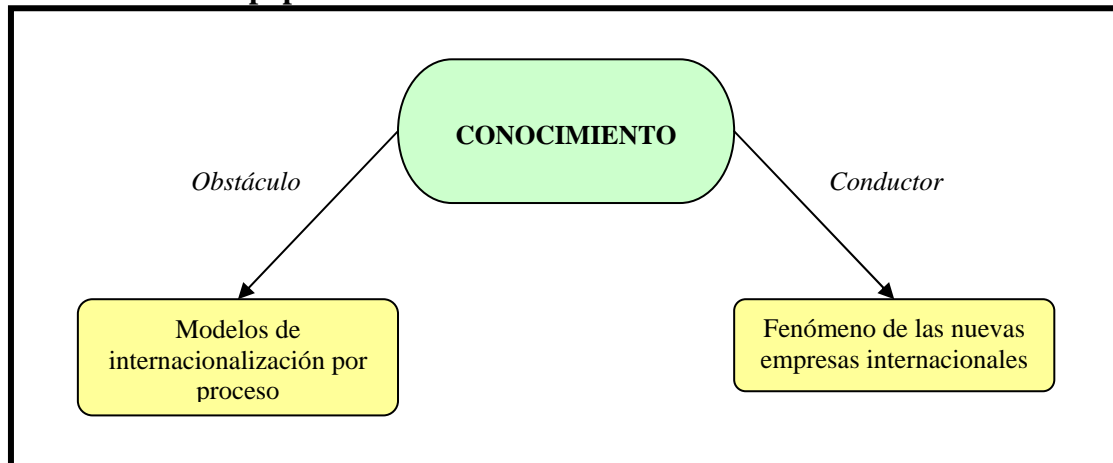
para sus acciones futuras. Las nuevas empresas internacionales desarrollan ciertas capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000) que ayudan a que este feedback se de con mayor rapidez.

De esta manera, Casillas et al. (2009) consideran que la perspectiva basada en el aprendizaje organizativo contribuye al establecimiento de vínculos entre los modelos de internacionalización secuenciales (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977) y el fenómeno de las nuevas empresas internacionales (Oviatt y McDougall, 1994), considerando un modelo de etapas común para ambos tipos de empresas, con la diferencia de que las nuevas empresas internacionales presentan unos factores diferenciales que aceleran tal proceso de internacionalización.

En esta misma línea, Brennan y Garvey (2009) señalan que, a pesar de que el conocimiento es visto como un factor clave tanto en las teorías de internacionalización por proceso, así como en el fenómeno de las nuevas empresas internacionales, el papel que desempeña en cada caso es totalmente diferente. Mientras en las teorías de proceso el conocimiento supone una barrera a la internacionalización, en que la adquisición de conocimiento del mercado (modelo de Uppsala) o el desarrollo del mismo como un proceso innovativo (enfoque de innovación) influye de manera incremental en el proceso de internacionalización, en el fenómeno de las nuevas empresas internacionales el conocimiento es visto como el factor que permite esta rápida y temprana internacionalización (ver Figura 1.8).

**Figura 1.8.**

**El papel del conocimiento en la internacionalización**



*Fuente: Brennan y Garvey (2009).*

Recientemente, trabajos como el de Andersson (2004) y Armario et al. (2008) sostienen que el estado actual de la cuestión respecto a la controversia existente entre ambos modelos sugiere que, en industrias maduras en las que el cambio en el entorno es mínimo, el enfoque de proceso sobre internacionalización es más apropiado, mientras que en industrias en crecimiento la corriente teórica que estudia el fenómeno de las

nuevas empresas internacionales proporciona un mayor entendimiento sobre el fenómeno de internacionalización.

*La teoría de redes sobre internacionalización y el fenómeno de las nuevas empresas internacionales*

Partiendo del supuesto básico de la teoría de redes, que considera que la empresa accede a las oportunidades de mercado gracias a la información proporcionada por los miembros de su propia red, Ellis (2000) remarca el hecho de que, en su propuesta original, la teoría de redes no recoge el caso de las PYMEs (como suele ser el caso de las nuevas empresas internacionales) cuyas redes desarrollan su actividad en un contexto doméstico y, por el contrario, se centra en grandes empresas multinacionales que se encuentran en redes con altos niveles de internacionalización (Axelsson y Johanson, 1992; Blankenburg, 1995).

Otro aspecto criticable de la teoría de redes es que, al hablar de red, Johanson y Mattson (1988) se refieren a la red de producción de la empresa, sin tener en cuenta las posibles relaciones de la empresa con sus clientes, agentes del entorno como los gobiernos, etc. y otras relaciones que puedan surgir de las interacciones con otras asociaciones formales como los grupos de acción conjunta o los clusters industriales (Galván, 2003). De hecho, Chetty y Blankenburg (2000) realizan un estudio de casos en el que demuestran que las dimensiones de estas últimas redes tenían mayor relevancia que las de producción.

Del mismo modo, Johanson y Mattson (1988) excluyen la influencia de factores externos a la red que podrían estimular igualmente a la empresa hacia la internacionalización, como por ejemplo la competencia en el país de origen (Chetty y Blankenburg, 2000).

Chetty y Blankenburg (2000) añaden una nueva crítica al modelo propuesto por Johanson y Mattson (1988) al considerar que éste no tiene en cuenta el papel del directivo en la decisión individual de la empresa de acceder a nuevos mercados exteriores. Por tanto, no contempla que el directivo tenga opiniones o actitudes contrarias a los estímulos que pueda recibir de la red. Esto chocaría con la visión expuesta en el apartado 2.2, en el que las actitudes emprendedoras del empresario se consideran un factor fundamental que favorece la aparición del fenómeno de las nuevas empresas internacionales.

Más aún, Roersen et al. (2008), a pesar de destacar la relevancia de esta teoría en el contexto actual, expresan dos limitaciones de la misma. En primer lugar, no se especifican los recursos que la red necesita para crear una interdependencia estratégica entre sus miembros. Y, en segundo lugar, el hecho de que las alianzas pasadas tengan

una gran importancia a la hora de crear futuras alianzas, deja de ser aplicable en el caso de las nuevas empresas internacionales, que no poseen una historia previa al respecto.

*La teoría de las capacidades organizativas sobre internacionalización y el fenómeno de las nuevas empresas internacionales*

Roersen et al. (2008) argumentan que la teoría de las capacidades organizativas proporciona una explicación de la ventaja competitiva internacional desde un punto de vista estático, en la cual el proceso de obtención de los recursos y capacidades necesarias queda sin explicación. Más aún, no se definen cuales son estos tipos de recursos y capacidades necesarias. Esto supone que todos los recursos y capacidades pueden considerarse válidos por sí mismos desde el momento en que cumplen con las características de ser raros, inimitables, no sustituibles y fuente de valor (Barney, 1991, 2001).

Además, la teoría de las capacidades organizativas tiende a estar orientada internamente (Roersen et al., 2008) y, por tanto, no tiene en cuenta los supuestos de la teoría de redes, en la que los procesos de creación de valor tienen lugar gracias a la interacción y las interdependencias con otros agentes del mercado (Hakansson, 1987; Hakanson y Snehota, 1995; Groen et al., 2002). De ahí que el surgimiento del modelo de Ahokangas (1998) haya constituido una aportación de gran relevancia a este enfoque, al considerar el papel de la red en el desarrollo de los recursos.

Por otro lado, bajo esta teoría la concepción de los beneficios de la empresa es una maximización a largo plazo, supuesto que chocaría con el caso de las nuevas empresas internacionales, donde las empresas logran internacionalizarse con una posesión limitada de recursos propios, obteniendo resultados en un corto periodo de tiempo.

Del mismo modo, se observan deficiencias similares a las expuestas en la teoría de redes, en referencia a la no consideración de la posible influencia de factores externos que podrían estimular la internacionalización de la empresa. Lo mismo ocurre con el papel que la actitud u orientación del propio directivo pudiera tener en la explotación de los recursos y capacidades poseídas por la empresa (Chetty y Blankenburg, 2000), no considerado en la teoría de las capacidades organizativas.

*Análisis conjunto de la utilidad las teorías de internacionalización de la empresa respecto al fenómeno de las nuevas empresas internacionales*

Como conclusión de la revisión efectuada previamente se observa la existencia de diferentes opiniones en cuanto a la posible aplicación de las teorías de internacionalización al explicar el fenómeno de las nuevas empresas internacionales, sin que se llegue a un consenso total al respecto. De hecho, Johanson y Vahlne (2003) y

Zahra (2005) demandan nuevas investigaciones que aporten claridad en este sentido. Para la mayor parte de los autores, la internacionalización temprana de las nuevas empresas choca con la visión aportada por las distintas teorías de internacionalización habidas hasta el momento. Si, ya anteriormente, autores como Andersen (1993) concluyeron que las fronteras, el poder explicativo y la operatividad de las teorías de internacionalización tradicionales habían quedado obsoletas y necesitaban examinarse y discutirse en profundidad, la aplicabilidad estas teorías ha sido criticada intensamente en la literatura desde la aparición del fenómeno de las nuevas empresas internacionales, cuestionando su validez a la hora de explicar esta nueva realidad empresarial (la Tabla 1.15 sintetiza estas críticas). En este sentido, encontramos estudios (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Bell, 1995; Moen y Servais, 2002) que consideran que la teoría de la ventaja monopolística, la teoría de internalización, la teoría del ciclo de vida del producto, así como las teorías de proceso son incapaces de explicar en fenómeno de las nuevas empresas internacionales.

Sin embargo, a la luz del análisis conjunto de los argumentos señalados en la literatura sobre cada una de las teorías de internacionalización de la empresa, en esta tesis se aboga por la consideración estos enfoques de manera no excluyente. En otras palabras, cada teoría se ha desarrollado para un contexto diferente, para comprender y explicar los comportamientos desarrollados específicamente por las empresas objeto de estudio. Así, cada una de estas teorías puede ser adecuada para el entendimiento de los comportamientos concretos de las empresas a cuyo estudio se refieren (Madsen y Servais, 1997; Wolff y Pett, 2000; Sharma y Blomstermo, 2003; Andersson, 2004). A pesar de ello, a la vista de los cambios acaecidos en el entorno de la empresa en la actualidad, es poco probable que tales teorías puedan, de manera individual y aislada, explicar de forma íntegra y con claridad las actuaciones de las empresas en el contexto presente de internacionalización (Petersen et al., 2003; Johanson y Vahlne, 2009). Por esta razón, se hace necesario que las premisas y principios básicos de cada teoría sean evaluados en el contexto internacional actual de acuerdo con las circunstancias y condicionantes de la nueva economía mundial. En este sentido, Andersson (2004), basándose en una muestra de empresas suecas de sectores maduros y de elevado crecimiento, realiza un estudio en el que analiza la validez de las diferentes teorías de internacionalización teniendo en cuenta los distintos contextos en los que se aplican, concluyendo que la validez o no de una teoría en concreto dependerá del grado de internacionalización de la empresa, así como del grado de maduración o crecimiento de la industria.



**Tabla 1.15.**  
**Principales críticas a las teorías de los enfoques de internacionalización de la empresa**

| ENFOQUE   | PRINCIPALES CRÍTICAS   |
|---|--|
| <b>Enfoque económico</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva focalización en la teoría de los costes de transacción.</li> <li>• Racionalidad en la toma de decisiones de internacionalización.</li> <li>• Centrados en grandes multinacionales.</li> <li>• Carácter estático.</li> <li>• No consideran el grado de internacionalización de partida de la empresa.</li> <li>• Inversión directa como única alternativa de acceso a mercados exteriores.</li> <li>• No contemplan la presencia de empresas en redes.</li> </ul>   |
| <b>Enfoque de proceso</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos deterministas.</li> <li>• Se salta etapas intermedias.</li> <li>• Queda obsoleto al explicar la internacionalización de empresas de reciente creación.</li> <li>• Excesiva simplificación de un proceso complejo.</li> <li>• No demuestra las causas del paso entre etapas.</li> <li>• No refleja la proliferación de fórmulas mixtas y la importancia de la interacción social y relacional.</li> <li>• Ignora el impacto de las variables exógenas.</li> <li>• Aplicabilidad limitada del concepto de distancia psíquica en un entorno de creciente homogeneidad.</li> <li>• La experiencia propia no es un factor que restringe la internacionalización.</li> <li>• Únicamente considera la internacionalización de la actividad comercial.</li> </ul> |
| <b>Enfoque relacional</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en grandes empresas multinacionales.</li> <li>• Concepto de red centrado en la producción.</li> <li>• Exclusión de la influencia de factores externos a la red.</li> <li>• Centrado en las relaciones inter-organizativas.</li> <li>• No considera el papel del directivo en la decisión individual de la empresa.</li> <li>• No especifica los recursos necesarios para crear la interdependencia entre sus miembros.</li> <li>• Aspectos contradictorios con el fenómeno de las nuevas empresas internacionales.</li> </ul>   |
| <b>Enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización de la ventaja competitiva internacional desde un punto de vista estático.</li> <li>• No se explica el proceso de obtención de recursos necesarios para tal ventaja.</li> <li>• No se definen estos recursos necesarios.</li> <li>• Tiende a estar orientado internamente (no contempla las redes).</li> <li>• Concepción de los beneficios como una maximización a largo plazo (contrario al fenómeno de las nuevas empresas internacionales).</li> <li>• No considera la influencia de factores externos y el papel del directivo en la decisión de internacionalizarse.</li> </ul>  |

Fuente: *Elaboración propia.*

Como muestra de ello vemos como, a pesar de que en la literatura actual se defiende de manera mayoritaria la influencia de las relaciones establecidas por las PYMEs con los demás miembros de su red como un factor desencadenante de la internacionalización de estas empresas, encontramos trabajos como el de Ojala (2009) en el que el autor, en un estudio de casos basado en ocho PYMEs finlandesas del sector del software (un sector intensivo en conocimiento) que acceden al mercado japonés, no

consigue demostrar la influencia de las relaciones de la red en la decisión de internacionalización. Es más, según Ojala (2009), en este caso la razón de tal decisión obedece a razones estratégicas y no a factores relacionados con el seguimiento de la red por parte de la empresa. Así pues, a pesar de que la literatura ha analizado mayormente un patrón de entrada a los mercados exteriores donde la empresa utiliza las oportunidades que le ofrecen las relaciones formales o informales de su red para entrar en mercados con una distancia psíquica menor, este estudio afirma que, en muchos otros casos, las PYMEs intensivas en conocimiento se ven obligadas a acudir a mercados psicológicamente distantes para conseguir oportunidades para sus productos especializados; y lo hacen, en este caso, atendiendo a razones estratégicas (Bell et al., 2003; Ojala y Tyrväinen, 2007; Ojala, 2008, 2009). Trabajos como los anteriores corroboran la necesidad de analizar las teorías que componen los cuatro enfoques de internacionalización de la empresa en contextos y situaciones diferentes.

En esta línea, diversos autores (Coviello y Martin, 1999; Jones, 1999; McAuley, 1999; McDougall y Oviatt, 2000; Crick et al., 2001; Fletcher, 2001; Liesch et al., 2002; Zahra y George, 2002; Petersen et al., 2003; Young et al., 2003; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Coviello y Jones, 2004; Crick y Spence, 2005; Rialp et al., 2005; Meyer y Gelbuda, 2006; Fletcher, 2008; Nordman y Melen, 2008; Pajunen y Maunula, 2008; Roersen et al., 2008; Yamakawa et al., 2008; Johanson y Vahlne, 2009) han remarcado la necesidad de una tendencia hacia la integración de los diferentes enfoques y a la utilización de una visión conciliadora de los mismos, ya que consideran que centrarse en una única perspectiva simplifica la complejidad de la internacionalización en el contexto actual. Así, Fletcher (2008) en un estudio longitudinal sobre empresas australianas cuestiona la idoneidad de las teorías de internacionalización a la hora de explicar el ciclo seguido por las empresas en la actualidad en su entrada al exterior, argumentando que cada teoría se centra en un episodio concreto de la internacionalización sin que de forma aislada sean capaces de reflejar la evolución en el desarrollo internacional de la empresa actual. Siguiendo esta idea, Coviello y Martin (1999), por ejemplo, examinan la internacionalización desde los enfoques económico, de proceso y relacional. Del mismo modo, Jones (1999) argumenta que el patrón de pronta internacionalización seguido por una pequeña empresa sólo puede ser explicado bajo la consideración de un proceso conciliador que combina decisiones interrelacionadas. Por su parte, Birkinshaw (2001) demuestra la utilidad de un enfoque comprensivo, que incluye en un mismo modelo fundamentos procedentes de la teoría de los costes de transacción, así como de los enfoques basados en la red y los recursos y capacidades de la organización.

Recientemente, Pajunen y Maunula (2008), con el objetivo de capturar la naturaleza evolutiva, compleja e interactiva de la internacionalización de la empresa a lo

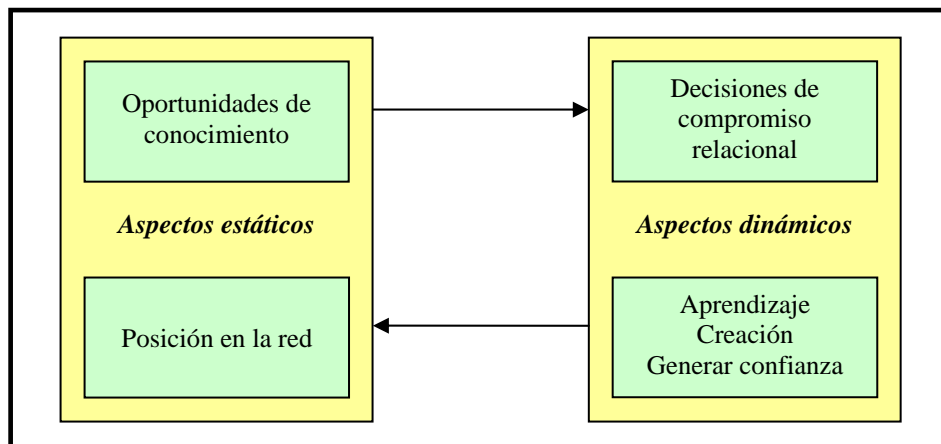
largo del tiempo, proponen un modelo coevolutivo que se centra en la forma en que las presiones de la industria fuerzan a la empresa a elegir determinadas operaciones internacionales, así como en la manera en que los directivos tratan de adaptar intencionadamente los recursos y actividades internacionales de la empresa para cumplir, e incluso superar, los requisitos que le impone su industria. Por otra parte, Melen y Nordman (2009) integran los supuestos procedentes del enfoque basado en el conocimiento, utilizado al explicar la internacionalización de la empresa por proceso (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), con el campo del *international entrepreneurship*. Desde su punto de vista, la visión dinámica recogida en el enfoque basado en el conocimiento sobre los modos de entrada utilizados por la empresa en su internacionalización, complementa la visión más estática del *international entrepreneurship*, y ayuda a entender los cambios experimentados por distintos grupos de nuevas empresas internacionales respecto al compromiso de recursos una vez superada la fase inicial de su creación.

Pero, sin duda, el ejemplo más claro de esta tendencia hacia la complementariedad e integración de los distintos enfoques de internacionalización lo encontramos en el reciente trabajo de Johanson y Vahlne (2009), en el que los propios autores de la aportación seminal del modelo de Uppsala (modelo teórico por excelencia del enfoque de proceso) reconocen las limitaciones de su modelo inicial y lo replantean incorporando al mismo aspectos fundamentales de la teoría de redes. Johanson y Vahlne (2009) admiten que, en el momento en el que desarrollan el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977), se tenía una comprensión rudimentaria y limitada de las complejidades que podrían explicar las dificultades de internacionalización de la empresa. La investigación posterior sobre las nuevas condiciones de los mercados proporciona una visión relacional del comercio que, ahora, es considerada por los autores como un factor fundamental en el proceso de internacionalización.

Johanson y Vahlne (2009) sostienen que las relaciones establecidas por la empresa, las cuales implican la coordinación de actividades entre diferentes empresas y la creación conjunta de rutinas interrelacionadas, se desarrollan a partir de procesos de intercambio social en los que las empresas implicadas construyen y explotan las relaciones de forma interactiva y secuencial. Como resultado de ello, la empresa acumula conocimiento, crea confianza y asume un mayor compromiso.

Concretamente, el “modelo del proceso de internacionalización relacional de la empresa” propuesto por Johanson y Vahlne (2009), al igual que el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977), se compone de dos conjuntos de variables, estáticas y dinámicas (ver Figura 1.9), entre las que existe una influencia bidireccional. A pesar de esta misma estructura común, los autores introducen algunos cambios respecto al modelo original.

**Figura 1.9.**  
**Modelo del proceso de internacionalización relacional de la empresa**



Fuente: Johanson y Vahlne (2009).

En relación a las variables estáticas, en primer lugar Johanson y Vahlne (2009) añaden el “reconocimiento de oportunidades” al concepto “conocimiento”, tratando de indicar que, en su modelo, las oportunidades son el elemento más importante dentro de la base de conocimiento que conduce el proceso.

La segunda variable estática se corresponde con la “posición en la red”. Teniendo en cuenta que ahora el proceso de internacionalización se da a partir de la red, y que las relaciones que en ella se establecen se caracterizan por niveles específicos de conocimiento, confianza y compromiso que pueden estar distribuidos de forma desigual entre las partes implicadas (Payne, 1993, 1995; Grönross, 1994; Gummesson, 1996), Johanson y Vahlne (2009) asumen que, si el proceso de internacionalización es potencialmente exitoso, uno de los resultados deseables del aprendizaje y la generación de confianza y compromiso será que la empresa en cuestión disfrute de una buena posición en la red.

En este sentido, centrándonos en las variables dinámicas, los autores modifican la variable “actividades actuales” del modelo original por la variable “aprendizaje, creación y generación de la confianza” con el fin de ser más explícito en el resultado de estas actividades actuales.

Finalmente, la otra variable dinámica se identifica como las “decisiones de compromiso relacional”, la cual ha sido adaptada para dejar claro que el compromiso al que Johanson y Vahlne (2009) se refieren se da en el ámbito de la relación o red de relaciones. Estas decisiones de compromiso relacional pueden ser de dos tipos. Por un lado, pueden estar relacionadas con el desarrollo de nuevas relaciones y, por otro lado, asociadas con la protección o apoyo a las redes de relaciones estratégicas ya existentes.

Por tanto, de forma general, Johanson y Vahlne (2009) consideran que la internacionalización es el resultado de las acciones desempeñadas por la empresa para fortalecer su posición en la red de relaciones a la que pertenece. En este sentido, las relaciones establecidas por la empresa, al facilitar la identificación y explotación de oportunidades, tienen un impacto considerable en el mercado geográfico al que decide entrar. Por ejemplo, Johanson y Vahlne (2009) indican que es de esperar que la empresa acceda al exterior gracias a las relaciones establecidas con importantes miembros de la red comprometidos en el desarrollo comercial a través de la internacionalización. Lo mismo ocurriría en el caso en el que la empresa decidiera seguir a un miembro que gozara de una posición valiosa en la red en uno o varios países.

Teniendo en cuenta esta nueva visión relacional del proceso de internacionalización, Johanson y Vahlne (2009) llegan incluso a revisar el concepto de distancia psíquica, que ahora ya no se aplica a los mercados foráneos a los cuales la empresa se plantea entrar, sino a la nueva relación a establecer por la misma. Es decir, en su nueva versión, cuanto mayor es la distancia psíquica entre la empresa y otros posibles miembros de la red, más difícil es construir esta nueva relación.

El modelo presentado por Johanson y Vahlne (2009) comparte, por tanto, una base común con respecto al modelo original de Uppsala en tanto en cuanto la relación se desarrolla a través de un proceso de aprendizaje experimental en el que las empresas aprenden acerca de los recursos y capacidades de los otros miembros de la red de relaciones. Ahora bien, este modelo presenta una diferencia fundamental con respecto al modelo de Uppsala, la consideración de la importancia de las relaciones multilaterales y el compromiso mutuo entre la empresa y las otras partes en su proceso de internacionalización, tal y como defiende la teoría de redes. De hecho, Johanson y Vahlne (2009) señalan que las empresas que forman parte de una relación están atadas las unas a las otras en cierta medida, ya que se benefician de un desarrollo mutuo futuro. Según los autores, en la práctica las empresas no son del todo autónomas, sino que se encuentran enlazadas por un nivel considerable de control mutuo entre ellas.

Por lo tanto, podemos concluir que las teorías de cualquiera de los enfoques de internacionalización pueden ser en parte válidas al explicar la internacionalización de la empresa en según qué circunstancias y contextos. Más aún, encontramos cierto grado de consenso en la literatura respecto al uso de posturas conciliadoras de los diferentes enfoques como la mejor opción a la hora de abordar estudios relacionados con la internacionalización de la empresa. Sin embargo, a pesar de que los modelos conciliadores están recibiendo una creciente atención teórica (McKelvey, 1997; Lewin y Volberda, 1999; Murmann, 2003; Pajunen y Maunula, 2008), Volberda y Lewin (2003) consideran que la investigación en este campo se encuentra todavía en una etapa inicial, más aún cuando se habla de la aplicación de estos modelos en la internacionalización de

las nuevas empresas (Madhok y Liu, 2006), así como del contraste empírico de los mismos. Ante esta situación, esta tesis se plantea centrarse en el caso específico de las nuevas empresas internacionales para tratar de determinar, desde una postura conciliadora, cuáles son los factores concretos que resultan clave en la competitividad y los resultados de estas empresas y que, por tanto, contribuyen a mejorar la comprensión de su proceso de internacionalización.

## **2. UNA POSTURA CONCILIADORA PARA EXPLICAR LA COMPETITIVIDAD Y LOS RESULTADOS DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES**

Partiendo de la concepción de las nuevas empresas internacionales como nuevas empresas que, bien desde sus inicios, bien tras un corto periodo de tiempo, se enfrentan al dinamismo de los entornos internacionales, a lo largo de este apartado nos proponemos identificar ciertos factores que, desde cada uno de los enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa, pueden aportar una mayor comprensión respecto a la forma en que estas empresas consiguen ser competitivas y obtener unos resultados superiores en sus mercados exteriores. En este sentido, cabe señalar que, de forma general, la literatura referente a las teorías de internacionalización de la empresa se complementa con la literatura acerca del rendimiento internacional de la misma, la cual trata de determinar porqué ciertas empresas son exitosas en sus actividades internacionales mientras que otras no lo son (Knudsen y Madsen, 2002).

Por lo tanto, en la literatura se mantiene, con independencia del tipo de empresa analizada y en consonancia con lo defendido por el enfoque económico de internacionalización, que la empresa, en el desarrollo de su actividad en los mercados internacionales, buscará ser competitiva y lograr resultados positivos. Ahora bien, aunque en esta tesis se comparte el supuesto del enfoque económico de que la competitividad es un elemento fundamental sobre la que analizar la internacionalización de la empresa, este argumento debe de ser adaptado al caso concreto de las nuevas empresas internacionales, ya que las razones que impulsan la búsqueda de ventajas competitivas en el caso de las nuevas empresas internacionales no son las mismas que las que se recogen en el enfoque económico. Así, los modelos de este enfoque se centran en grandes empresas multinacionales creadas en entornos estables y con cierto poder de oligopolio, en las cuales la obtención de ventajas competitivas y de resultados superiores son los principales motivos que justifican la entrada al exterior por parte de estas empresas (Kindleberger, 1969; Williamson, 1975; Buckley y Cason, 1976; Hymer, 1976; Dunning, 1981). Sin embargo, en el caso de las nuevas empresas internacionales la internacionalización, más que una respuesta reactiva de carácter estratégico, se

considera una voluntad emprendedora proactiva por la cual la empresa debe pasar (Fletcher y Barrett 2001; Lu y Beamish 2001) con el fin de aprovechar las oportunidades que se generan en los mercados; oportunidades que se ven favorecidas por las propias condiciones de apertura y competencia global que los rigen en nuestros días.

Teniendo esto claro, el siguiente paso será, tomando como referencia los enfoques de internacionalización de la empresa, determinar los factores que permiten a las nuevas empresas internacionales afrontar con éxito sus actividades internacionales, logrando adaptarse al dinamismo de los contextos en los que actúan, o lo que es lo mismo, aquellos factores que explican su competitividad, ya no sólo a corto plazo, sino de forma sostenida a lo largo del tiempo. De este modo, la cuestión principal que se plantea en este punto es determinar cómo las nuevas empresas internacionales consiguen sobrevivir en entornos de cambio y de qué manera gestionan esta adaptación continua.

A este respecto, la literatura reciente se ha centrado, por un lado, en la habilidad de la empresa para explotar de forma beneficiosa los recursos y posiciones existentes y, simultáneamente, explorar nuevas tecnologías y mercados. Esto supone la configuración y reconfiguración de los recursos organizativos para capturar las oportunidades existentes y potenciales (Volberda, 1998; Helfat y Raubitschek, 2000; Holmqvist, 2004; Jansen et al., 2006; Teece, 2006; Li et al., 2008a, 2008b; O'Reilly y Tushman, 2008). March (1991) se refirió a estas habilidades como explotación y exploración respectivamente o “ambidextrismo” al considerarlas conjuntamente. Concretamente, la explotación se refiere a la eficiencia, la productividad incremental, el control, la seguridad y la reducción del conflicto. Por su parte, la exploración se basa la búsqueda, el descubrimiento, la autonomía y la adopción de variaciones y novedades (O'Reilly y Tushman, 2008). El ambidextrismo implica explotar ambas. En términos de March (1991), éste es el factor fundamental en el seno de la supervivencia a largo plazo de las nuevas empresas. En sus palabras (p. 105): “el principal problema al que debe hacer frente una empresa es desarrollar una explotación suficiente para asegurar su viabilidad presente y, al mismo tiempo, dedicar la energía necesaria a la exploración para asegurar su viabilidad futura”. En la misma línea, Westhead et al. (2001) consideran que, sea cual sea el enfoque de internacionalización concreto en el que nos fijemos y las posibles causas que motiven la internacionalización de las actividades de una empresa en concreto, se debe enfatizar la necesidad por parte de la empresa de poseer ciertos factores internos sobre los que basar la búsqueda y explotación de oportunidades en los nuevos mercados.

Sin embargo, tal y como sostienen Andriopoulos y Lewis (2010), a pesar de que el término ambidextrismo ha sido utilizado de forma creciente en los últimos años, lo

cierto es que ningún trabajo se ha preocupado por determinar formas concretas por las que la empresa pueda desempeñar este enfoque. Teniendo en cuenta esta laguna, esta tesis se plantea, además, determinar en qué medida las variables identificadas contribuyen a que se de este ambidextrismo en el caso de las nuevas empresas internacionales.

## **2.1. FACTORES RELACIONADOS CON LA GENERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En primer lugar, partimos de uno de los supuestos fundamentales defendido por los modelos de proceso sobre la internacionalización de la empresa, que otorga al conocimiento de los mercados foráneos un papel importante en la explicación de la internacionalización de las empresas en tanto en cuanto constituye una variable clave para la búsqueda proactiva de oportunidades internacionales (Autio et al., 2000; McNaughton, 2003; Loane y Bell, 2006). Compartiendo esta idea, un gran número de trabajos demuestra que, cuando una empresa opta por internacionalizarse, el acceso y generación de información o conocimiento de mercado relevante adquiere una gran importancia a la hora de afrontar con convencimiento y seguridad esta decisión (Autio et al., 2000; Erikson et al., 2000; Johanson y Vahlne, 2003; Andersson, 2004; Knight y Cavusgil, 2004; MacPherson et al., 2004; Oviatt y McDougall, 2005; Javalgi et al., 2006; Sapienza et al., 2006; Weerawardena et al., 2007; Zhou, 2007; Armario et al., 2008; Perks y Hughes, 2008; Saarenketo et al., 2008; Zahra y Hayton, 2008; Brennan y Garvey, 2009; Casillas et al., 2009; Melen y Nordman, 2009). De hecho, Knudsen y Madsen (2002: 477) consideran que “la creación y coordinación de nuevo conocimiento, rutinas, etc. en el interior de la empresa deben ser tratadas como una parte crucial del proceso de internacionalización de la misma y como factores determinantes de su rendimiento internacional”. En este sentido, Buckley y Carter (1999) demuestran la existencia de un fuerte vínculo entre los procesos de gestión de los recursos de conocimiento de la empresa y su competitividad global. Sher y Lee (2004: 933) van más allá al considerar que, en el entorno actual, “la competitividad de la empresa ya no depende tanto de factores tradicionales (capital, país, trabajador) como lo era en el pasado. Actualmente, el conocimiento ha reemplazado a estos factores”.

Así, desde la década de los 90 la importancia del conocimiento, tanto a nivel interno de la empresa como en el ámbito académico y de investigación, ha adquirido una relevancia cada vez mayor. Como muestra de ello, vemos como en el año 96 se organizaron al menos seis importantes congresos sobre la gestión del conocimiento, y se crearon tres nuevas revistas centradas en este tema (Sher y Lee, 2004). Del mismo modo, se observa que muchas empresas reconocidas en Europa y EEUU han



introducido en los últimos años nuevas figuras dentro del organigrama de la empresa como: el responsable jefe de conocimiento, el responsable del aprendizaje organizativo e, incluso en algunos casos, el vicepresidente de capital intelectual (Davenport y Prusak, 1998).

Centrándonos en los argumentos que justifican la importancia de esta variable en la competitividad internacional de las nuevas empresas internacionales se parte de la idea de que, en efecto, la internacionalización de una empresa implica gastos y, para poder compensarlos, hay que agregar valor a la empresa. La meta de una empresa al ser internacional debe ser obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia. Para ello, es sumamente relevante que la empresa goce de información que garantice, de alguna manera, una correcta elección (Teece et al., 1997; Tuppura et al., 2008) y no optar, por tanto, por tomar la decisión de internacionalizarse basándose en el viejo esquema de prueba y error. Más aún teniendo en cuenta que la decisión sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos o el tipo de organización a adoptar allí, son decisiones incrementales que requieren análisis rigurosos de índole estratégica. Un gran número de empresas encaran la internacionalización como una manera de crecer, sin percatarse de que vender en el exterior puede disminuir su competitividad e implicar riesgos que no se corren en el mercado nacional. Ser internacional resulta costoso, ya que el objetivo no es ser más grande sino mejor (Canals, 1996).

Por esta razón, la empresa deberá generar información que respalde la opción de entrar en los mercados exteriores, y que justifique el modo de entrada concreto por el que apostar, mitigando así los riesgos asociados a tales decisiones (Pelham y Wilson, 1996; Kara et al., 2005; Li et al., 2008a, 2008b). En el caso de las nuevas empresas internacionales la importancia de tener acceso a la información de mercado se acrecienta aún más, ya que hablamos de empresa que afrontan de manera muy prematura la toma de decisiones emprendedoras a nivel internacional (Autio et al., 2000; Andersson, 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Sapienza et al., 2006; Acedo y Jones, 2007; Gassman y Keupp, 2007; Weerawardena et al., 2007; Zhou, 2007; Armario et al., 2008; Jantunen et al., 2008; Nordman y Melen, 2008; Perks y Hughes, 2008; Saarenketo et al., 2008; Zahra y Hayton, 2008; Zettining y Benson-Rea, 2008; Brennan y Garvey, 2009; Casillas et al., 2009).

Por lo tanto, podemos ver que, a priori, el acceso al conocimiento es un factor fundamental en la posible competitividad internacional de las nuevas empresas, compartiendo, de esta manera, uno de los supuestos más importantes del enfoque de internacionalización por proceso. Ahora bien, a diferencia de los modelos dentro de este enfoque, que identifican a la experiencia de la empresa (doméstica y foránea) como fuente principal en la generación progresiva del conocimiento poseído por la empresa

(Johanson y Valhne, 1977), esta tesis mantiene que, debido a la limitada experiencia de las nuevas empresas internacionales y a que en el caso de estas empresas la entrada a los mercados exteriores se produce muy rápidamente, el conocimiento experimental no puede considerarse como la fuente principal de conocimiento de los mercados foráneos utilizada por estas empresas. De hecho, la corta edad de estas empresas hace que, de forma inicial, carezcan de la cantidad de conocimientos, competencias, técnicas y recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas diarias de forma competitiva, más aún cuando estas tareas, debido a la complejidad y dinamismo de los mercados, adquieren una dimensión que trasciende las fronteras organizativas y funcionales tradicionales (Aragón y Sánchez, 2005; Lin y Chen, 2006; Li et al., 2008a, 2008b).

Así, nos planteamos investigar acerca de la manera en que las nuevas empresas internacionales logran gestionar el conocimiento, es decir, adquirir, interpretar y traducir la información de los mercados en acciones concretas que influyan en el desarrollo de habilidades que contribuyan a su competitividad en sus mercados internacionales (Knight y Liesch, 2002).

### **2.1.1. El papel de la orientación al mercado**

A este respecto, algunas voces procedentes del área del marketing atribuyen a la orientación al mercado un papel determinante a la hora de explicar el éxito internacional de las nuevas empresas gracias a su contribución a la gestión efectiva del conocimiento y a la consecuente reducción del riesgo asociado a la internacionalización que su adopción supone (Becherer y Maurer, 1997; Cadogan et al., 2001, 2002, 2003 y 2006; Álvarez et al., 2005; Bhuian et al., 2005; Luo et al., 2005; Qiu, 2008). Tal y como señalan Knight y Cavusgil (2004) la orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales puede facilitar el crecimiento internacional de las mismas ya que posibilita la definición de una capacidad organizativa basada en una mejor comprensión de las necesidades presentes y futuras de los clientes, así como una habilidad que permite a la empresa desarrollar actividades distintivas para ofrecer soluciones a estas necesidades más valiosas que las ofertas de los rivales (Slater y Narver, 2000; Bhuian et al., 2005). Adicionalmente, la orientación al mercado reduce la incertidumbre asociada a la empresa y, de esta manera, disminuye la percepción de riesgo en sus actuaciones (Esteban et al., 2002). Esto hace que, en líneas generales, las pequeñas nuevas empresas sean más receptivas y proactivas hacia la orientación al mercado (Harris y Ogbona, 2001; Becherer et al., 2003) y la utilicen como un mecanismo de reducción del riesgo (Van Zyl y Mathur-Helm, 2007).

En efecto, la consideración de la orientación al mercado como una de las fuentes principales de obtención de conocimiento por parte de las nuevas empresas internacionales puede contribuir a mejorar el entendimiento acerca de la manera en que

los modelos de internacionalización por proceso pueden ser aplicados en estas empresas. Tomando como referencia el trabajo de Oviatt y McDougall (2005), donde sugieren que el conocimiento del mercado es un factor que modera la velocidad con la que la empresa se internacionaliza, la adopción por parte de las nuevas empresas internacionales de una orientación al mercado facilitará el acceso a más y mejor información y, por tanto, una mayor velocidad en este proceso. De hecho, Conner y Prahalad (1996) afirman que el conocimiento colectivo basado en patrones y modos de combinar conocimiento entre individuos, grupos, unidades y empresas es el conocimiento organizativo más seguro y significativo estratégicamente. Teniendo en cuenta que el conocimiento es disperso y especializado, y que el individuo está limitado por su racionalidad, éste es incapaz de resolver problemas complejos por sí mismos. Es por ello, que la empresa o grupo de empresas deberán desarrollar mecanismos de integración y coordinación de conocimiento tales como la orientación al mercado para acceder con rapidez a tal información y para incrementar las posibilidades de hacer un uso efectivo de ella (Grant, 1996; Tsoukas, 1996; Spender y Scherer, 2007; Zhou, 2007; Weck y Blomqvist, 2008). Siguiendo esta idea, la orientación al mercado conduciría a la aceleración en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas internacionales en tanto en cuanto facilitaría la generación del conocimiento valioso necesario para emprender la entrada a mercados exteriores.

Del mismo modo, teniendo en cuenta de forma conjunta la teoría del comportamiento desarrollada por Cyert y March (1963), que considera que la generación de conocimiento sobre los mercados foráneos se produce de forma gradual debido al alto coste de generarla y a la racionalidad de algunos directivos, así como los supuestos de las teorías de internacionalización por proceso (Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Cavusgil, 1980), que afirman que la internacionalización es un proceso gradual que se produce a través de la acumulación progresiva de conocimiento por parte de la empresa a lo largo del tiempo, el hecho de que las nuevas empresas internacionales consigan acceder rápidamente a los mercados exteriores supone que son capaces de generar conocimiento procedente de estos mercados con la misma rapidez. Por tanto, son empresas que desarrollan una orientación hacia la generación de información y conocimiento, esto es, una orientación al mercado.

Con todo ello, este estudio considera, de forma inicial, a la orientación al mercado como un factor clave en las nuevas empresas internacionales a la hora de acelerar el acceso y la gestión del conocimiento de los mercados exteriores, así como su aprendizaje organizativo.

### **2.1.2. El papel de las redes empresariales**

Tomando como referencia el enfoque relacional de internacionalización, vemos como, en la literatura reciente, un nuevo factor ha tomado especial relevancia a la hora de facilitar este rápido acceso a la información, así como a recursos y capacidades no disponibles de manera inicial por parte de las nuevas empresas internacionales. Este factor es la pertenencia a las redes empresariales (Coviello y Munro, 1995, 1997; Holmlund y Kock, 1998; Coviello y Martin, 1999; Andersson, 2000, 2004; Chetty y Blankenburg, 2000; Johanson y Vahlne, 2003; Petersen et al., 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Blomstermo et al., 2004; MacPherson et al., 2004; Moen et al., 2004; Nummela, 2004; Welch, 2004; Coviello, 2006; Gilmore et al., 2006; Loane y Bell, 2006; Zain y Ng, 2006; Mathews y Zander, 2007; Wu, 2007; Blomqvist et al., 2008; Chen y Wang, 2008; Gabrielsson et al., 2008; Kiss y Danis, 2008; Pajunen y Maunula, 2008; Perks y Hughes, 2008; Escribano et al., 2009; Grimpe y Sofka, 2009; Johanson y Vahlne, 2009; Ojala, 2009). Así, aunque el fenómeno de globalización haya ampliado la extensión de los mercados y, de esta forma dificultado la coordinación entre los miembros de las redes, no es menos cierto que este mismo fenómeno ha supuesto una de las principales razones para su formación, más aún cuando hablamos de empresas que actúan internacionalmente. Además, los avances experimentados en los últimos años por las tecnologías de la información y comunicación han logrado disminuir las distancias entre los agentes y han permitido el acceso a información y conocimiento a un menor coste (Besanko et al., 2000; Lin y Chen, 2006), favoreciendo también la formación de redes.

Las redes empresariales se utilizan de forma general para explicar el uso de relaciones o vínculos personales con la finalidad de obtener una base de conocimiento, información y recursos más amplia por parte de la empresa individual (Hägg y Johanson, 1982; Birley, 1985; Kogut, 2000; Johanson y Vahlne, 2009). Concretamente, Chen y Wang (2008) consideran que el establecimiento de redes por parte de las nuevas empresas emprendedoras engloba tanto las relaciones existentes entre los distintos miembros de los equipos emprendedores internos de la empresa, como aquellas que se dan con otros socios colaboradores de la red. Los autores afirman que ambos tipos de relaciones aportan a la empresa valor en forma de ventajas relacionadas con la información y el conocimiento. Las redes internas permiten intercambiar y transferir conocimiento y recursos entre los distintos miembros de los equipos emprendedores (Coleman, 1988), mientras que las redes externas representan capital social que puede ser adoptado o explotado por la empresa en base a las interacciones con la red (Burt, 1992; Lu y Beamish, 2001; Gellynck et al., 2007). De este modo, las empresas están abandonando gradualmente la idea de que la generación de nuevo conocimiento es un

proceso puramente interno de la empresa (Arora et al., 2001; Gans y Stern, 2003; Lin y Chen, 2006).

En base a esta idea, trabajos como los de Bantham et al. (2003), Johson y Sohi (2003), y Danilovic y Winroth (2005) observan que aquellas empresas que presentan una falta de recursos suficientes para prosperar suelen utilizar frecuentemente métodos cooperativos para obtener recursos y capacidades complementarios a partir de otras empresas. En esta línea, Lin y Chen (2006) sostienen que, de forma creciente, las empresas basan sus actuaciones en la cooperación internacional entre empresas, en lugar de únicamente en esfuerzos desarrollados internamente entre las áreas funcionales de la empresa. De este modo, estas empresas basan sus operaciones en redes en lugar de estructuras organizativas de tipo jerárquico (Nummela, 2004).

MacPherson et al. (2004) concluyen que las relaciones basadas en el conocimiento y la interacción son elementos clave para entender cómo se produce la transferencia de conocimiento, tanto a través de las fronteras de la empresa, como dentro de ellas. Por tanto, una de las actividades centrales de los directivos de las empresas intensivas en conocimiento será facilitar las interacciones que mejoren las “rutinas de intercambio de conocimiento” (Hakansson, 1987; Nonaka y Takeuchi, 1995; Dyer y Singh, 1998). En este sentido, las relaciones son un factor de gran importancia al analizar los flujos de conocimiento, ya que son las responsables de crear estructuras compartidas de entendimiento y de fomentar el “conocimiento conjunto” (Bartlett y Ghoshal, 1989; Gherardi, 2000; Becker, 2001). Aunque toda red requiere de procedimientos y procesos concretos, éstas dependen, en primer lugar, de la interacción social que se produce de forma regular entre los individuos con el fin de crear confianza que sirva para resolver la incerteza y reducir los comportamientos oportunistas (Inkpen 2000; Tell, 2000; Becker, 2001; Jones et al., 2001).

Recientemente, Perks y Hughes (2008) demuestran cómo la existencia de fuertes vínculos con otras empresas de la red facilita el acceso por parte del directivo emprendedor a diferentes fuentes de conocimiento. Concretamente, a través de la generación del capital social suficiente y del incrustamiento de la empresa en fuertes lazos de relaciones, estos directivos pueden apoyarse en la experiencia de otros y adquirir conocimiento que les estimule a tomar la decisión de internacionalizarse (Perks y Hughes, 2008). Además, “la interacción por parte de la empresa con agentes de redes internacionales y el desarrollo de relaciones le permite explotar e incrementar sus propios recursos y beneficiarse de los recursos de los otros miembros” (Ford et al., 1998: 46). Más aún, Kiss y Danis (2008) remarcan de forma general la importancia de este factor al considerar que el papel de las redes empresariales en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas, ya sea a través de relaciones fuertes o débiles con los miembros de la mismas, es positivo con independencia del contexto

institucional del país al que se accede. Las redes, por tanto, ofrecen a las nuevas empresas internacionales una manera de contrarrestar sus limitaciones en la posesión de recursos (McDougall et al., 1994; Madsen y Servais, 1997; Karagozoglu y Lindell, 1998; Baum et al., 2000).

De este modo, el objetivo genérico de las redes en las nuevas empresas internacionales sería el conseguir acceder a recursos complementarios como I+D, tecnología, producción, marketing y distribución (Dunning, 1995; Porter, 1998), convirtiéndose en un factor necesario para la entrada de estas empresas globales en mercados exteriores de una manera rápida y exitosa sin asumir excesivos riesgos (Baum et al., 2000). Bajo esta idea, varios autores han defendido la necesidad de incluir la teoría de redes sobre internacionalización en un modelo de globalización más exhaustivo (Gulati et al., 2000; Fischer y Reuber, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Laanti et al., 2007). Sin embargo, aunque encontramos trabajos que demuestran que las redes son relevantes en un amplio abanico de contextos sociales, como las relaciones familiares (Coleman, 1988), las relaciones intra e interempresariales (Burt, 1992; Hansen, 1999; Bolino et al., 2002; Reagans y McEvily, 2003), y las relaciones sociales a nivel nacional (Dakhli y de Clercq, 2004), lo cierto es que la literatura referente a la utilización de las redes como factor generador de conocimiento y recursos valiosos para la internacionalización de las nuevas empresas internacionales es prácticamente inexistente.

A este respecto, esta tesis sostiene que las nuevas empresas internacionales consiguen tener un acceso más fácil y rápido sobre algunos de los factores considerados en la literatura como determinantes en el proceso de internacionalización de las grandes empresas ya establecidas (acumulación de conocimiento, recursos y capacidades organizativas) gracias a las relaciones desarrolladas con los diferentes miembros de su red (Bantham et al., 2003; Johnson y Sohi, 2003; Lin y Chen, 2006; Wu, 2007; Zucchella et al., 2007).

### **2.1.3. Orientación al mercado y redes empresariales: la orientación al mercado de la red**

Apoyándonos en los enfoques de internacionalización por proceso y relacional, en los dos primeros puntos de este apartado hemos expuesto de forma separada la importancia que la orientación al mercado y las redes empresariales tienen en la internacionalización de las nuevas empresas internacionales. Más concretamente, se argumenta la necesidad de adoptar mecanismos propios de la orientación al mercado y de apoyarse en las relaciones establecidas en las redes empresariales a la hora de garantizar el acceso real por parte de estas empresas al conocimiento requerido para llevar a cabo una internacionalización de manera competitiva.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que el correcto funcionamiento de la red implicará que los distintos recursos, conocimientos y funciones de los diferentes miembros que la componen deban ser integrados, coordinados, controlados e implementados por diversas empresas. Más aún, estas empresas pueden presentar una amplia variedad de estructuras, culturas corporativas y objetivos empresariales que podrían dificultar estas labores de coordinación y comunicación (Lin y Chen, 2006). En este sentido, el tratar de determinar la manera en que las empresas de la red logran actuar de forma interrelacionada a través de las fronteras organizativas y cómo el conocimiento disperso en varias organizaciones puede consolidarse como elemento central para el éxito de estas empresas, se convierte en una cuestión clave a estudiar.

Así pues, esta nueva realidad de alcance interempresarial centrada en el conocimiento debe traducirse en un constructo concreto que recoja de manera general las ideas expuestas. Por ello, esta tesis toma el enfoque basado en el conocimiento, así como la teoría de redes, para presentar la orientación al mercado de la red como un factor determinante a la hora de analizar la internacionalización de las nuevas empresas. De hecho, diversas publicaciones en la literatura consideran que la generación de conocimiento por parte del emprendedor y del personal relevante de la empresa, así como el acceso a redes empresariales por parte de ésta en los diferentes mercados, son factores esenciales al tratar de explicar la internacionalización de las empresas en sus primeras etapas en industrias en crecimiento (Cohen y Levinthal, 1990; Eriksson y Chetty, 2003; Petersen et al., 2003; Andersson, 2004; van Zyl y Mathur-Helm, 2007; Zucchella et al., 2007; Perks y Hughes, 2008; Tupura et al., 2008; Johanson y Vahlne, 2009). Adicionalmente, Zettining y Benson-Rea (2008) sitúan a las nuevas empresas internacionales en un sistema simbiótico de socios donde éstas intercambian sus oportunidades de viabilidad en el futuro (exploración) por una viabilidad presente (explotación) a través de los miembros de la red a la que pertenecen. En este sistema, logran sobrevivir gracias a la adquisición de legitimidad y al desarrollo de una habilidad superior para explorar recursos basados en el conocimiento y una mayor adaptabilidad al expandirse en múltiples y dinámicos entornos institucionales, subsanando así su falta de historia y rutinas organizativas.

En relación al debate que rodea el análisis de la forma en que las organizaciones de la red actúan entre ellas y cómo el conocimiento procedente de varias empresas se convierte en un factor clave para su competitividad, la revista *European Management Journal* en un número especial referente al *international entrepreneurship* publicado en el 2008, concluye que la influencia de las redes en la empresa, así como su orientación estratégica son dos de las cuestiones que deben guiar la investigación futura en este campo. A este respecto, el estudio de la orientación estratégica de la empresa como factor contingente al dinamismo del entorno es limitado (Zhou y Li, 2010), siendo los

resultados obtenidos en las investigaciones existentes cuanto menos ambiguos (Kirca et al., 2005).

## 2.2. EL PAPEL DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

En el apartado anterior se propone el estudio de la orientación al mercado de la red como una manera de recoger en un mismo constructo los argumentos aportados en la literatura que defienden el papel del conocimiento y de las redes empresariales en la internacionalización exitosa de las nuevas empresas internacionales. Sin embargo, estas empresas no se deben conformar con identificar aquellos factores que puedan favorecer su internacionalización, sino que también deben tratar de determinar las variables que garanticen su competitividad en los mercados. En este sentido, en esta tesis se plantea el análisis de factores que resultan claves para que la temprana internacionalización experimentada por las nuevas empresas internacionales se produzca de forma competitiva y consiga traducirse en unos resultados positivos de forma sostenida.

Porter (1985) señala que para que una empresa consiga resultados superiores, ésta debe desarrollar y mantener una ventaja competitiva. Pero, mientras que de forma tradicional la ventaja competitiva se había basado principalmente en características estructurales como el poder de mercado, las economías de escala, o una línea de productos amplia, en la actualidad el énfasis se ha centrado en las capacidades que permiten a la empresa proporcionar al cliente un valor superior de forma constante (Slater y Narver, 1994; Javalgi et al., 2006). Para ello será necesario que la empresa conozca de la mejor manera posible y de forma completa la cadena de valor en la que desarrolla su actividad, no sólo tal y como es en este momento, sino también conforme evoluciona a lo largo del tiempo (Javalgi et al., 2006). Así, la ventaja competitiva no debe entenderse como una función respecto a la correcta actuación de la empresa bajo las reglas de juego actuales (Govindarajan y Gupta, 2001), sino que ésta depende de la habilidad de la empresa para conservarla ante cambios radicales de estas reglas.

En este sentido, desde los primeros trabajos que tratan la orientación al mercado se detecta que la adopción aislada de esta orientación crea problemas y peligros de rigidez o trampas de familiaridad (Cohen y Levinthal, 1990; Leonard-Barton, 1992; Levinthal y March, 1993). Por lo tanto, no es suficiente con analizar la posible influencia de la orientación al mercado de la red sobre el éxito de la empresa, sino que aparecen cuestiones relacionadas con las dinámicas de tal orientación a las cuales se debe dar respuesta (Celuch et al., 2007; Hughes et al., 2008). Esto es, hay que determinar de qué manera la orientación al mercado de la red se traduce en procesos intermedios los cuales, a su vez, impactan en el éxito sostenible de las empresas.



A este respecto, en línea con el enfoque de internacionalización basado en los recursos y capacidades de la empresa, la literatura pasada mantiene que la esencia del éxito de una empresa, especialmente en sus primeras etapas, reside en su habilidad para crear, transferir, recopilar, integrar y explotar recursos y capacidades distintivas (Grant, 1996; Luo, 2000; Yip et al., 2000; Griffith y Harvey, 2001; Li et al., 2004; Armario et al., 2008). Éstas engloban aquellos recursos, conocimiento o capacidades críticas que son específicas de la empresa, difíciles de imitar y que pueden generar resultados económicos y márgenes competitivos en el mercado. Por tanto, los recursos y capacidades distintivas son la base de las competencias fundamentales de producto y otras ofertas de mercado de la empresa. Estos recursos y capacidades pueden ser utilizados para dirigir estrategias posteriores y consolidar la expansión internacional de la empresa (Luo, 2000). De hecho, la expansión internacional provee a las nuevas empresas internacionales de mayores oportunidades para explotar los recursos y capacidades distintivas que podrían ser infrautilizadas en los mercados domésticos. Esto puede traducirse en mayores índices de retorno sobre el capital invertido y en la creación de posiciones competitivas más fuertes para estas empresas.

A pesar de ello, y en contra de lo manifestado en el enfoque de internacionalización basado en los recursos y capacidades de la empresa, la posesión de recursos y capacidades distintivos no es suficiente para asegurar el éxito en la expansión internacional de las nuevas empresas internacionales en el largo plazo (Luo, 2000). En efecto, este enfoque conceptualiza la consecución de ventajas competitivas por parte de las empresas desde un punto de vista estático e interno, considerando que las empresas generan recursos y capacidades clave que determinaban su competitividad en el largo plazo (Roth, 1995; Ahokangas, 1998; Luo, 2000). Este supuesto, sin embargo, no puede mantenerse en el caso de las nuevas empresas internacionales, ya que las condiciones competitivas a las que se enfrentan estas empresas cambian continuamente acortando así los ciclos de vida útil de los recursos, los cuales se convierten en obsoletos con mayor rapidez (Zhang, 2007; Liao et al., 2010, 2011).

En este sentido, y volviendo a la idea del ambidextrismo que se planteaba al comienzo de este apartado, en la literatura encontramos argumentos que demuestran la existencia de importantes diferencias entre las empresas maduras y las nuevas empresas internacionales en referencia al papel de sus recursos y capacidades al explicar la competitividad presente y futura de estas empresas. Así, se observa que las empresas maduras fueron creadas en entornos mucho más estables que los actuales, con lo que optaron por centrarse en la explotación, ya que ésta supone la obtención de resultados a corto plazo (Henderson y Clark, 1990; Levinthal y March, 1993; Benner y Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; O'Really y Tushman, 2008). March (2003) argumenta que debido a este efecto a corto plazo “las empresas establecidas siempre se especializarán

en la explotación, en volverse más eficientes en el uso de aquello que ya conocen. Estas empresas se convertirán en dominantes a corto plazo, pero gradualmente se volverán obsoletas y verán su supervivencia comprometida”. Así, las empresas con mayor edad y desarrollo, con una base de recursos establecida, probablemente presentarán rigideces inherentes (Leonard-Barton, 1992) que surgen como resultado de la agregación de capacidades relacionadas con la búsqueda de una oportunidad pasada (Dierickx y Cool, 1989). Estas rigideces, que son dependientes de la trayectoria y ocurren a lo largo del tiempo (Nelson y Winter, 1982), alteran e impiden el desarrollo de futuras capacidades de carácter emprendedor por parte de la empresa (Hill y Rothaermel, 2003; Arthurs y Busenitz, 2006). De este modo, el hecho de que la competitividad presente de una empresa esté asociada a determinadas capacidades en un momento de tiempo concreto, no garantiza que tales capacidades aseguren su competitividad en el futuro (Green et al., 2008b). Éste es un aspecto clave para entender la competitividad en nuevos mercados de las nuevas empresas internacionales frente a las empresas de mayor tamaño ya establecidas. Estas últimas presentan grandes anclajes a las prácticas y rutinas pasadas que afectan a su flexibilidad y su capacidad de adaptación a las nuevas características del entorno.

Un estudio de McKinsey acerca de la expectativa de vida de las empresas en el S&P 500 puede servir como claro ejemplo de las dificultades con las que se están encontrando las empresas más maduras para seguir siendo competitivas ante el nuevo dinamismo de los mercados. Este estudio demuestra que en 1935 la expectativa media de vida de las empresas era de 90 años. En 1975, esta expectativa había bajado hasta los 30 años, mientras que en el 2005 ya era sólo de 15 años (Foster y Kaplan, 2001). Este hecho deja constancia de que ser una empresa grande y exitosa en un momento del tiempo no es garantía de seguir sobreviviendo en la actualidad (O’Reilly y Tushman, 2008). Otro estudio de McKinsey (Devan et al., 2005) examina 266 empresas durante el periodo 1984-2004 y concluye que únicamente un pequeño número de empresas eran exitosas desde el punto de vista financiero tras ese periodo. De forma similar, Wiggins y Ruefli (2002) estudian 6772 empresas de 40 industrias a lo largo de 25 años y encuentran que sólo una minoría exhibía rendimientos económicos superiores. Estos datos parecen apoyar la idea de que las grandes empresas maduras tienen grandes dificultades para enfrentarse competitivamente a los cambios y el dinamismo del contexto internacional actual (Hannan y Carroll, 1992; Amburgey et al., 1993; Audia et al., 2000; O’Reilly y Tushman, 2008).

A diferencia de las grandes empresas ya establecidas, las nuevas empresas internacionales no poseen fuertes anclajes o rutinas incrustadas en la empresa que limiten la flexibilidad en sus actuaciones. A las nuevas empresas internacionales no les basta con centrarse en la explotación, ya que los contextos y circunstancias competitivas

a las que han de enfrentarse varían día tras día. Tal y como señalan Rindova y Kotha (2001), los directivos de estas empresas deberán concentrar sus esfuerzos en la renovación de sus fuentes de ventaja competitiva, en lugar de centrarse en su protección. Es por ello, que en este caso la exploración será un factor fundamental para asegurar su supervivencia. Porter (1996: 73) reconoce que “el ajuste estratégico entre ambas actividades (explotación y exploración) es fundamental no sólo en la obtención de la ventaja competitiva, sino también para tratar de asegurar la sostenibilidad de esta ventaja”.

Sin embargo, este proceso no es sencillo, sobre todo en empresas de mayor tamaño y complejidad (Milgrom y Roberts, 1995), ya que los retornos a la exploración presentan un mayor grado de incerteza, son más distantes en el tiempo e incluso, en algunas ocasiones, suponen una amenaza para las unidades organizativas existentes (Siggelkow, 2001). Además, existe el peligro de que, una vez logrado con éxito este ajuste entre actividades (explotación y exploración), se cree cierta inercia sobre las estrategias, estructuras, personas y culturas que han servido de fuente para que se de tal éxito. A este hecho se han referido Tushman y O’Reilly (1996) como “el síndrome del éxito” y Autio et al. (2000) como “la paradoja del éxito”. Por esta razón, las nuevas empresas internacionales deben invertir en la generación y el desarrollo de ciertas capacidades que faciliten esta exploración.

En este sentido, desde un enfoque estratégico, la competitividad y supervivencia a largo plazo de las nuevas empresas internacionales dependerá del compromiso e implicación continua de la empresa por construir nuevas capacidades o recursos y recombinar o reconfigurar los ya existentes para lograr adaptarse a las nuevas demandas de los mercados emergentes (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Teece, 2006; Wu, 2007; Zhang, 2007; O’Reilly y Tushman, 2008), es decir, del grado en que estas empresas sean capaces de generar capacidades dinámicas. Estas capacidades ofrecerán a la empresa una vía para evitar las dinámicas inertes asociadas al éxito (O’Reilly y Tushman, 2008). Según Teece et al. (1997: 515) “los vencedores en el mercado global han sido aquellas empresas que han demostrado una capacidad de respuesta a tiempo y una rápida innovación de producto, unida a una capacidad directiva de coordinación y despliegue efectivo de las competencias internas y externas”.

Estos argumentos llevan a O’Reilly y Tushman (2008) a considerar a las capacidades dinámicas como una variable básica al explicar la habilidad de la empresa para ser ambidextra. De este modo, el supuesto defendido por los trabajos tradicionales que afirmaban que la empresa era capaz de obtener ventajas competitivas sostenibles a partir de la posesión de recursos y capacidades permanentes no puede ser mantenido en el entorno dinámico actual. Estas ventajas sólo serán posibles cuando la empresa

reinvertida de forma continua en la generación de nuevos recursos y capacidades pudiendo, de esta manera, responder con flexibilidad a los cambios del entorno (Hou, 2008).

En esta línea, Luo (2000) afirma que las teorías de internacionalización tradicionales se han centrado en la importancia de los recursos propios y específicos de la empresa en la producción internacional pero, sin embargo, presentan limitaciones cuando se pretende explorar sistemáticamente la importancia del desarrollo y mejora de las capacidades. Luo (2000) justifica este hecho a través de los cambios sufridos en el contexto internacional en los últimos años, argumentando que hasta hace poco las empresas multinacionales podían utilizar las economías de escala o de alcance, así como el poder de monopolio del mercado para crear elevados retornos. El desarrollo constante de capacidades dinámicas y el despliegue eficiente de recursos distintivos no era un imperativo en los años 60 y 70 (años en los que surgen la mayoría de teorías de internacionalización de la empresa) tal y como lo es en la actualidad. Por tanto, a medida que la amenaza de la competencia se intensifica, los ciclos de vida de los productos se acortan y se amplían las necesidades de innovación, la explotación y mejora de las capacidades adquiere un papel decisivo en la determinación del resultado de las operaciones geográficamente dispersas y globalmente integradas (Luo, 2000). Del mismo modo, en términos generales, la investigación previa propone que las capacidades dinámicas son también importantes para la creación y la evolución de las nuevas empresas (Newbert, 2005) y para el acceso y supervivencia por parte de estas empresas en mercados internacionales (Sapienza et al., 2006). Sin las capacidades dinámicas que conviertan los recursos y el conocimiento en ventajas competitivas, éstos no serán capaces de traducirse en mayores resultados (Zollo y Winter, 2002; Zott, 2003; Wu, 2007).

### **2.3. PROPUESTA DE UNA POSTURA CONCILIADORA**

La notable falta de investigación respecto a la generación y desarrollo de las capacidades dinámicas por parte de las empresas llevan a Eisenhardt y Martin (2000) a animar a los investigadores a profundizar en este tema, sugiriendo que éstos pueden obtener conocimiento acerca de la forma en la que se mejoran las capacidades dinámicas de la empresa a través de la observación de las prácticas comunes desarrolladas por ésta. Por lo tanto, estos autores introducen la idea de que existen factores que facilitan o proporcionan el catalizador que inicia el desarrollo de las capacidades dinámicas. A pesar de ello, la literatura existente se limita a estudios como el de Eisenhardt y Martin (2000) que señala la importancia de los equipos

multifuncionales en el intercambio de conocimiento, o la consideración del liderazgo y la confianza por parte de otros autores (Chakravarthy y Gargiulo, 1998; Salvato, 2003).

A nivel general, estos trabajos indican que la generación efectiva de capacidades dinámicas en la empresa depende del establecimiento inicial de ciertos factores adecuados a las condiciones cambiantes del entorno que faciliten esta generación. Diversos estudios señalan que el conocimiento organizativo es el factor clave a la hora de desarrollar la capacidad por parte de la empresa de mejorar de manera constante sus competencias para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Nonaka et al., 2000; Becerra y Sabherwal, 2001; Wang et al., 2007), es decir, a la hora de desarrollar capacidades dinámicas. En estos trabajos, el conocimiento organizativo es visto como un sistema para gestionar la construcción, definición, acceso, organización, disseminación y utilización de activos de conocimiento en todas sus formas, para ayudar a la empresa a crear, compartir y usar el conocimiento de forma efectiva (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998), consolidando, de esta forma, un proceso de aprendizaje continuo y permanente en la empresa. Por tanto, el conocimiento, no existe únicamente en los documentos o sistemas de almacenamiento, sino también en las rutinas, los procesos y las normas (Davenport y Prusak, 1998), debiendo ser considerado como un activo de valor renovable, reutilizable y acumulable (Gottschalk, 2000).

En este sentido, esta tesis considera que el acceso y la gestión del conocimiento adquiere un papel clave, ya no únicamente en el proceso de internacionalización de las empresas, tal y como defienden los modelos gradualistas (Johanson y Vahlne, 1977), sino también para el desarrollo eficaz de nuevas capacidades con las que competir en los mercados en cada momento (Luo, 2000). La adopción de una orientación al mercado, ya no a nivel individual sino que englobe a su red principal, asegura este acceso y gestión, ya que supone la generación continua de información de mercado, así como el entendimiento de las implicaciones que de ésta se derivan. De este modo, la expansión internacional provee a las nuevas empresas internacionales de oportunidades asociadas a nuevos conocimientos a través de la exposición a nuevos mercados globales, la internacionalización de nuevos conceptos, ideas de nuevas culturas, el acceso a nuevos recursos, y la exposición a nuevos competidores y términos de competición (Teece et al., 1997). Estas oportunidades traen como resultado el desarrollo de capacidades dinámicas que permitan crear nuevas capacidades que sean aplicables a estos nuevos entornos internacionales (Teece et al., 1997). A este respecto, Bingham (2005) demuestra que el desarrollo de nuevas capacidades de forma exitosa en empresas emprendedoras requiere de un equipo directivo que facilite el aprendizaje por parte de la empresa, cuestione el *status quo*, acepte los fallos, y fomente la integración y transferencia de conocimiento. Adicionalmente, O'Reilly y Tushman (2008) instan al

establecimiento de mecanismos de búsqueda y escaneo en los mercados, la utilización de recursos que mejoren la inteligencia competitiva de la empresa, la introducción de foros de discusión y de una cultura abierta que promueva el debate, y la instauración un pensamiento a largo plazo.

En esta línea, la investigación reciente indica que la adopción de sistemas de gestión de la información tiene un efecto indirecto sobre el resultado de la empresa (Powell y Dent-Micallef, 1997; Lado y Zhang, 1998; Bharadwaj, 2000; Byrd, 2001; Wade y Hulland, 2004; Ravichandran y Lertwongsatien, 2005; Celuch et al., 2007; Zhang, 2007) a través de su contribución en la generación de ventajas competitivas gracias a la creación de capacidades dinámicas que aseguren el carácter distintivo de la empresa (Lado y Zhang, 1998; Bharadwaj, 2000; Byrd, 2001; Ravichandran y Lertwongsatien, 2005; Zhang, 2007).

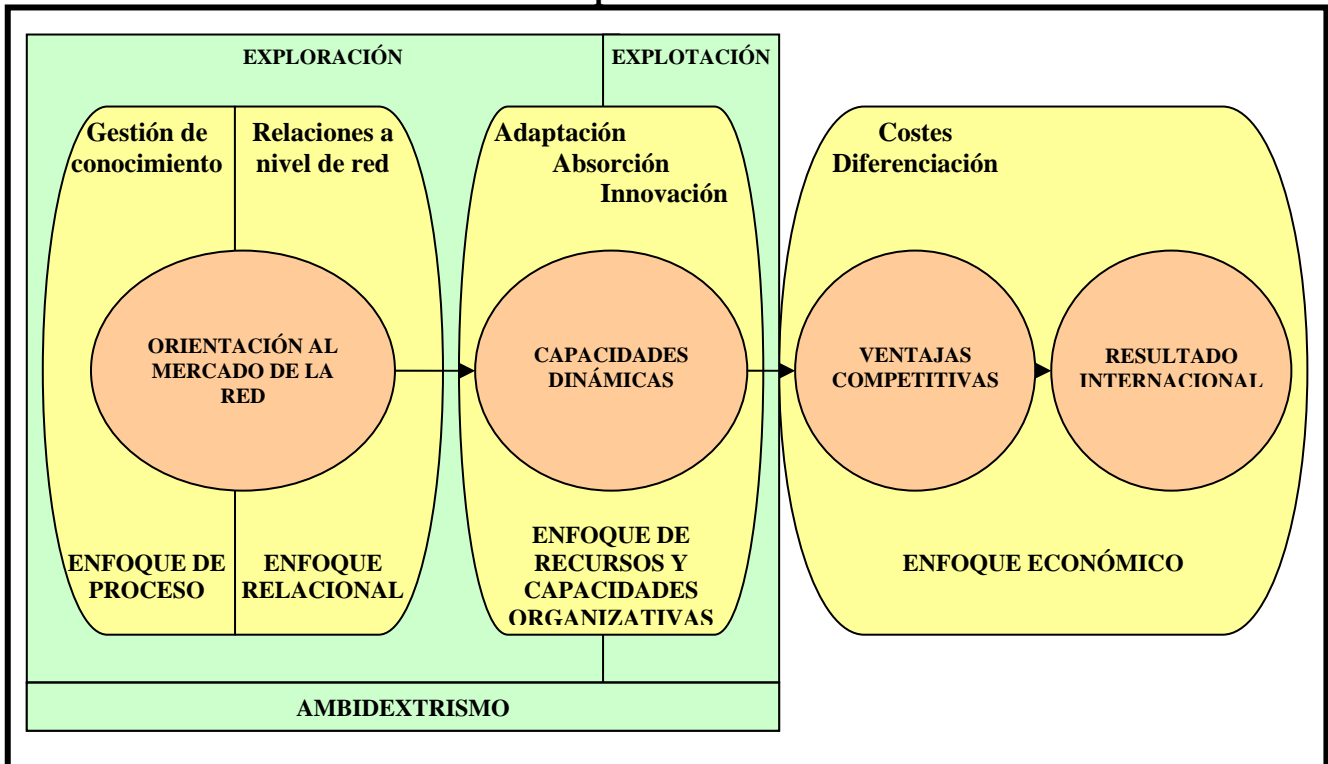
Por lo tanto, para entender la competitividad y los resultados obtenidos por las nuevas empresas internacionales, en esta tesis se defiende la necesidad de aplicar un enfoque conciliador basado en el ambidextrismo (ver Figura 1.10). Concretamente, partimos de uno de los supuestos fundamentales defendido por los modelos de proceso sobre la internacionalización de la empresa, que otorga al conocimiento de los mercados foráneos un papel importante en la explicación de la internacionalización de las empresas en tanto en cuanto constituye una variable clave para la búsqueda proactiva de oportunidades internacionales (Autio et al., 2000; McNaughton, 2003; Loane y Bell, 2006). Sin embargo, a diferencia de los modelos de proceso, los cuales otorgan a la experiencia de la empresa un papel primordial en la generación de este conocimiento (Johanson y Valhne, 1977), esta investigación considera que, debido a la corta edad de las nuevas empresas internacionales y a su reducida experiencia, estas empresas necesitan apoyarse en fuentes de conocimiento distintas al propio conocimiento experimental. En este sentido, complementando esta idea con el supuesto básico del enfoque relacional sobre la internacionalización de la empresa, que parte del establecimiento de relaciones interempresariales por parte de la empresa como factor clave en el proceso de entrada a mercados exteriores (Johanson y Mattson, 1987), se propone la orientación al mercado de la red como fuente alternativa de acceso al conocimiento utilizada por las nuevas empresas internacionales, así como mecanismo de gestión del mismo. La gestión de conocimiento por parte de la empresa y de su red permitirá mitigar la vulnerabilidad y la incertidumbre asociada al dinamismo del mercado, y disminuir las limitaciones derivadas de la naturaleza novedosa de las nuevas empresas internacionales (falta de experiencia, recursos, etc.) a través de las relaciones establecidas con los demás miembros de la red.

Al mismo tiempo, apoyándonos en el enfoque de internacionalización basado en los recursos y capacidades de la empresa, el cual sostiene que la internacionalización de

la empresa viene determinada por la posesión de ciertas capacidades específicas poseídas por ésta (Ahokangas, 1998; Luo, 2000), esta tesis señala que la orientación al mercado en el ámbito de la red servirá de base para el desarrollo de capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación por parte de las nuevas empresas internacionales que aseguren la posesión de los recursos y capacidades necesarios para competir en cada momento en un mercado actual caracterizado por la existencia de incesantes cambios.

Figura 1.10.

Una propuesta conciliadora explicativa de la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo estaría en consonancia con la idea propuesta por Knudsen y Madsen (2002), quienes afirman que la estrategia internacional de la empresa, su ventaja competitiva y su rendimiento internacional, las razones fundamentales que justifican la entrada a mercados foráneos por parte de la empresa según las teorías económicas de internacionalización (Buckley y Casson, 1976; Hymer, 1976; Dunning, 1981) no vienen determinados únicamente por la respuesta de la empresa respecto a la estructura y el comportamiento de agentes externos; éstas también están vinculadas a las distintas cualidades de los recursos y capacidades de los agentes internos, a su conocimiento tácito y su aprendizaje, así como a la estructura organizativa responsable de su gestión.

Además, en línea con el supuesto de Teece (2006), el cual señala que el ambidextrismo requiere de un ajuste coherente de capacidades, estructuras y culturas para dedicarse a la explotación y a la exploración, así como un equipo directivo con flexibilidad cognitiva y comportamental para establecerlas y mantenerlas, el modelo propuesto recogería ciertos mecanismos que facilitarían la habilidad por parte de las nuevas empresas internacionales de explorar y explotar a lo largo del tiempo. Más concretamente, analizaría la manera en que estas empresas se orientan de forma conjunta con el resto de miembros que componen su red para desarrollar la habilidad de reconfigurar sus activos con el fin de detectar y aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado de forma competitiva.



---

# **Bloque Segundo**

Un modelo conciliador del papel de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas en la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales

---

En los capítulos anteriores se han analizado las principales características del entorno competitivo actual, caracterizado por un alto grado de globalidad y dinamismo, así como las principales cuestiones tratadas en la literatura de las nuevas empresas internacionales. Posteriormente, se ha efectuado una revisión crítica respecto a las distintas teorías de internacionalización existentes en la literatura hasta el momento agrupadas en cuatro enfoques genéricos, extrayendo como conclusión la necesidad de una postura conciliadora que permita conjuntar aspectos procedentes de los diferentes enfoques que puedan explicar la realidad del proceso de internacionalización de las nuevas empresas internacionales y las razones de su éxito.

Con el fin de entender los posibles efectos de la orientación al mercado de la red sobre la competitividad de las nuevas empresas internacionales a través de la generación por parte de éstas de capacidades dinámicas, en primer lugar debemos conocer el significado dado por la literatura a estos constructos. En este sentido, en el presente bloque se conceptualizan los constructos de la orientación al mercado de la red, capacidades dinámicas, ventajas competitivas y resultados internacionales. Una vez claros los conceptos, se plantean las hipótesis que conforman el modelo de relaciones sobre el papel de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas en la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales, que deberá ser contrastado en el bloque siguiente de esta tesis.

Concretamente, en el Capítulo 4, se describe el concepto de orientación al mercado de la red, realizando un análisis individual sobre los dos factores originales cuya consideración conjunta da lugar a la aparición de este término: la orientación al mercado y la pertenencia a redes empresariales.

En el Capítulo 5 se repasa el concepto de las capacidades dinámicas, desde los primeros trabajos que tratan el concepto hasta el análisis del estado actual de la cuestión. Además, se realiza una revisión crítica respecto a los principales modelos estratégicos explicativos de la competitividad de la empresa, ya que la teoría de las capacidades dinámicas surge para cubrir lagunas teóricas no explicadas por estos modelos. De este modo, entendiendo cuáles son las razones que provocan su aparición en la literatura, lograremos una mejor comprensión en torno a su propio concepto.

Por su parte, en el Capítulo 6 se define el concepto de ventaja competitiva, adoptando un enfoque cercano a la perspectiva basada en los recursos y capacidades. De la misma manera, se exponen los requisitos necesarios para su generación.

Una vez conceptualizadas las variables incluidas en el modelo teórico propuesto, el Capítulo 7 tiene como finalidad la formulación de las hipótesis asociadas a las distintas relaciones entre variables sugeridas en el modelo. Para ello, se aportan argumentos desde el punto de vista teórico que permitan respaldar tales supuestos, los cuales serán contrastados empíricamente en el siguiente bloque.

# Capítulo 4

## El constructo “orientación al mercado de la red”

A la hora de plantearnos la definición del concepto de orientación al mercado de la red lo primero que debemos hacer es responder a dos cuestiones que guardan relación con las dos variables cuya consideración conjunta deriva en tal concepto. Éstas son: ¿qué entendemos por red empresarial? y ¿cuándo decimos que una empresa está orientada al mercado?

En este sentido, en los próximos apartados se expondrá, en primer lugar, el concepto de red empresarial y, en segundo lugar, se realizará una revisión de las diferentes corrientes aparecidas en la literatura en torno al concepto de la orientación al mercado. Una vez analizados ambos constructos de manera individual, se procederá a la definición de la orientación al mercado de la red.

## **1. EL CONCEPTO DE RED EMPRESARIAL**

La aparición en la literatura del concepto de red empresarial ha ido acompañada de cierta controversia relacionada con la comparación de este constructo con otros de significado o aplicación similar, como es el caso del capital social y de las redes del canal de distribución. Es por ello que, antes de proceder al análisis específico de los distintos elementos definitorios de la red empresarial, en un primer apartado analizaremos las diferencias existentes entre estos términos, lo cual facilitará el entendimiento global acerca del significado dado en la literatura a este concepto.

### **1.1. EL CONCEPTO “RED EMPRESARIAL” RESPECTO A OTROS TÉRMINOS RELACIONADOS**

En los últimos veinticinco años numerosos estudios han tratado de analizar el concepto de red desde una vertiente empresarial (Coviello y Munro, 1995, 1997; Holmlund y Kock, 1998; Coviello y Martin, 1999; Andersson, 2000, 2004; Baron y Markman, 2000; 2003; Chetty y Blankenburg, 2000; Hite y Hesterly, 2001; Anderson y Jack, 2002; Borgatti y Foster, 2003; Johanson y Vahlne, 2003; Petersen et al., 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Blomstermo et al., 2004; Moen et al., 2004; Welch, 2004; Bouncken, 2005; Coviello, 2006; Gilmore et al., 2006; Lin y Chen, 2006; Loane y Bell, 2006; Zain y Ng, 2006; Fletcher, 2008; Gabrielsson et al., 2008; Kiss y Danis, 2008; Pajunen y Maunula, 2008; Perks y Hughes, 2008; Sawers et al., 2008; Yiu y Lau, 2008; Ojala, 2009).

De acuerdo a las primeras definiciones de red aparecidas en la literatura (ver Tabla 2.1), donde la red es vista como un conjunto de flujos de recursos e información obtenidos a través de las relaciones (Birley, 1985), y a las contribuciones de otros trabajos posteriores que afirman que gracias a las redes las empresas son capaces de

intercambiar habilidades, información, conocimiento o tecnología (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Hansen, 1999), el concepto de red empresarial ha estado ligado desde sus orígenes al concepto de capital social. Aún así, lo cierto es que a partir de un análisis exhaustivo respecto al uso de ambos constructos en la literatura, vemos que la consideración que se les ha dado a cada uno de ellos ha sido distinta (Coleman, 1988; Baron y Markman, 2000, 2003).

**Tabla 2.1.**  
**Definiciones de red**

| <b>AUTORES</b>              | <b>DEFINICIÓN</b>   | <b>CONCEPTO</b>  |
|-----------------------------|---|--|
| Birley (1985)               | Conjunto de relaciones o vínculos personales con la finalidad de obtener conocimiento, información y recursos.  | Social network   |
| Buzell y Ortmeier (1994)    | Forma de organización plana, que implican la interacción entre sus miembros, más bien que relaciones o funciones a distintos niveles  | Network  |
| Powell y Smith-Doerr (1994) | Sistema de lazos directos y la relación entre estos lazos, otorgando a la empresa en cuestión un papel principal en el centro de la red   | Egocentric network   |
| Halinen y Tornroos (1998)   | Conjunto de empresas encajadas en redes de negocio más amplias que se extienden más allá de los límites de la empresa individual.   | Dyad-network embeddedness and micronet-macronet embeddedness |
| Gulati y Gargiulo (1999)    | Sistema de organizaciones y de alianzas entre ellas.  | Inter-organizational network                                 |
| Borgatti y Foster (2003)    | Sistema de agentes (personas, equipos, organizaciones, conceptos, etc.) conectados por un sistema de lazos.   | Network  |
| Bouncken (2005)             | Las redes contienen por lo menos a tres agentes de colaboración y así, representan una forma específica de alianzas.  | Network  |
| Evanschitzky (2007)         | Acuerdos de cooperación entre socios parcialmente dependientes.   | Service network  |
| Chen y Wang (2008)          | Sistemas de relaciones de equipos emprendedores entre los miembros del equipo y con socios colaboradores externos a la empresa.   | Social network of entrepreneurial teams                      |
| Fletcher (2008)             | Agentes que están en relaciones focales y/o relaciones subsidiarias que pueden trazarse en un mapa. De este modo se puede observar que los no participantes en la relación focal pueden tener lazos con alguna de las partes de la relación focal y/o con agentes de otras relaciones subsidiarias. | Network  |

*Fuente: Elaboración propia.*

En efecto, centrándonos en las conceptualizaciones del capital social aparecidas en la literatura, podemos encontrar diferencias entre ellas debido a la utilización de distintas perspectivas en sus desarrollos. En concreto, mientras desde una perspectiva interna se analiza el capital social en el ámbito de las organizaciones individuales, desde la perspectiva externa se hace tomando como referencia los nexos existentes entre ellas.

A este respecto, académicos e investigadores han defendido la definición del capital social a partir de la consideración conjunta de ambas perspectivas. En esta línea, Nahapiet y Ghoshal (1998) combinan las perspectivas externa e interna en un modelo global, definiendo el capital social como la suma de recursos existentes, disponibles o derivados a través de la red de relaciones de una unidad individual o social. Concretamente, el modelo global propuesto por Nahapiet y Ghoshal (1998) define el capital social a partir de tres dimensiones: (1) la dimensión estructural, que se refleja en la red de nexos que la empresa tiene y en las configuraciones de red dentro de las cuales se encajan; (2) la dimensión relacional, la cual se refiere al papel de los elementos no contractuales en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones entre los agentes, tales como la confianza, las normas, las expectativas personales, las obligaciones y las identidades; y (3) la dimensión cognitiva del capital social, que guarda relación con la importancia del entendimiento compartido a partir de las semejanzas y diferencias en los esquemas cognitivos de los agentes.

Por tanto, por capital social se entiende el conjunto de recursos y capacidades de la empresa que aportan un valor adicional (Oliver, 1997). Así, el capital social hace referencia a determinados activos sociales que posee el empresario, los cuales surgen de las relaciones estables que mantienen los individuos, los grupos y las organizaciones en la sociedad. Además, según Baron y Markman (2000, 2003) el capital social contempla la cooperación, los valores y la confianza que facilitan las relaciones sociales y los intercambios económicos.

Por contra, definiciones de la red empresarial más recientes como la propuesta por Gulati y Gargiulo (1999) diferencian claramente este término del de capital social, al afirmar que la red se fundamenta en un sistema de organizaciones y de alianzas entre ellas. Estos autores exponen tres motivaciones que impulsan la formación de la red: (1) incrementar la flexibilidad para hacer frente a los rápidos cambios de un mercado altamente competitivo; (2) desarrollar las habilidades y los recursos necesarios para identificar e introducir innovaciones rápidamente en el mercado, que les ayuden a lograr el éxito comercial; y (3) alcanzar las eficacias operativas esenciales para ofrecer valor a los clientes, a los accionistas y a otros agentes de interés (Cravens y Piercy, 1994).

En este sentido, si comparamos los significados dados a cada uno de los términos se concluye que los conceptos de red y capital social, aún estando relacionados, no explican un mismo concepto. El hecho de incrementar su capital social es una causa fundamental que explica la formación de redes de relaciones por parte de las empresas, ya que gracias a ellas logran acceder a información, recursos y capacidades de las que no disponen internamente. Sin embargo, el capital social no debe entenderse como un factor antecedente, sino como una consecuencia del desarrollo de la red.

De forma adicional al debate en torno a los conceptos de red empresarial y capital social, se detecta también la existencia de una controversia terminológica. Concretamente, a partir de la consideración general de la red como una forma de organización plana que implica la interacción entre sus miembros, más que relaciones o funciones a distintos niveles, ciertos autores señalan la necesidad de diferenciarla del concepto de red del canal de distribución. Así, aunque tomando como referencia esta definición del término red pueden encontrarse ciertas similitudes con respecto al concepto de redes del canal de distribución, en las cuales las relaciones entre los miembros se producen bajo una estructura vertical (por ejemplo, proveedores, productores, intermediarios comerciales y usuarios finales), las organizaciones de la red pueden exhibir tanto estructuras de relaciones horizontales como verticales (Cravens y Piercy, 1994). De tal forma que los competidores se incluyen entre los posibles socios de la empresa dentro de la red, lo cual crea desafíos interesantes acerca de la manera en que las distintas unidades de colaboración comparten la información y generan confianza entre ellas. Circunstancias como la anterior hacen que la red tienda a ser más compleja y pueda cambiar con más frecuencia que los canales de distribución, los cuales pueden permanecer invariables durante varios años.

Por lo tanto, las redes del canal de distribución deben ser consideradas como un tipo concreto de red empresarial, pudiendo presentar estas últimas estructuras más o menos complejas, que recojan relaciones tanto verticales como horizontales, no limitadas a los propios canales de distribución. De hecho, en los últimos años los conceptos de red en las estructuras tradicionales del canal han evolucionado en muchos sectores clave bajo la forma de “sociedades de colaboración del canal” (Buzzell y Ortmeyer, 1994, 1995; Sudharshan y Sánchez, 1998; Frazier, 1999; Mentzer et al., 2000; Clarke et al., 2002; Martin y Grbac, 2003; Hyvönen y Tuominen, 2007). En efecto, los intercambios tradicionales que implicaban interacciones discretas entre empresas y transacciones impersonales entre comprador y vendedor están siendo reemplazadas por actividades relacionales más profundas caracterizadas por un alto nivel de entrega de valor de forma recíproca entre los diferentes agentes implicados, una acción conjunta y una relación a largo plazo (Dwyer et al., 1987; Dyer y Singh, 1998; Morgan y Hunt, 1999; Day y Van den Bulte, 2002; Hyvönen y Tuominen, 2007).

En definitiva, en términos generales la estructura de la red dependerá de las propias características del sector sobre el que se centra la red. De ahí que surjan en la literatura tipologías de redes, como la elaborada por Wright y Dana (2003), que diferencian tres tipos de red posibles: horizontal (que convierte a los competidores en aliados), vertical (que integra a proveedores y distribuidores) y transindustrial (que relaciona o conecta de otra manera cadenas de valor no relacionadas).

## 1.2. ELEMENTOS DEFINITORIOS DE LA RED SOCIAL

El siguiente paso será centrarnos específicamente en el concepto de red empresarial para tratar de explicar con mayor concreción determinadas cuestiones que nos permitan clarificar y mejorar el entendimiento sobre este concepto, tales como quiénes son los agentes y/o elementos que componen la red, cuál es su alcance, así como las estructuras genéricas que ésta puede presentar en la construcción de relaciones entre sus miembros.

Prestando atención a la primera de las cuestiones planteadas, encontramos trabajos que defienden dos maneras distintas a la hora de plantear las relaciones establecidas por la empresa dentro de su red. Éstas son: a partir de relaciones en procesos de marketing y a partir de relaciones entre actores de marketing (Carson et al., 2004; Gilmore et al., 2006).

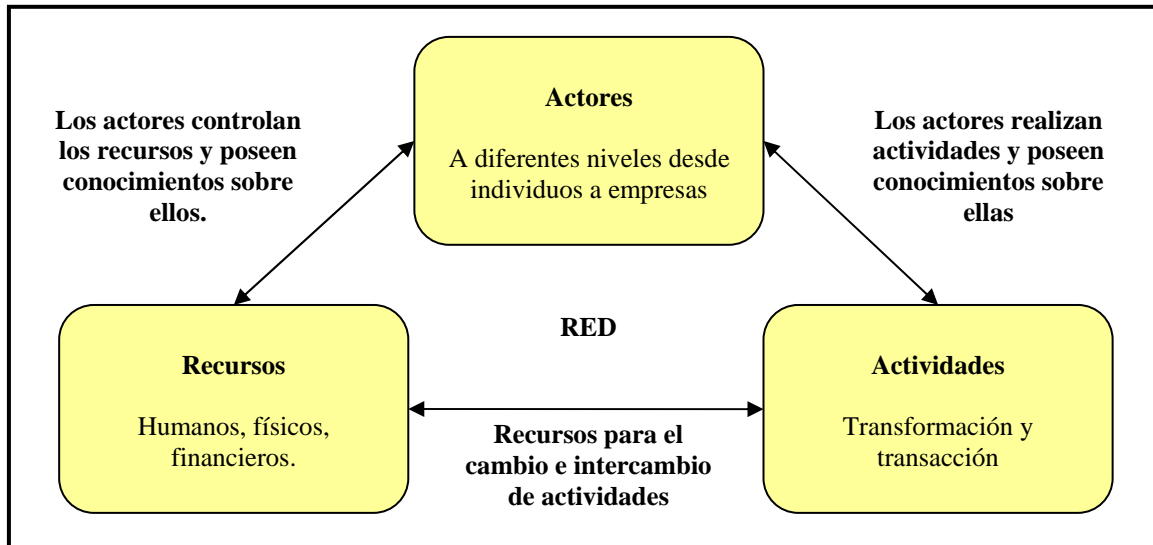
Bajo un enfoque de proceso, las redes de marketing en PYMEs se definen como aquellos procesos de la red que son realizados por los dueños o directivos de las mismas en el desempeño de sus actividades de marketing (Gilmore et al., 2006). Sin embargo, bajo el enfoque de los actores de la red, las redes de marketing no son sólo patrones organizados de las actividades de marketing, sino también un fondo común de agentes que trabajan juntos (Carson et al., 2004).

Por tanto, tal y como indican Carson et al. (2004) la red de marketing se puede explicar desde la dimensión de compartir actividades, procesos o conocimientos (red de actividades), y desde la dimensión de las relaciones entre los actores participantes (red de actores). Siguiendo este razonamiento, podemos concluir que toda red provoca la interacción de tres niveles: actores, recursos y actividades (Karlsson, 2003), los cuales determinarán el capital social generado (ver Figura 2.1).

Entre estos tres niveles, la mayor controversia surge al tratar de determinar qué tipo de agentes se incluyen en el nivel de “actores de la red”. En este sentido, aunque las primeras definiciones de la red se basaban en las relaciones existentes entre empresas, en la actualidad encontramos trabajos que amplían el alcance de las redes empresariales, sin limitarlo únicamente a las relaciones interempresariales. Así, diversos estudios extienden el concepto de red empresarial incluyendo las relaciones que un individuo mantiene con otro, la estructura de relaciones entre los individuos dentro de los equipos o las organizaciones, y los vínculos establecidos entre ambos tipos de redes (Adler y Kwon, 2002; de Carolis y Saporito, 2006; Chen y Wang, 2008). De este modo, las redes empresariales pueden incluir redes internas en las que los recursos fluyen dentro de los equipos, y redes externas en las cuales la información y el conocimiento se obtiene del exterior de la propia empresa a partir de las relaciones que ésta mantiene con otros socios colaboradores de la red (Chen y Wang, 2008).



**Figura 2.1.**  
**Niveles de interacción de la red**



Fuente: Karlsson (2003).

En definitiva, podemos decir que una red es un sistema de agentes conectados por un sistema de lazos. Estos agentes, también llamados “nodos”, pueden ser personas, equipos, organizaciones, conceptos, etc. (Borgatti y Foster, 2003) y deben ser al menos tres (Bouncken, 2005). Esta variedad de alternativas respecto al tipo de agentes que pueden participar en la red se traduce en la utilización de terminología diversa a la hora de referirse a ella, incluyendo las redes sociales, redes regionales, redes tecnológicas, redes institucionales, redes de infraestructuras, redes de mercado, etc. (Tornroos, 1997).

De estas redes, emanan relaciones entre las empresas que se presentan en distintas formas como las *joint ventures*, las alianzas estratégicas, las colaboraciones proveedor-productor, las licencias o franquicias, los consorcios de investigación y las conexiones en el canal de distribución (Doz, 1988; Andreson y Narus, 1990; Achrol, 1991; Bucklin y Sengupa, 1993; Cravens et al., 1993) y que consideran relaciones con una amplia diversidad de agentes que incluyen a los clientes, proveedores, competidores, consultores, agencias de gobierno, universidades, centros de investigación, organizaciones de investigación de mercados, agencias de publicidad y agentes de venta o distribución (Johanson y Mattson, 1988; Appleyard, 1996). De esta manera, las empresas siguen siendo independientes respecto a ciertas dimensiones de la relación y cada socio contribuye aportando parte de sus capacidades básicas, las cuales otros miembros necesitan al no disponer de ellas internamente (Johanson y Mattson, 1988, 1992; Cravens y Piercy, 1994; Johanson y Vahlne, 2003).

Más aún, si prestamos atención al alcance geográfico de estas redes, observamos que, debido a que la economía mundial actual se caracteriza por una tendencia clara hacia la internacionalización, estas redes tienden a desarrollarse de forma creciente a escala internacional (Lu y Beamish, 2001). Esto hace que, en la actualidad, las empresas

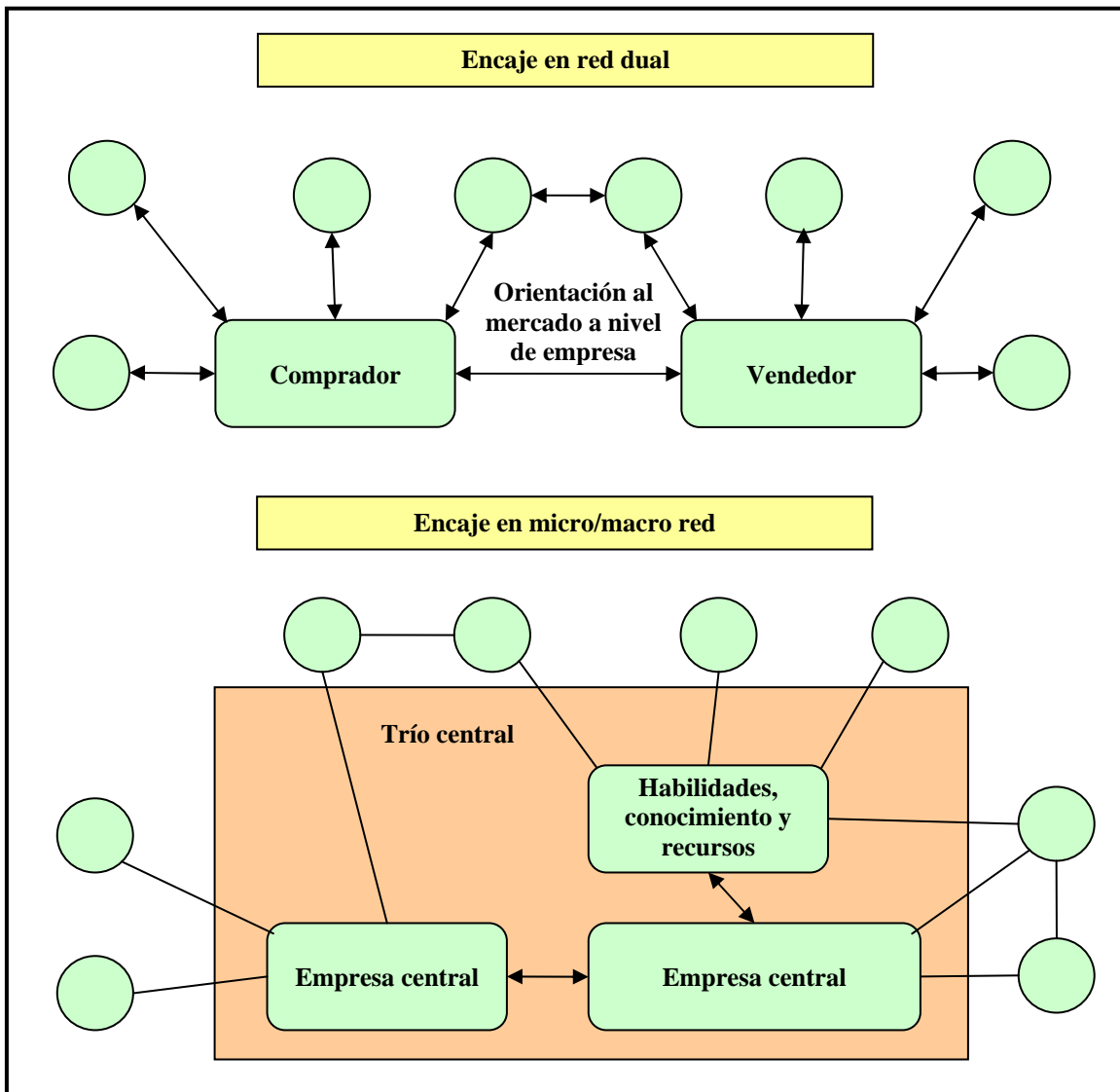
se encuentren involucradas en diferentes entornos nacionales, así como en un entorno comercial de alcance global (Fletcher y Barrett, 2001; Gereffi et al., 2003; Britton, 2004; Gellynck et al., 2006; Gellynck et al., 2007).

Por último, delimitados los niveles que intervienen en la red, sus posibles agentes, así como su alcance, se nos plantea una nueva cuestión relacionada con las posibles estructuras sobre las que se construyen las relaciones entre los miembros de la red. A este respecto, a continuación se detallan los dos enfoques de carácter más específico que han tratado de ofrecer una estructura concreta acerca de la dimensión de la red. Por un lado, nos encontramos con lo que se conoce como “red egocéntrica”, que analiza las relaciones tomando como referencia una empresa que aparece como miembro central. Y, por otro lado, en la literatura se habla de redes más extensas que recogen relaciones entre distintas empresas centrales configurando lo que podemos considerar como “redes de redes egocéntricas” (Halinen y Tornroos, 1998; Fletcher, 2008).

En el primero de los casos, la red egocéntrica de una empresa la conforma su sistema de lazos directos y la relación entre estos lazos, otorgando a la empresa en cuestión un papel principal en el centro de la red (Powell y Smith-Doerr, 1994; Wasserman y Faust, 1994; Hite y Hesterly, 2001; Borgatti y Foster, 2003). La red egocéntrica inicial de una firma que emerge se puede determinar a partir de la agregación de las relaciones duales directas que la empresa establece con las empresas que conforman la red y la relación existente entre estas empresas (Hite, 1999). Sin embargo, esta red no incluye los lazos indirectos o de segundo orden con los que la empresa está conectada a través de sus relaciones directas. Así, la perspectiva egocéntrica de la red difiere de aquellas perspectivas que, a priori, no centran su foco de atención en una determinada empresa (Hite y Hesterly, 2001; Borgatti y Foster, 2003). El modelo de la red egocéntrica, por contra, implica un nivel dual del análisis de la red que requiere un enfoque simultáneo basado tanto en las parejas de relaciones respecto a la empresa central, como en la agregación de las relaciones entre los otros miembros conformando así una red de mayor dimensión (Hite y Hesterly, 2001).

En segundo lugar, otros autores como Halinen y Tornroos (1998) sostienen la idea alternativa de que las empresas están encajadas en redes de negocio más amplias que se extienden más allá de los límites de la empresa individual. Estas redes de redes egocéntricas se diferencian de las anteriores por presentar relaciones de intercambio conectadas entre distintas unidades de negocio y por la posición de la empresa respecto a otros agentes en la red. Halinen y Tornroos (1998) ilustran este tipo de redes a través de dos propuestas concretas que denominan “encaje en red dual” y “encaje en micro/macro red” tal y como se muestra en la Figura 2.2.

**Figura 2.2.**  
**“Encaje en red dual” y “encaje en micro/macro red”**



Fuente: Halinen y Tornroos (1998).

Bajo esta nueva idea, agentes no participantes en la relación focal pueden estar relacionados con una de las partes y/o con agentes de otras relaciones subsidiarias. Estas relaciones existentes en la red, incluyendo aquellas que parten de los agentes envueltos en relaciones subsidiarias, pueden influir en la relación focal de forma específica y en toda la red en general (Fletcher, 2008). A partir de estos vínculos los miembros de una red pueden verse envueltos en otras, pudiendo incluso llegar a enlazarse con ellas.

En cualquier caso, se puede concluir que los datos analizados en una red son, por tanto, fundamentalmente duales, es decir, lo que se observa es un valor para cada par de nodos, más bien que para cada nodo. De esta manera, conforme se obtienen datos a niveles más altos, pueden formularse hipótesis que traten de estudiar no sólo las relaciones duales entre los agentes, sino también los distintos niveles que conformen la red (Borgatti y Foster, 2003). En este sentido, los miembros de una red pueden estar

conectados con el resto de los miembros de manera directa o indirecta (Sharma y Blomstermo, 2003).

El hecho de que las nuevas empresas internacionales puedan entrar en un gran número de mercados extranjeros y puedan hacerlo utilizando una amplia variedad de modos de entrada hace que estas empresas establezcan lazos en el mercado. Según Sharma y Blomstermo (2003) la mayoría de estos lazos son indirectos y débiles, ya que cada lazo directo en el exterior establecido por estas empresas aporta automáticamente un gran número de nuevos lazos indirectos. Gradualmente, a medida que las empresas incrementan su compromiso de recursos en los mercados exteriores, algunos de estos lazos indirectos se convierten en directos.

## **2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

En los próximos apartados se analizarán los orígenes y los distintos desarrollos surgidos en torno al constructo de la orientación al mercado. Concretamente, tras una breve descripción de los orígenes históricos de la orientación al mercado, tanto desde el punto de vista evolutivo de la empresa como el académico se repasan las principales perspectivas aparecidas, poniendo énfasis en los trabajos seminales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), cuyos enfoques operativo o comportamental y de cultura o filosofía de empresa respectivamente, han sentado las bases sobre las que se ha fundamentado la literatura referente a la orientación al mercado. De esta forma, una vez desarrolladas en profundidad cada una de las dimensiones que definen ambos enfoques, sus posibles críticas, y posteriores desarrollos a los mismos, se efectúa un análisis comparativo entre estas dos corrientes donde se destaca su complementariedad. Éste hecho justifica la aparición de modelos que presentan la orientación al mercado a partir de enfoques conciliadores (Deng y Dart; 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Matsuno y Mentzer, 1995; Tuominen y Möller, 1996; Blesa, 2000). Finalmente, se expondrán las actualizaciones realizadas por Jaworski et al. (2000) y Narver et al. (2004) sobre las dos conceptualizaciones seminales de la orientación al mercado, basadas en la definición de distintos enfoques que las empresas orientadas al mercado pueden adoptar, permitiendo así entender distintas realidades observadas en los mercados actuales no cubiertas de forma precisa por los modelos originales.

### **2.1. ORÍGENES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

Los orígenes de la orientación al mercado se remontan a los propios orígenes del concepto de marketing. La discusión acerca del concepto de marketing comienza en los años cincuenta, cuando Peter Drucker (1954) y otros investigadores sostienen que el

marketing implica a toda la organización, debiendo considerar a la empresa desde el punto de vista del cliente. Como resultado de este debate el concepto de marketing ha sido concebido como una filosofía de hacer negocios (Hooley et al., 1990) que incorpora la orientación al cliente, la consecución de objetivos y un esfuerzo de comercialización integrado (véase Cravens, 1987; Jobber, 2004; Megicks y Warnaby, 2008, entre otros). Como tal, es un elemento importante de la cultura organizativa (Narver y Slater, 1990) que se manifiesta tanto en la actitud como en el comportamiento (Avlonitis y Gounaris, 1999).

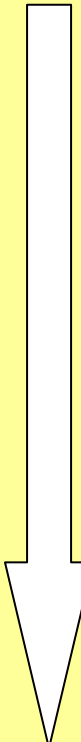
En este sentido, la orientación al mercado ha sido entendida por los académicos como la aplicación o implantación del concepto de marketing moderno como filosofía de empresa (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Deshpande et al., 1993), la cual sostiene que la clave para conseguir metas organizativas reside en ser más efectivo que los competidores a la hora de identificar y finalmente satisfacer las necesidades y deseos de los clientes (Anwar, 2008). Bajo esta idea, Pelham (1993: 16), por ejemplo, señalaba que “el estudio de la orientación al mercado busca comprender los comportamientos de los miembros de una organización que se manifiestan mediante la adopción del concepto de marketing como una filosofía de empresa”.

Si realizamos una revisión histórica sobre las distintas orientaciones organizativas adoptadas por la empresa a lo largo del siglo XX, se observa como la orientación al mercado surge como resultado de un proceso evolutivo (ver Tabla 2.2). Así, en los años setenta muchas empresas se movían todavía en un contexto caracterizado por una demanda que era capaz de absorber todo lo que se lanzaba al mercado y en el que lo más importante era mantener una determinada posición. El principal objetivo en esos años consistía en alcanzar niveles óptimos de calidad mediante la implantación de diversas técnicas de control estadístico.

Por su parte, en los ochenta la empresa enfatiza la búsqueda de una respuesta rápida para diseñar sus productos de acuerdo con las necesidades y exigencias del cliente, lo que trajo consigo el desarrollo de la dirección de operaciones en todas sus facetas. En el transcurso de esta década se observa también un mayor interés por la aplicación de las teorías de recursos humanos en la empresa. Del mismo modo, se identifican una serie de factores que aceleran el cambio del entorno, tanto específico como genérico, en el que actúa la empresa (incremento de la competencia debido a un exceso de oferta, transformación del mercado laboral, globalización de los mercados, avances tecnológicos, nuevas políticas económicas y gubernamentales, mayor protagonismo de los clientes, etc.). Para enfrentarse a esta nueva situación a la organización se le exigen ciertas características tales como flexibilidad, dinamismo, cooperación y una elevada capacidad de reacción (Travic, 1998; Leavy, 1999).

A finales de los ochenta las empresas empiezan a percibir que en el canal de distribución se experimenta un desplazamiento del poder de mercado hacia la figura del consumidor, el cual va disponiendo de mayor información y más derechos y, lo que es quizá más importante, los utiliza cada vez más (Landro, 1999). De esta forma, este colectivo se convierte en un importante grupo de presión social, con una gran capacidad de elección entre diferentes ofertas. Como respuesta a este fenómeno se produce un fuerte desarrollo de las actividades relacionadas con el marketing y con el servicio al cliente.

**Tabla 2.2.**  
**Evolución histórica de la orientación de la empresa en el S. XX**

| Final Siglo XIX  | ETAPA  | PROTAGONISMO DEL CONSUMIDOR  | SITUACIÓN DEL MERCADO                    | OBJETIVO EMPRESARIAL                                     |
|--|--|--|--|--|
|  | <b>Orientación a la Producción</b>                           | <p><b>ESCASO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La actividad empresarial era incipiente.</li> <li>➤ Escasa competencia.</li> <li>➤ Se intentaba fabricar al mínimo coste productos de calidad aceptable.</li> <li>➤ La opinión del consumidor sobre el diseño, gamas o estética se encuentra en segundo plano.</li> </ul> | <b>Exceso de Demanda</b>                 | Minimizar los costes de producción                       |
|  | <b>Orientación al Producto</b>                               |  |  | Maximizar la calidad del producto al menor coste posible |
|  | <b>Orientación a las Ventas</b>                              | <p><b>EN AUMENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El clima de competencia creciente aumenta el protagonismo de las actividades de marketing.</li> </ul>   | <b>Equilibrio entre Demanda y Oferta</b> | Maximizar la cifra de ventas                             |
|  | <b>Orientación al Marketing</b>                              | <p><b>MÁXIMO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El exceso de oferta coloca al consumidor en una posición de privilegio.</li> </ul>  | <b>Exceso de Oferta</b>                  | Satisfacción del cliente                                 |
|  | <b>Orientación a la Responsabilidad Social del Marketing</b> |  | <b>Exceso de Oferta</b>                  | Preservar el bienestar a largo plazo                     |
| Final Siglo XX   |  |  |  |  |

Fuente: Elaborado a partir de Lozano (2002).

En la década de los noventa la complejidad del entorno se intensifica todavía más y nos encontramos con una nueva sociedad caracterizada por estar asentada sobre la información, siendo su control una fuente de poder y de presencia competitiva en los mercados (Salas, 1989). De esta manera, este proceso deja atrás la mera orientación al producto, entendida como un interés casi exclusivo por las actuaciones desarrolladas en el área de producción, para incrementar el papel desempeñado por el área de marketing en la empresa.

Con este panorama de competitividad y dinamismo crecientes, establecer un fuerte compromiso con el cliente pasa a ser uno de los desafíos de la empresa. Además, el establecimiento de este vínculo con el cliente debe acompañarse de otros aspectos como: un acertado análisis de la competencia, un óptimo nivel de calidad de productos y servicios, una buena imagen y reputación de la empresa y, adicionalmente, el establecimiento de un tiempo de respuesta mínimo ante los cambios de un entorno cada vez más turbulento. Este mayor interés por parte de las organizaciones por lo que sucede en el mercado, y especialmente por la búsqueda de la satisfacción del cliente, ha dado lugar a lo que la literatura de marketing ha denominado orientación al mercado.

En los últimos años, ante factores tales como el deterioro del medio ambiente, la escasez de recursos naturales, el crecimiento explosivo de la población y la pobreza en el mundo, la empresa debe, además, preservar o realzar el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

Centrándonos en su origen académico, se observa que en las décadas de los años sesenta y setenta el marketing basa sus estudios en tratar de clarificar su propio concepto. Prueba de ello es la publicación de numerosos trabajos al respecto (p.e. Felton, 1959; Levitt, 1960; Hise, 1965; Ferber, 1970; Barksdale y Darden, 1971; Bell y Emory, 1971; McNamara, 1972; Lusch et al., 1976; Kotler, 1977). En este periodo diversos autores emplean de forma indistinta los términos de orientación al marketing y de orientación al mercado para referirse a la adopción y aplicación por parte de las empresas del concepto de marketing. Los trabajos publicados en esta etapa no llegan a profundizar en el tema y simplemente se centran en el grado de adopción del concepto de marketing por parte de las empresas (Barksdale y Darden, 1971; Lusch et al., 1976).

La aparición en el ámbito académico del término orientación al mercado se produce a partir de los años ochenta (Houston, 1986; Masiello, 1988; Shapiro, 1988; Webster, 1988), destacando especialmente las aportaciones de Shapiro (1988) y Webster (1988). El primero consideraba que una empresa se encuentra orientada al mercado si se observan en ella las siguientes características distintivas: (1) la información sobre el mercado en el que opera se distribuye por todas las áreas de la empresa, y (2) las decisiones estratégicas y tácticas se toman con la participación de todas las áreas funcionales con un sentimiento de compromiso mutuo. Por su parte, Webster (1988) sugiere que una organización se encuentra orientada al mercado si cumple cinco requisitos básicos: (1) las creencias y valores de la dirección se apoyan en la orientación al cliente, (2) el proceso de planificación estratégico se basa en la orientación al cliente y al mercado, (3) el desarrollo de las estrategias y políticas de marketing se considera primordial en la empresa, (4) se promueve un alto grado de compromiso con el cliente en todos los niveles de la empresa y (5) las medidas de rentabilidad están basadas en criterios de mercado.

Sin embargo, sería a partir de la conferencia celebrada por el *Marketing Science Institute* en 1990 bajo el lema “*La organización de la transformación hacia la orientación al mercado*” cuando el interés por este nuevo constructo se formalizaría. En ella, teóricos y profesionales debaten sobre la necesidad de que las empresas adopten un enfoque de orientación al mercado. A partir de ese año se produce un incremento vertiginoso de los trabajos relacionados con el tema a nivel internacional, entre los que hay que destacar los trabajos seminales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), tanto por su relevancia, como por haber desembocado en dos grandes líneas de investigación que han servido de referencia a las numerosas aportaciones aparecidas con posterioridad.

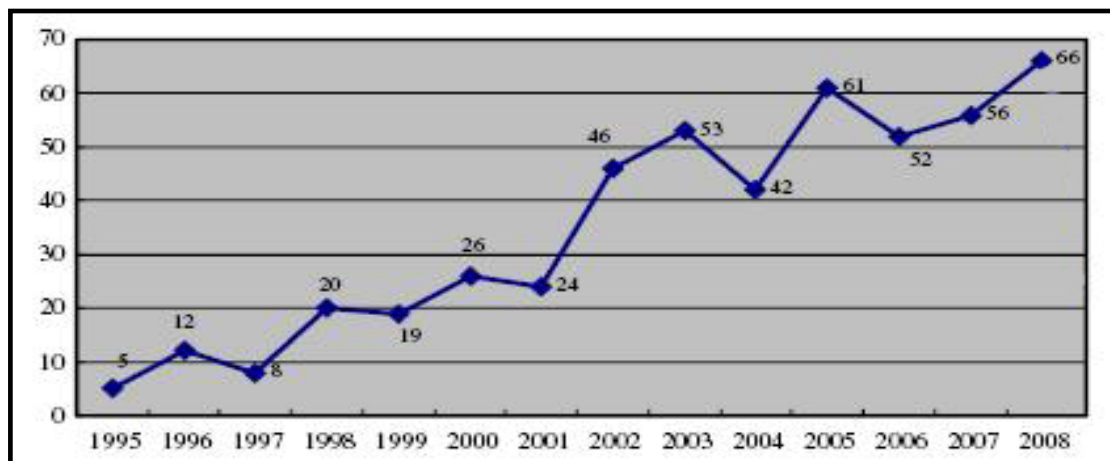
La intensificación de la investigación acerca de la conceptualización del constructo de la orientación al mercado trae consigo una consecuencia inmediata desde el punto de vista teórico que rompe con los supuestos defendidos por los trabajos iniciales: la completa distinción entre los términos orientación al marketing y orientación al mercado. Así, en los años 90 aparecen diversos trabajos que consideran la orientación al marketing y la orientación al mercado como conceptos claramente diferenciados (Kohli y Jaworski, 1990; Llonch, 1993, 1996). Kohli y Jaworski (1990), presentan tres aspectos distintivos entre ambos: (1) el término orientación al mercado apoya la idea de que este constructo no es un tema exclusivo de la función de marketing; (2) el término orientación al mercado está menos cargado políticamente al no sobrestimar la importancia de la función de marketing dentro de una organización; y (3) el término centra su atención en los mercados, incluyendo a clientes y a las fuerzas que los afectan. De esta manera, cabe señalar que mientras la orientación al marketing hace referencia a una perspectiva funcional, la orientación al mercado se ubica dentro de la perspectiva estratégica de la empresa, teniendo por tanto un alcance global. Vázquez et al. (1998) apuntan, en este sentido, que el énfasis de la orientación al marketing radica en las propias técnicas de marketing, por lo que este concepto otorga un mayor protagonismo al departamento de marketing frente a las demás secciones o áreas funcionales de la organización. Sin embargo, la orientación al mercado debe ser un objetivo común a toda la empresa, por lo que es un enfoque más amplio que el puramente funcional.

En la actualidad, podemos señalar que la aparición de trabajos relacionados con la orientación al mercado no ha cesado, tanto desde el punto de vista teórico como empírico en los últimos veinte años. Así, autores como Lafferty y Hult (2001: 92) afirman que la orientación al mercado se ha consolidado como “un importante componente de la teoría y la práctica del marketing desde hace varias décadas”. Más recientemente, Liao et al. (2010) realizan una revisión de la investigación relacionada con la orientación al mercado durante el periodo 1995-2008 constatando el interés



creciente que aún despierta esta línea de investigación en la literatura. En concreto, Liao et al. (2010), utilizando las bases de datos *Scopus*, *Science Direct*, *Emerald Fulltext*, *SAGE* y *Taylor & Francis*, analizan los artículos centrados en la orientación al mercado publicados en revistas de marketing, organización y economía demostrando, tal y como puede verse en la Figura 2.3, que la investigación en torno a la orientación al mercado no ha dejado de crecer, experimentando un fuerte incremento a partir del año 2001.

**Figura 2.3.**  
**Distribución anual de los artículos publicados de la orientación al mercado**



Fuente: Liao et al. (2010).

Esta conclusión rebate la opinión de trabajos como el de Vargo y Lusch (2004), quienes señalan que el interés por el estudio de la orientación al mercado llega a su punto máximo con el cambio de siglo. Como explica Liao et al. (2010), el interés por este tema se incrementa con el tiempo. Así, en los cinco primeros años (1995-1999) analizados únicamente encontramos 64 publicaciones (12,43% del total). Por su parte, en los cinco años siguientes (2000-2004) el número de artículos ya asciende a 200 (37,08% del total). Finalmente, en los últimos cuatro años del estudio (2005-2008) el número de artículos publicados es de 235 (45,72%).

Respecto a la temática de los trabajos centrados en el estudio de la orientación al mercado, la mayoría de ellos ha girado en torno a las dos perspectivas seminales de la orientación al mercado: el enfoque comportamental y el cultural, propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) respectivamente. Tomando como referencia estas perspectivas los trabajos aparecidos han tratado de profundizar en tres cuestiones generales: (1) la búsqueda de una definición del concepto de orientación al mercado y el diseño de escalas de medida; (2) el análisis de las consecuencias de la orientación al mercado; y (3) el análisis de las influencias ejercidas por aspectos organizativos (antecedentes) y ambientales (moderadores).

## **2.2. EL CONCEPTO “ORIENTACIÓN AL MERCADO”**

El comienzo de la década de los noventa, momento en el que surgen dos propuestas seminales que intentan precisar el significado dado a la orientación al mercado, supone el punto de inflexión a partir del cual el interés en la literatura por este concepto se incrementa de manera considerable. Dichas propuestas desembocan en dos grandes enfoques que han contado con innumerables aportaciones en los últimos años. Concretamente, en 1990 Narver y Slater por un lado, y Kohli y Jaworski por otro, desarrollan de forma paralela un cuerpo teórico para dotar de contenido el concepto de orientación al mercado, así como para elaborar sendas escalas de medición que permitieran determinar el grado de tal orientación adoptado por una organización. Mientras el primero de los enfoques se sustenta en las actividades de procesamiento de la información del mercado, el segundo adopta un enfoque cultural, atendiendo mayormente a las normas y valores de la empresa. Como veremos en los siguientes apartados, las diferentes perspectivas surgidas a lo largo del tiempo se han centrado en estos dos trabajos, bien de forma individual, bien de manera complementaria a través de enfoques conciliadores.

### **2.2.1. Clasificación de las principales perspectivas**

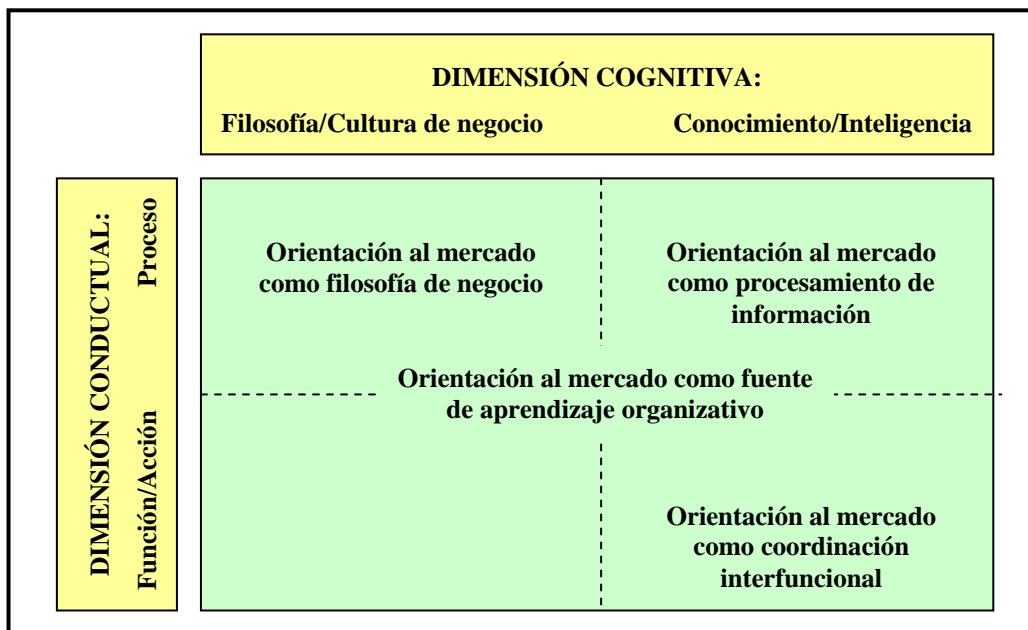
La literatura ha presentado diversas propuestas de clasificación tratando de sintetizarlas y compactarlas en un esquema más reducido. En esta tesis se seguirá la clasificación propuesta por Tuominen y Möller (1996) por ser una de las más efectivas en este sentido. De hecho, ésta ha gozado de un alto grado de aceptación y reconocimiento en trabajos posteriores, debido a la claridad conceptual y el rigor teórico tenido en cuenta en su elaboración. Aún así, cabe citar otras como las elaboradas por Varela et al. (1996) y Meldrum (1997), que agrupan los trabajos referentes a la orientación al mercado en torno a las perspectivas comportamental, cultural y filosófica. Por su parte, Homburg y Becker (1998) hacen referencia a otras tres perspectivas diferentes: la comportamental, la cultural y aquella basada en los sistemas. Por último, la clasificación de Lafferty y Hult (2001), diferencia cinco perspectivas distintas: la de toma de decisiones, la de información de mercado, la comportamental, la estratégica y la de orientación al consumidor.

Centrándonos en la clasificación de Tuominen y Möller (1996), estos autores entienden que las distintas acepciones del concepto de orientación al mercado propuestas en las investigaciones realizadas hasta la fecha, pueden clasificarse en función de dos dimensiones: cognitiva y conductual. Por un lado, la dimensión cognitiva se refiere a la forma en que la organización interpreta la información y desarrolla los valores compartidos y establece una dicotomía entre filosofía/cultura de negocio y conocimiento/inteligencia. Por otro lado, la dimensión conductual hace

referencia a las respuestas dadas por la organización ante la información procedente del mercado, y discrimina entre las perspectivas de proceso y de función/acción. A partir de estos criterios, como puede verse en la Figura 2.4 los autores clasifican las diferentes formas de entender el concepto de orientación al mercado en cuatro grandes bloques, según consideran la orientación al mercado como: (1) una filosofía de negocio, (2) un procesamiento de la información sobre el mercado, (3) una coordinación interfuncional de la información sobre el mercado y (4) una fuente de aprendizaje organizativo.

**Figura 2.4.**

**Clasificación de las principales perspectivas en la investigación de la orientación al mercado**



Fuente: Tuominen y Möller (1996).

En primer lugar nos encontramos con la perspectiva que considera la orientación al mercado como una filosofía de negocio. Así, por ejemplo, Hooley et al. (1990) señalan que la estrategia de marketing permite mejorar los resultados de la empresa, por lo que debería ser un referente en la filosofía de la organización. Por su parte, Lichtenthal y Wilson (1992) consideran que la orientación al mercado debería ser la mano visible que guiara el comportamiento tanto individual como organizativo.

La segunda de las perspectivas es la que considera la orientación al mercado como un procesamiento de información sobre el mercado y, como puede deducirse de su denominación, se corresponde con el enfoque desarrollado por Kohli y Jaworski (1990) el cual se analizará en profundidad en apartados posteriores. En términos generales, podemos decir que estos autores definen la orientación al mercado a través de tres conjuntos de actividades desarrolladas por la empresa: la generación de información de mercado sobre los distintos agentes externos que interfieren en la actividad de la empresa, la diseminación de esta información entre los distintos departamentos de la

misma, y el diseño de una respuesta adecuada hacia el mercado acorde a esta información. De forma similar, Ruekert (1992) propone que el grado de orientación al mercado alcanzado por una organización viene explicado por la obtención de información sobre los consumidores. Información que debe emplearse en el desarrollo y posterior implementación de la estrategia adecuada que responda a las necesidades del cliente.

La tercera de las perspectivas ve la orientación al mercado como una coordinación interfuncional de la información sobre el mercado, contando con aportaciones relevantes como las de Shapiro (1988) y Narver y Slater (1990).

Por último, encontramos la perspectiva que entiende la orientación al mercado como fuente de aprendizaje organizativo. En líneas generales, el aprendizaje organizativo consiste en un proceso de creación de conocimiento que permite mejorar la gestión organizativa (Fiol y Lyles, 1985). De esta forma, dicho aprendizaje constituye el conjunto de informaciones y experiencias que posee una organización (Mahoney, 1995). En este sentido, Day (1994) considera que estar orientado al mercado consiste en desarrollar una serie de habilidades superiores que permitan comprender y satisfacer al cliente. Por otra parte, Hunt y Morgan (1995) configuran el concepto de orientación al mercado como la integración de tres acciones que deben realizarse de forma sistemática: (1) la recopilación de información acerca de los clientes y competidores actuales y potenciales, (2) el análisis de esa información y (3) el uso de la información para guiar las estrategias de la empresa.

Igualmente, Slater y Narver (1995) consideran que la orientación al mercado constituye un comienzo o punto de partida a la hora de maximizar las habilidades que conducen a un aprendizaje sobre los mercados y al consiguiente éxito. Los autores sostienen que la orientación al mercado favorece el aprendizaje organizativo y que los valores culturales de la orientación al mercado deben ser complementados por un cierto espíritu emprendedor y por un clima de trabajo fomentado a través de una determinada estructura dentro de la organización. Sólo así puede lograrse el éxito empresarial, que se manifiesta en la satisfacción del cliente, el acierto en el lanzamiento de nuevos productos, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad económica. Posteriormente, Hurley y Hult (1998) tratan de completar el trabajo de Slater y Narver (1995) incorporando la innovación como un nuevo constructo intermedio. Concretamente, se consideran dos aspectos diferentes de la innovación: la capacidad para diseñar e idear innovaciones y la capacidad para llevar a la práctica esas innovaciones en forma de lanzamientos de nuevos productos con éxito. En este modelo, tanto la orientación al mercado como el aprendizaje organizativo son antecedentes de la innovación, la cual puede plasmarse en la obtención de ventajas competitivas y, por tanto, en buenos resultados empresariales.

La clasificación propuesta por Tuominen y Möller (1996) permite analizar las distintas perspectivas aparecidas de manera más sencilla y, de este modo, extraer conclusiones más fácilmente. En efecto, a partir de la revisión de los principales trabajos identificados por Tuominen y Möller (1996) como representativos de cada una de estas perspectivas (ver Tabla 2.3), tal y como consideran Homburg y Pflesser (2000), se concluye que estas perspectivas pueden resumirse y sintetizarse en dos más genéricas que se corresponden con los modelos comportamental y cultural propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) respectivamente. De hecho, las dos dimensiones utilizadas por Tuominen y Möller (1996) en su clasificación se corresponderían con ambos enfoques. Concretamente, la dimensión cognitiva respondería al enfoque cultural de Narver y Slater (1990) y la dimensión conductual se relacionaría con el enfoque comportamental de Kohli y Jaworski (1990).

**Tabla 2.3.**  
**Criterios de clasificación de las perspectivas de investigación de la orientación al mercado**

| Perspectiva y autores                                       | Dimensiones del concepto orientación al mercado  | Identificación de los antecedentes internos/externos   | Identificación de las consecuencias internas/externas           | Contingencias/moderadores   |
|---|--|--|---|---|
| <b>ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO UNA FILOSOFÍA DE NEGOCIO</b> |  |  |   |   |
| <b>Ruekert et al. (1985)</b>                                | Forma transaccional, estructura organizativa de la actividad                               | Jerarquías internas, mercados externos, centralización, formalización, especialización   | Resultado empresarial: eficacia, eficiencia, adaptabilidad      | Complejidad del mercado, incertidumbre, escaso número de compradores, bienes específicos, tarea frecuente |
| <b>Lusch y Laczniaik (1987)</b>                             | Orientación al cliente, beneficio de la dirección, esfuerzos integrados, accionista        | Competencia de mercado, filosofía de negocio   | Resultado empresarial, satisfacción de los accionistas          | Intensidad competitiva  |
| <b>Hooley et al. (1990)</b>                                 | Función del marketing, filosofía de negocio  | Valores y actitudes hacia el marketing, organización del esfuerzo de marketing, prácticas de marketing   | Resultado empresarial   | No identificados  |
| <b>Doyle y Hooley (1992)</b>                                | Orientación estratégica centrada en el cliente, filosofía de negocio                       | Actitudes hacia el marketing, relaciones del marketing con otras funciones, perspectiva estratégica  | Resultado empresarial   | No identificados  |
| <b>Hooley et al. (1992)</b>                                 | Estrategia de marketing y filosofía de negocio   | Objetivos de marketing, orientación estratégica, mercado objetivo, posicionamiento en calidad y en precio  | Resultado empresarial   | Crecimiento del mercado, estructura competitiva, velocidad en que cambian las necesidades del cliente     |
| <b>Lichtenthal y Wilson (1992)</b>                          | Cultura organizativa, patrones de valores y creencias, interés por el cliente              | Normas, papeles, estatus, posiciones, grupos, estructura organizativa y social, cooperación y comunicación interfuncional  | Resultado empresarial, comportamiento organizativo e individual | Resistencia estructural   |
| <b>Avlonitis et al. (1993)</b>                              | Filosofía de negocio, función del marketing centrada en el mercado, prácticas de marketing | Actitud hacia el marketing, organización del marketing, sistemas de inteligencia del marketing, segmentación de mercados, desarrollo de productos, planificación a L/P | Resultado empresarial   | No identificados  |
| <b>Deshpande et al. (1993)</b>                              | Cultura organizativa de mercado, orientación al cliente, innovación                        | Valores y creencias, conocimiento organizativo, sistemas, estructuras y procesamiento de información   | Satisfacción del cliente, resultado empresarial global          | No investigado  |

| <b>ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO UN PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL MERCADO</b>                                  |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| <b>Kohli y Jaworski (1990)</b>  | Generación de información, diseminación, capacidad de respuesta   | Alta dirección, dinámicas interdepartamentales, sistemas organizativos  | Respuestas de los empleados y trabajadores, resultado empresarial   | Moderadores por el lado de la oferta, moderadores por el lado de la demanda   |
| <b>Ruekert (1992)</b>   | Información de mercado obtenida y usada, planificación y ejecución de la estrategia   | Sistemas de selección, formación y gratificación  | Resultado empresarial, resultados individuales  | No investigado  |
| <b>Jaworski y Kohli (1993)</b>  | Generación de información, diseminación, capacidad de respuesta   | Alta dirección, dinámicas interdepartamentales, sistemas organizativos  | Compromiso organizacional, espíritu de cuerpo, resultado empresarial  | Turbulencia del mercado, intensidad competitiva, turbulencia tecnológica  |
| <b>Kohli et al. (1993)</b>  | Generación de información, diseminación, capacidad de respuesta   | Énfasis en la alta dirección, conflicto interfuncional y gratificaciones basadas en el mercado  | Compromiso de los empleados, subjetividad del resultado empresarial   | No identificados  |
| <b>Anttila et al. (1995)</b>  | Generación de información, diseminación, capacidad de respuesta   | Énfasis en la alta dirección, conflicto interfuncional y gratificaciones basadas en el mercado  | Resultado empresarial   | Turbulencia del mercado, intensidad competitiva, turbulencia tecnológica  |
| <b>Cadogan y Diamantopoulos (1995)</b>  | Generación de información, diseminación, capacidad de respuesta a la información de mercado en relación con la orientación al cliente y la orientación a la competencia | Mecanismos de coordinación  | Resultado empresarial   | Experiencia en mercados extranjeros, confianza en terceras partes, disponibilidad de información, respuesta racional, política de recursos humanos, complejidad |
| <b>ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO UNA COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL DE LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL MERCADO</b> |   |   |   |   |
| <b>Narver y Slater (1990)</b>   | Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, interés por el beneficio a largo plazo   | Factores del negocio: coste relativo, tamaño relativo.<br>Factores del mercado: crecimiento, cambio tecnológico, factores de la estructura industrial | Resultado empresarial   | No investigado  |
| <b>Siguaw et al. (1994)</b>   | Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional   | Organización de ventas, actitudes del personal de ventas  | Conflicto de papeles en la fuerza de ventas, ambigüedad, satisfacción con el trabajo, compromiso organizacional | No identificados  |
| <b>Slater y Narver (1994)</b>   | Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional   | Tamaño relativo, coste relativo, barreras de entrada, hostilidad competitiva, concentración de empresas   | Resultado empresarial   | Turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, crecimiento del mercado, poder del comprador  |
| <b>Greenley (1995)</b>  | Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional   | Tamaño relativo, coste relativo, cambio tecnológico, crecimiento del mercado  | Resultado empresarial   | Turbulencia del mercado con ROI, cambio tecnológico con éxito de nuevos productos, crecimiento del mercado y las ventas   |
| <b>ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO UNA FUENTE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>                                     |   |   |   |   |
| <b>Day (1994)</b>   | Significado del mercado (procesamiento de la información del mercado) y nexos de unión con el cliente (estrecha comunicación, actividades coordinadas)                  | Conocimiento, habilidades, aprendizaje colectivo, sistemas organizacionales, procesos, valores, normas, procesos gerenciales                          | Mayor resultado empresarial: satisfacción del cliente, operacionalización excelente                             | Procesos de entrada y salida, procesos de expansión, estructura del mercado, dinamismo  |

|                               |  |  |   |   |
|-------------------------------|--|--|---|---|
| <b>Hunt y Morgan (1995)</b>   | Información relacionada con los clientes y los competidores: recopilación, análisis sistemático, uso sistemático       | Valores, creencias, recursos organizacionales, selección de la estrategia, coordinación interfuncional                                   | Resultado empresarial: resultado de la financiación a largo plazo, calidad superior, eficiencia de las innovaciones     | Tamaño de la empresa, alcance, surtido, cambios del mercado, segmentos objetivo, sustitutos |
| <b>Moorman (1995)</b>         | Adquisición de la información del mercado, transmisión, utilización conceptual e instrumental                          | Tipos de cultura organizativa: clan, adhocracia, mercados y jerarquías   | Resultados de nuevos productos: resultado, oportunidades, creatividad   | Turbulencia del entorno, uso individual del gerente de la información del mercado           |
| <b>Slater y Narver (1995)</b> | Información del mercado: adquisición, diseminación, interpretación conjunta, codificación en la memoria organizacional | Valores, normas, creencias, empresariado, habilidades, recursos, estructura organizativa, estilos gerenciales, planificación estratégica | Resultado empresarial: satisfacción del cliente, éxito de los nuevos productos, crecimiento de las ventas, economicidad | Incertidumbre ambiental, cambios en el mercado  |

*Fuente: Tuominen y Möller (1996).*

### **2.2.2. El enfoque operativo o comportamental (Kohli y Jaworski, 1990)**

Kohli y Jaworski (1990) toman como punto de partida para sus razonamientos el significado del concepto de marketing, el cual es considerado como una filosofía de empresa (Barksdale y Darden, 1971; McNamara, 1972). La filosofía de negocios puede ser contrastada con su implementación, reflejada en las actividades y comportamientos de una organización. De esta forma, los autores plantean que la orientación al mercado consiste en la puesta en práctica de esa filosofía de empresa que subyace al concepto de marketing, o lo que es lo mismo, la implementación del concepto de marketing.

Pero en su trabajo, Kohli y Jaworski (1990) pretenden ir más allá de las conclusiones derivadas de las investigaciones precedentes sobre el concepto de marketing y su implementación (Houston, 1986; Olson, 1987; Webster, 1988; Deshpande y Webster, 1989) y tratan de proporcionar un fundamento para el desarrollo sistemático de una teoría que explique la orientación al mercado. Concretamente, en su estudio se plantean los siguientes objetivos: (1) realizar un estudio descriptivo sobre el grado por el cual las empresas han adoptado el concepto de marketing, (2) manifestar las virtudes de la filosofía de empresa, (3) trabajar en los límites del concepto y (4) discutir los factores que facilitan o dificultan la implantación del concepto de marketing. Para ello, Kohli y Jaworski (1990) se basan en las opiniones procedentes de entrevistas realizadas a directivos y efectúan una comparación entre los datos obtenidos en la literatura de los últimos 35 años. De esta manera, además de conceptualizar la orientación al mercado, intentan descubrir cuáles son los antecedentes o factores inherentes a la propia empresa que favorecen o dificultan la implantación de tal orientación. Asimismo, analizan las consecuencias que dicha orientación posee sobre el rendimiento de la empresa, sobre sus trabajadores y sobre sus clientes. Por último, estudian aquellos factores que influyen en la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial. Como señala Llonch (1993), el mayor mérito en la labor

realizada por estos autores radica en que su definición no se limita a un conjunto de ideas generales, sino que explican en profundidad cada uno de los elementos aportados.

Como referente teórico para su trabajo utilizan los tres elementos básicos propuestos por Kotler (1988) como integrantes del marketing: (1) la orientación al cliente, (2) la coordinación de las actividades de marketing en toda la organización y, por último, (3) la obtención de beneficios. En este sentido, concluyen que una organización orientada al mercado es aquella en la que estos tres pilares básicos se ponen de manifiesto en sus actividades.

Con estas premisas, Kohli y Jaworski (1990) definen la orientación al mercado a través de tres conjuntos de actividades: (1) el grado en que la organización genera información de mercado para anticipar las necesidades y preferencias futuras de los consumidores y conocer las tendencias de factores externos como la competencia, tecnología y otros elementos medioambientales, (2) los mecanismos de que dispone la empresa para diseminar la información a través de los distintos departamentos, lo cual se traduce en un conjunto de interacciones formales e informales entre ellos y dentro de ellos, (3) la reacción de la organización, que se manifiesta en el diseño de acciones basadas en la información sobre las necesidades y los deseos de los consumidores, los factores medioambientales y las estrategias de la competencia, y en su posterior implantación o ejecución. Así, Kohli y Jaworski (1990: 6) formulan la siguiente definición de la orientación al mercado: “la orientación al mercado es la generación por parte de la organización de información del mercado sobre necesidades actuales y futuras de los consumidores, la diseminación de la información entre los departamentos y la respuesta de toda la organización a ella”.

#### Dimensiones del enfoque operativo o comportamental

La *generación de la información* debe realizarse de forma sistemática y su contenido debe incluir tanto las necesidades actuales y futuras de los clientes, como las influencias de determinadas fuerzas externas que explican su desarrollo y satisfacción. De esta manera, la importancia dada a los agentes externos como factor de influencia sobre la empresa supone el reconocimiento de que el entorno tiene un efecto sobre la demanda del cliente (Llonch, 1993) y, más aún, de la necesidad por parte de la empresa de gozar de información que le permita comprender mejor el espacio en el que éste se mueve (Varela et al., 1996).

Del mismo modo, las diferencias en los sistemas de regulación y la cultura nacional pueden afectar a la manera de responder ante los cambios por parte de la empresa, así como condicionar su grado de orientación al mercado (Selnes et al., 1996; Lado et al., 1998). Así las tendencias macroeconómicas, políticas, legislativas, tecnológicas y socioculturales influyen en el desarrollo futuro del mercado, pudiendo



crear oportunidades de mercado u obstáculos al desarrollo que la empresa debe controlar. Frente a esto, la empresa debería anticiparse a tales cambios e incluso contribuir a que dichos cambios se produjesen (Aaker, 1988), adoptando, por tanto, un papel activo en su relación con el entorno y no una actitud puramente de seguimiento.

Según Slater y Narver (2000), esta información proporciona una base para el desarrollo de productos y para el crecimiento de las ventas al permitir a las empresas generar relaciones estrechas con sus consumidores y generar ideas para el aprovechamiento de las oportunidades de mercado. Además, estos autores presentan un aspecto determinante, en consonancia con la idea de coordinación propuesta por Webster (1988), basado en la premisa de que la actividad de generación de información no debería ser una responsabilidad exclusiva del departamento de marketing de la empresa.

Como ya se ha apuntado anteriormente, las actividades destinadas a dar respuesta a las necesidades de los clientes requieren de la participación de todos los departamentos que conforman una organización. Para ello es necesario que la *diseminación de la información* se realice de forma efectiva por todos los departamentos y áreas funcionales. Según Day (1994), en las empresas orientadas al mercado la información es ampliamente distribuida, su valor es apreciado por todos y aquellas funciones con información potencialmente sinérgica saben dónde podría ser usada beneficiosamente.

Para ello, una vez se dispone de la información y ésta ha sido tratada, una organización orientada al mercado se esfuerza para que sea conocida y compartida en su interior, diseñando e implementando procesos de comunicación descentralizados que contribuyan, no sólo a un incremento de las fuentes de información, sino también a una mayor fluidez de circulación favorecida por la existencia de objetivos, responsabilidades y motivaciones compartidos y asumidos en una identidad común (Kohli y Jaworski, 1990).

Además de la generación y diseminación de la información del mercado, el almacenamiento y la recuperación de dicha información es un aspecto de suma importancia en la implementación de la orientación al mercado.

Adicionalmente, las actividades destinadas a generar información y a favorecer su circulación y difusión por la organización no tienen ningún sentido si no sirven para dar una respuesta adecuada a las necesidades que tiene el mercado de forma anticipada.

Según Kohli y Jaworski (1990), esta tercera dimensión de *reacción por parte de la empresa* podría dividirse en dos componentes secuenciales: en primer lugar, el diseño de una respuesta basada en información relacionada con las necesidades y los deseos de

consumidores, los factores ambientales y las estrategias de la competencia. Y en segundo término, proceder a su implementación o ejecución de planes.

A la luz de los resultados de su estudio, la respuesta a la información del mercado viene determinada por actividades tales como la selección de segmentos de mercado, el diseño de productos/servicios, así como su producción, distribución y promoción.

#### *Críticas al enfoque operativo o comportamental*

En opinión de Kohli et al. (1993) las características clave de este modelo son: la extensión del foco de atención en el mercado más allá de la información sobre el consumidor, el énfasis en una forma específica de coordinación interfuncional con respecto a la información del mercado, y un interés centrado en las actividades relacionadas con procesar información más que en los efectos de estas actividades. Estos autores también señalan que esta perspectiva permite valorar el grado en que una organización está orientada al mercado, evitando forzar una evaluación dicotómica.

Sin embargo, Pelham (1993) indica que es posible que la conceptualización de Kohli y Jaworski (1990) resulte demasiado limitada para recoger todas las dimensiones de la orientación al mercado. Así, la generación de información, vista como un elemento primordial de la orientación al mercado, no garantiza la comprensión de las necesidades del consumidor, la respuesta a dichas necesidades, ni la capacidad de la organización de proveer valor a los clientes. Para este autor, el mero análisis de la información y la toma de decisiones basadas en la misma no son suficientes, pues es necesaria la comprensión de las necesidades del cliente para incorporarlas a los diferentes productos y servicios. Incluso la diseminación de dicha información, aún siendo correcta, no garantiza la comprensión total de las necesidades de sus clientes, ni la orientación global de la organización en su conjunto.

Otra de las críticas recibidas por Kohli y Jaworski (1990) se basa en la utilización del término orientación al mercado para referirse a la implementación del concepto de marketing. En concreto, Hunt y Morgan (1995) afirman que la orientación al mercado pone énfasis en competidores, consumidores y aspectos de la empresa, mientras el concepto de marketing tiene al consumidor como único centro externo de atención. De esta forma, la orientación al mercado más bien debería conceptualizarse como complementaria al concepto de marketing.

Por otro lado, los mismos Narver y Slater (1998: 235), propulsores de la perspectiva cultural de la orientación al mercado, defienden la visión cultural de la orientación al mercado señalando que “si la orientación al mercado fuera simplemente un conjunto de actividades completamente dissociadas del sistema de creencias que subyacen de la empresa, entonces independientemente de la cultura que adopte la

organización, una orientación al mercado podría ser implantada por ésta con facilidad en cualquier momento”.

*Desarrollos del enfoque operativo o comportamental*

Muchos han sido los autores que han utilizado como marco teórico fundamental en sus estudios el enfoque basado en el procesamiento de la información del mercado desarrollado por Kohli y Jaworski (1990). En la Tabla 2.4 se muestran algunos de los trabajos más relevantes aparecidos en la literatura que han supuesto aplicaciones concretas u aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde un enfoque operativo o comportamental.

**Tabla 2.4.  
Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde el enfoque operativo o comportamental**

| AUTORES   | APORTACIONES  |
|---|---|
| <b>Shapiro (1988)</b>                                       | Una empresa está orientada al mercado si la información sobre el mercado se distribuye por todas las áreas de la empresa, las decisiones estratégicas se toman con la colaboración de todas las áreas funcionales y dichas decisiones se ejecutan con sentido de compromiso mutuo.  |
| <b>Kijewski y Gross (1990)</b>                              | El nivel de orientación al mercado de una empresa se corresponde con: (1) el grado en que se realiza una búsqueda sistemática de información de mercado y ésta es analizada, diseminada y utilizada para la planificación del negocio, toma de decisiones y control y (2) el grado en que el negocio desarrolla, comunica y envía sus productos y servicios basándose en este conocimiento y en la comprensión de los grupos de clientes.   |
| <b>Kohli y Jaworski (1990); Jaworski y Kohli (1993)</b>     | Definen la orientación al mercado a través de sus tres componentes básicos: (1) generación de información sobre el mercado (consumidores, competidores y entorno) a través de sistemas formales e informales; (2) diseminación de la información por todos los departamentos de la empresa; y (3) capacidad de respuesta de la organización ante esta información (capacidad para el diseño y la ejecución de los planes).  |
| <b>Ruekert (1992)</b>                                       | Una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias para satisfacer sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente.<br>En su modelo, los sistemas organizativos (el reclutamiento y la selección del personal, así como su formación y sus incentivos) influyen en el grado de orientación al mercado de la empresa, el cual está relacionado positivamente no sólo con la rentabilidad financiera a largo plazo, sino también con la satisfacción, la confianza y el compromiso de los directivos en el desarrollo de su trabajo. |
| <b>Llonch (1993)</b>  | Orientación al mercado referida a la generación de información del mercado por parte de toda la organización en relación a las necesidades actuales y futuras de los clientes; la distribución de tal información a través de los diferentes departamentos; y la respuesta global de la empresa.  |
| <b>Avlonitis et al. (1994); Avlonitis y Gounaris (1997)</b> | La orientación al mercado es una filosofía empresarial que dirige simultáneamente el comportamiento y las actuaciones de la empresa. En este sentido, la orientación al mercado representa una síntesis de habilidades y rutinas organizativas particulares que trasladan dicha filosofía en comportamientos y estrategias concretas. Estos aspectos de la orientación al mercado están interrelacionados y constituyen una amalgama que permite que la compañía desarrolle una ventaja competitiva en el mercado.  |
| <b>Deng y Dart (1994)</b>                                   | Orientación al mercado como la generación de la apropiada inteligencia de mercado respecto a las necesidades presentes y futuras de los clientes, y las habilidades relativas de las entidades competitivas para satisfacer esas necesidades; la integración y diseminación de tal inteligencia a través de los departamentos; y el diseño y ejecución coordinados de la respuesta estratégica de la organización hacia las oportunidades del mercado.  |
| <b>Hunt y Morgan (1995)</b>                                 | La orientación al mercado consiste en la recogida sistemática de información sobre clientes y competidores (actuales y potenciales); en el análisis exhaustivo de esa información para conocer mejor el mercado; y en el empleo de la información para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.   |

|   |   |
|---|---|
| <p align="center"><b>Lambin (1995;<br/>1996)</b></p>          | <p>Consideran que las empresas que se orientan al mercado asignan sus recursos para obtener y analizar información sobre expectativas y comportamiento de los participantes en el mercado. Esta información es utilizada para diseñar planes orientados al mercado y que involucran a todos los niveles y áreas organizativas.</p> <p>Como resultado, bajo este marco conceptual, la orientación al mercado conlleva las siguientes nueve operaciones: el análisis del consumidor final, el análisis de los distribuidores, el análisis de los competidores, el análisis del entorno, las acciones estratégicas sobre el consumidor final, las acciones estratégicas sobre los distribuidores, las acciones estratégicas sobre el entorno y la coordinación interfuncional.</p>                                 |
| <p align="center"><b>Rivera (1995; 1998)</b></p>              | <p>Se define la orientación al mercado como una estrategia que la organización emplea con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible, la cual permita alcanzar dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables y controlar los grupos que pueden impedir esta satisfacción (entorno y competidores).</p> <p>Para obtener esta posición competitiva, las acciones organizativas deben seguir una secuencia de análisis, coordinación y acción. Rivera supone que las acciones que componen la orientación al mercado forman y mantienen la percepción de valor de la oferta de la empresa, y que esta percepción se traduce en una satisfacción en el cliente final diferente a la lograda por la competencia.</p>   |
| <p align="center"><b>Gutiérrez y<br/>Rodríguez (1996)</b></p> | <p>El marketing de orientación estratégica al mercado convoca al análisis del mercado (consumidor, comunidad, competencia y canal) y al análisis interno (capacidades) para que, desde el conocimiento profundo de las oportunidades y amenazas del mercado y del entorno, y apoyándose en el potencial de recursos y capacidades de la empresa, concurren en la coordinación de esfuerzos con el fin de establecer una relación continuada (comunicación permanente) con los mercados objetivo basada en el ofrecimiento de una oferta competitiva.</p>  |
| <p align="center"><b>Bisp (1999)</b></p>                      | <p>Bisp define la actividad orientada al mercado como: (1) la consecución coordinada interfuncionalmente de información sobre los clientes, los consumidores y los competidores, tanto actuales como potenciales; (2) la diseminación horizontal y verticalmente por la organización de la información de mercado; (3) el análisis de la información para desarrollar conocimiento de mercado; y (4) la respuesta táctica y estratégica de la organización a partir de ese conocimiento. La principal aportación de esta conceptualización es la consideración del análisis de la información como una actividad diferenciada, distinción fundamentada en el hecho de que la actividad orientada al mercado se superpone con el procesamiento de información del mercado y con el aprendizaje organizativo.</p> |
| <p align="center"><b>Jaworski et al.<br/>(2000)</b></p>       | <p>Argumentan la existencia de dos enfoques complementarios en la noción de orientación al mercado: el enfoque dirigido al mercado (aprendizaje, comprensión y respuesta a las percepciones y comportamiento de los agentes dentro de una estructura de mercado dada) y el enfoque de dirigir el mercado (cambiar la composición y/o los roles de los participantes en un mercado, y/o los comportamientos de los mismos).</p>  |

*Fuente: Elaborado a partir de Vázquez et al. (1998).*

### **2.2.3. El enfoque de cultura o filosofía de empresa (Narver y Slater, 1990)**

De forma simultánea al enfoque de Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) desarrollan una escala de medición del constructo orientación al mercado y analizan su efecto sobre la rentabilidad de la empresa. Al igual que Kohli y Jaworski, llevan a cabo una revisión bibliográfica para identificar los elementos comunes que permiten definir el concepto de orientación al mercado. Además, recogen información de 140 directores de unidades de negocio a partir de la cual desarrollan y contrastan su modelo y su escala de medición.

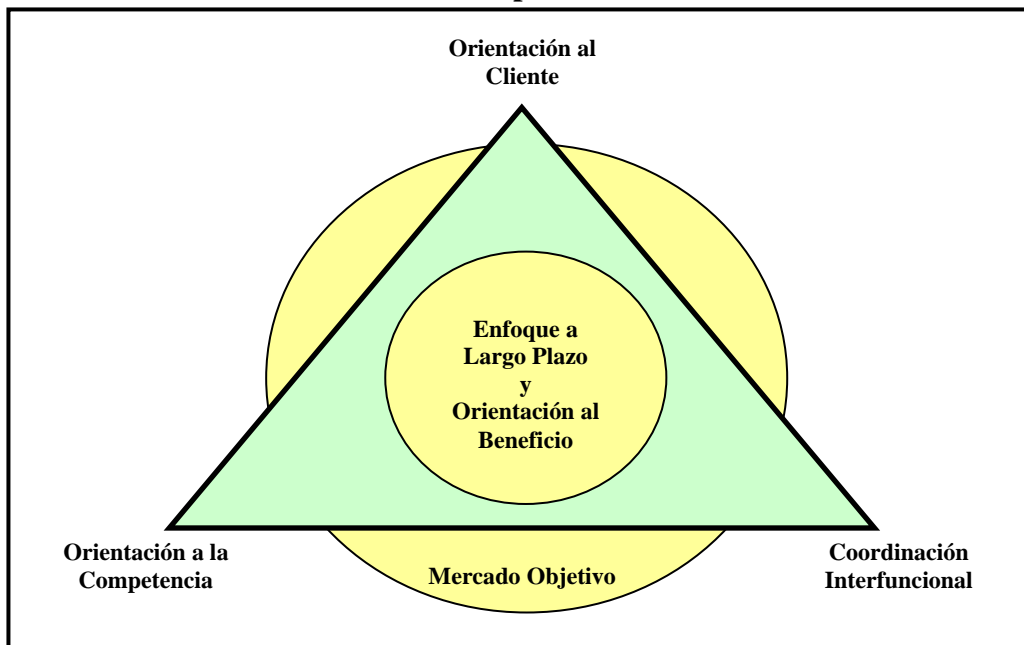
Así, en una primera aproximación al concepto, Narver y Slater (1990) consideran a la orientación al mercado como una cultura que impregna la organización contribuyendo a que sea más efectiva y eficiente y, por tanto, superior en la creación de valor para los clientes. Adicionalmente, sugieren la existencia de una relación positiva

entre tal orientación y la creación de ventajas competitivas, factor que, a su vez, resulta determinante en los resultados obtenidos por la empresa. De esta forma, la orientación al mercado, entendida como el conjunto de valores culturales de una organización, guiará las conductas o comportamientos de ésta hacia la creación de un valor superior para el cliente y, por tanto, hacia la consecución de unos mejores resultados, tanto para la organización como para su clientela.

Narver y Slater (1990) indican que la orientación al mercado es un concepto unidimensional compuesto por tres componentes comportamentales con idéntica relevancia, cada uno de los cuales incluye la generación y diseminación de la información y la acción directiva. Éstos son: (1) la orientación al cliente o consumidor, que supone el conocimiento sobre los compradores de un segmento del mercado para ser capaces de crear un valor superior para ellos continuamente, (2) la orientación a la competencia, que hace referencia al deber por parte del vendedor de tener conocimiento de las fortalezas y las debilidades a corto plazo y de las capacidades y estrategias a largo plazo de los competidores actuales y potenciales, y (3) la coordinación interfuncional, que mantiene que la utilización coordinada de los recursos de la empresa debe llevar a la creación de un valor superior en el segmento de consumidores al cual se dirige.

Del mismo modo, Narver y Slater (1990) en un primer momento tienen en cuenta dos criterios de decisión que posteriormente desestimaron al no superar los contrastes empíricos efectuados: el énfasis en los resultados y la perspectiva a largo plazo (ver Figura 2.5).

**Figura 2.5.**  
**Dimensiones de la orientación al mercado desde el enfoque de cultura o filosofía de empresa**



*Fuente: Narver y Slater (1990).*

### *Dimensiones del enfoque de cultura o filosofía de empresa*

La *orientación al cliente* viene determinada por el conjunto de actividades destinadas por la empresa a la obtención de un mayor conocimiento sobre los clientes, compradores o usuarios a los que se dirige su negocio con el objetivo de poder mejorar de forma continuada el valor de aquello que se les ofrece. Esta orientación está íntimamente relacionada con el concepto de soberanía del consumidor, definida en economía bajo la idea de que lo que se produce, la manera en que se produce y la forma en que se distribuye vienen determinadas por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales en el marco de un mercado libre (Penz, 1986).

La importancia de la orientación al cliente en el contexto de la orientación al mercado radica en que el objetivo fundamental del marketing es la creación y la oferta de valor para el cliente (Kotler, 1972). El vendedor puede crear este valor para el comprador de dos maneras distintas: (1) incrementando los beneficios que el comprador percibe en comparación con el coste que le supone, o bien (2) reduciendo el coste en el que incurre el comprador en comparación con los beneficios que se le otorgan (Narver y Slater, 1990). En este sentido, tal y como indican Day y Wensley (1988), para poder proporcionar un valor superior, la organización debe desarrollar las capacidades necesarias que le permitan hacerlo en cualquier punto de la cadena de valor.

Este ajuste entre las preferencias del consumidor y las capacidades de la empresa se basa en un sistema de retroinformación que mide el comportamiento, la satisfacción y las necesidades desconocidas respecto del consumidor (Hoekstra et al., 1999). De esta forma, la empresa establece relaciones con segmentos de individuos con los que diseña un valor superior, el cual es ofrecido a dichos consumidores a través de la estrecha relación mantenida con otros miembros del canal, tales como los distribuidores y los proveedores, con el fin de obtener beneficios a largo plazo mediante la satisfacción de todas las partes implicadas.

En este punto, conviene remarcar la aportación posterior realizada por Narver y Slater, quienes establecen una distinción entre las características específicas de las empresas orientadas al cliente y las orientadas al mercado, que intenta aclarar las frecuentes confusiones semánticas existentes entre ambos conceptos. Concretamente, Narver y Slater (1998) afirman que la orientación al mercado tiene un alcance mucho mayor, pues requiere de un compromiso a más largo plazo que la orientación al cliente. De esta forma, mientras la orientación al cliente hace referencia al interés por parte de las empresas por satisfacer las necesidades expresadas de los clientes, la orientación al mercado va mucho más allá al considerar también las necesidades latentes de éstos.

Igualmente, Narver y Slater (1998) señalan que el desarrollo de la orientación al mercado lleva asociada la necesidad de evaluar a los competidores y de procesar toda la

información procedente del mercado para poder anticipar las acciones y establecer ventajas competitivas más sostenibles (Narver y Slater, 1998). Por tanto, una determinada organización puede desarrollar una orientación al cliente sin estar necesariamente orientada al mercado. Esto sucedería en el caso en el que la empresa se limitara a cubrir sus objetivos tácticos con los clientes sin interesarse por el enfoque estratégico y sin considerar otros aspectos del mercado. En suma, mientras la orientación al cliente posee una naturaleza reactiva, con un enfoque a corto plazo, y suele conducir a un aprendizaje adaptativo, la orientación al mercado se sustenta en un enfoque proactivo, centrado en el largo plazo y suele desembocar en la adopción de un aprendizaje generativo por parte de la organización.

Sin embargo, Connor (1999) encuentra peligroso sugerir que las empresas se puedan hallar en la tesitura de tener que elegir entre ambas orientaciones. Así, considera que existe un amplio espectro de orientaciones al alcance de las empresas y que elegir una posición en el mismo es una decisión estratégica fundamental. En este sentido, Greenley (1995) señala que, a pesar de los esfuerzos realizados para conceptualizar y medir la orientación al mercado, la atención prestada a las diferentes formas de orientarse al mercado ha sido escasa.

Por su parte, la *orientación a la competencia* comprende las actividades dirigidas a conocer las características de la competencia actual y potencial. Más concretamente, Narver y Slater (1990) consideran que las actividades que integran este componente de la orientación al mercado son el conocimiento de las fortalezas y las debilidades a corto plazo, así como las capacidades y las estrategias que manifiestan los competidores a largo plazo.

Dicha orientación se encuentra íntimamente relacionada con la orientación al cliente. Puesto que las preferencias de los consumidores están basadas en lo que ellos consideran diferencias importantes entre las diversas ofertas competitivas, las expectativas de los consumidores van unidas a aquello que la competencia está ofreciendo, pues la actuación de ésta pretende igualar o superar las expectativas del consumidor, ya sea elevando el contenido de sus promesas, o sobrepasando el éxito obtenido por el resto de productos ofrecidos al mercado (O'Shaughnessy, 1991). La organización debe, por tanto, reforzar su orientación con este sentido de competitividad del que carece cuando se centra únicamente en las necesidades de los consumidores (Gutiérrez y Rodríguez, 1996). Day (1998) señala que las firmas orientadas al mercado son especialmente hábiles en este sentido, anticipándose a los competidores, tanto en los movimientos que inician como en sus reacciones, y difundiendo esta información a través de la organización.

A la hora de identificar a los competidores directos de una empresa en cuestión, la delimitación del mercado de referencia resulta de gran utilidad, preferentemente en

términos de la función o el servicio básico prestado por el producto. Sin embargo, la identificación de la competencia en el mercado no debe limitarse a las empresas rivales actualmente instaladas. A este respecto, la noción de “rivalidad ampliada” (Porter, 1982) pretende recoger el juego combinado de una serie de fuerzas relevantes que modelan el ambiente competitivo. Estas fuerzas son: (1) la presión que ejercen los competidores actuales y directos, (2) la amenaza de posibles sustitutos del producto, (3) el poder negociador de los clientes o compradores frente a sus proveedores, (4) la fuerza negociadora de los proveedores frente a sus clientes, y por último, (5) la amenaza de ingreso en el mercado de competidores potenciales capaces de salvar las fuerzas disuasivas que representan tanto la altura de las barreras de entrada como el vigor de las reacciones del resto de agentes.

En resumen, de poco sirve satisfacer al consumidor si no se hace mejor y de forma más duradera y estable que la competencia. La búsqueda de esta diferenciación sostenible está destinada a encontrar aquellas actividades que la empresa hace mejor que sus competidores. El método más común centrado en el competidor es la identificación de competencias distintivas, las cuales están basadas en modelos y niveles únicos de habilidades y recursos organizados bajo formas y estructuras que no pueden ser copiadas por otros (Hofer y Schendel, 1978).

De la información procedente de los consumidores y de los competidores, resultarán los recursos necesarios en aras de alcanzar el objetivo de creación continuada de valor para los clientes. En este sentido, cobra pleno significado lo que los autores denominan “*coordinación interfuncional*”, entendiéndola por ella la utilización conjunta de los recursos de la empresa con el fin de crear mayor valor para los clientes (Narver y Slater, 1990). Esto implica una predisposición por parte de todos los departamentos, funciones y actividades de la empresa, para intervenir en la satisfacción de los deseos y las necesidades de los clientes de forma coordinada. De esta manera, la coordinación permite transformar la información en inteligencia de mercado, es decir, información con significado estratégico para cada unidad, y utilizar esta inteligencia para comunicar las expectativas del mercado a los responsables del diseño, creación y entrega del producto/servicio (Hooley y Saunders, 1993).

La integración coordinada de los recursos de una empresa para crear un valor superior para los compradores está estrechamente ligada tanto a la orientación al cliente como a la orientación a la competencia. Dada la naturaleza multidimensional de la creación de este valor superior, las interdependencias del marketing con otras funciones de la empresa deben ser incorporadas sistemáticamente en su estrategia de marketing (Wind y Robertson, 1983). De esta forma, las empresas dedican tiempo a sus consumidores, vigilan constantemente a sus competidores y desarrollan sistemas de



análisis que convierten la información del mercado y de la competencia en conocimiento importante para el desarrollo nuevos productos (McKenna, 1991).

Wooldridge y Minsky (2002) destacan el papel primordial que desempeña la coordinación interfuncional en la obtención de ventajas competitivas sostenibles por parte de las empresas. En este mismo estudio, se sugiere que el clima y el proceso de socialización dentro de las organizaciones pueden influir en la coordinación interfuncional y, en última instancia, en el resultado obtenido. En esta línea, autores como Ruekert (1992) se basan en la asociación entre la orientación al mercado y la estructura de la organización para resaltar la dificultad a la hora de conseguir un alto nivel de orientación al mercado debido a que factores organizativos impiden tal enfoque estratégico (Kelly y Amburgey, 1991). Es por esta razón, que la coordinación interfuncional entre las distintas áreas funcionales de la empresa resulta fundamental.

Además de los tres componentes desarrollados anteriormente, Narver y Slater (1990) sugieren que la orientación al mercado se compone de dos elementos adicionales: *una orientación al beneficio y una perspectiva a largo plazo*. La orientación al beneficio hace referencia a una actitud decidida dirigida a conseguir, a través de la estrategia y la gestión, unos rendimientos positivos que premien la actuación de la empresa (Felton, 1959; McNamara, 1972; McGee y Spiro, 1988; Narver y Slater, 1990). Concretamente, Narver y Slater (1990) realizan un estudio empírico que permite constatar la existencia de una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y los resultados obtenidos en 140 unidades de negocio de diversos sectores de actividad norteamericanos. Más aún, en 1994 los autores completan su investigación comprobando cómo afecta a esa relación la presencia de determinadas variables procedentes del entorno.

Respecto a esta idea de considerar la orientación al beneficio como un criterio a seguir por la empresa, Kohli y Jaworski (1990) señalan que dicha orientación, en contra de lo que se preveía a raíz de la revisión de la literatura efectuada, es vista por sus entrevistados como una consecuencia de la orientación al mercado y no como un integrante más del propio concepto de orientación al mercado.

En segundo lugar, la perspectiva a largo plazo se refiere, por un lado, al periodo de tiempo que debe fijarse la empresa para conseguir la maximización de sus beneficios (Felton, 1959) y, por otro lado, al horizonte temporal que ha de primar en la toma de decisiones (Anderson, 1982; Michaels, 1982). Anderson (1982), afirma que el verdadero concepto de marketing debe generar en la empresa un tipo de pensamiento estratégico que fomente la realización de inversiones con rendimientos a largo plazo. En opinión de Day (1998), las empresas saben que el proceso de construir lealtad en el consumidor lleva tiempo: desde crear conocimiento a través de la generación de intereses, hasta intentar inducir a la lealtad.

A pesar de las numerosas opiniones favorables respecto a la consideración de la perspectiva a largo plazo como un componente básico en la definición de la orientación al mercado, algunas investigaciones empíricas no han podido obtener la confirmación a estas propuestas. Así, Kohli y Jaworski (1990), a través del análisis de las opiniones de los directivos que integran su muestra, no detectan que la perspectiva a largo plazo sea un elemento relevante de la orientación al mercado. En el caso de Narver y Slater (1990), en su investigación tampoco se obtiene una correlación entre la perspectiva a largo plazo y la orientación al mercado. En opinión de Llonch (1993), la dificultad para conseguir evidencias empíricas que respalden esta relación se debe a que la perspectiva a largo plazo no es un elemento exclusivo de las empresas orientadas al mercado.

Con todo ello, Narver y Slater (1990) añaden a sus dimensiones una perspectiva cultural, sugiriendo que las actividades específicas relacionadas con el proceso de información son un producto natural de la orientación al mercado más que la orientación per se. Hasta el punto que definen formalmente la orientación al mercado como: “la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores y, por tanto, de mejores resultados para la empresa” (Narver y Slater, 1990: 21).

Posteriormente, Narver y Slater (1994) completan su modelo original analizando el efecto del entorno competitivo sobre la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial. En dicho estudio afirman que los tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) incluyen la generación y diseminación de la información de mercado y la respuesta de la dirección a esta información de mercado, aproximándose así al modelo propuesto por Kohli y Jaworski (1990). Asimismo, mencionan una serie de variables moderadoras, comparándolas con las propuestas por Kohli y Jaworski (1990) y otros autores, y concluyen que, si bien existen ciertas variables moderadoras, la realidad es que el grado o intensidad de la influencia que tienen sobre la relación orientación al mercado-rendimiento no está muy clara.

#### *Críticas al enfoque de cultura o filosofía de empresa*

Las primeras críticas recibidas por este enfoque están relacionadas con el uso del concepto de cultura. En este sentido, conviene hacer referencia al debate existente en la literatura durante las décadas de los ochenta y los noventa a la hora de definir el término cultura organizativa tanto en el ámbito del marketing como en otras disciplinas. Deshpande y Webster (1989) afirman que no existe consenso sobre la definición de cultura organizativa en aspectos como: (1) su consideración como variable endógena o exógena a la organización, (2) si es característica de la organización en su conjunto o sólo de grupos y subgrupos de la misma y, (3) si es de naturaleza perceptual o

comprehensiva. Teniendo en cuenta estas limitaciones, Deshpande y Webster (1989: 4) aportan una definición del término cultura organizativa que ha sido ampliamente aceptada en la literatura, viéndola como “el conjunto de valores y creencias compartidos que ayuda a los individuos a comprender el funcionamiento de una organización y les proporciona normas de comportamiento en la misma”. De forma similar, Meldrum (1997) sostiene que la cultura organizativa está formada por aquellos valores, actitudes y creencias existentes dentro de una organización.

Tomando como referencia las limitaciones propuestas por Deshpande y Webster (1989), Webster (1994) y Rivera (1998) consideran que el uso del concepto de cultura para definir la orientación al mercado e interpretar sus resultados se da sin utilizar ninguna medida de cultura empresarial para apoyar la investigación. Esta misma idea es defendida por Homburg y Pflusser (2000) quienes sostienen que la investigación basada en el enfoque cultural de la orientación al mercado, a pesar de definir teóricamente el concepto desde esta visión cultural, de forma general lo mide en términos de conductas relacionadas con el procesamiento de información a lo largo de la empresa. Por su parte, Matsuno y Mentzer (1995) cuestionan el hecho de que se mida la cultura en términos de comportamiento. Estos autores reconocen que la cultura organizativa es un concepto psicológico que es difícil de medir sin hacer referencia al comportamiento consecuente; pero el problema que encuentran es que, incluso existiendo un entorno controlado, el comportamiento correspondiente no tiene por qué darse necesariamente.

En opinión de Narver y Slater (1990) y Rivera (1995), el problema que se deriva de la consideración de la orientación al mercado como una cultura organizativa viene originado por la inexistencia de evidencia acerca de la fiabilidad de sus medidas o la validez del propio concepto “filosofía de empresa”.

#### Desarrollos del enfoque de cultura o filosofía de empresa

Al igual que ocurría en el caso del enfoque operativo o comportamental, muchos autores han utilizado en sus estudios el constructo de orientación al mercado siguiendo el enfoque cultural propuesto por Narver y Slater (1990) complementando así su definición original. En la Tabla 2.5 se presentan los desarrollos al modelo inicial de Narver y Slater (1990) más destacados.

**Tabla 2.5.**  
**Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde el enfoque de cultura o filosofía de empresa**

| AUTORES              | APORTACIONES  |
|----------------------|---|
| Webster (1988; 1994) | Una empresa está orientada al mercado si: las creencias y valores de la dirección se apoyan en la orientación al cliente; el proceso de planificación estratégico se basa en la orientación al cliente y al mercado; el desarrollo de las estrategias y políticas de marketing es primordial en la empresa; se promueve un alto grado de compromiso con el cliente en todos los niveles de la empresa; y las medidas de rentabilidad están basadas en criterios de mercado. |

**La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales.  
El efecto mediador de las capacidades dinámicas**

|  |   |
|--|---|
| <b>Hooley et al. (1990)</b>                                  | La orientación al mercado es una cultura empresarial basada en el componente filosófico del concepto de marketing. Según estos autores, la filosofía de marketing se debe difundir en toda la organización para formar una cultura que permita obtener resultados satisfactorios.   |
| <b>Narver y Slater (1990); Slater y Narver (1994 y 1995)</b> | La orientación al mercado se centra en la continua recogida de información sobre las necesidades de los clientes y sobre las capacidades de los competidores; en la difusión de esta información a lo largo de toda la empresa y en la coordinación de los recursos de la empresa para realizar una oferta que suponga un valor superior para el consumidor.  |
| <b>Deshpande et al. (1993)</b>                               | La orientación al mercado es una cultura organizativa en la que predomina la satisfacción de los clientes por encima de cualquier otro interés (especialmente el de una excesiva atención a los competidores que acabe excluyendo el seguimiento de los clientes), con la finalidad de garantizar los beneficios de la empresa a largo plazo.   |
| <b>Llonch (1993)</b>   | Llonch define la orientación al mercado como el rasgo diferencial de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Dicha cultura provoca que ésta se oriente a los clientes y a la competencia y ponga en práctica una integración y coordinación entre todas sus funciones con objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada. Cada uno de estos componentes tiene la misma importancia en la adaptación del concepto de marketing por parte de la empresa.   |
| <b>Hunt y Morgan (1995)</b>                                  | La orientación al mercado consiste en la recogida sistemática de información sobre clientes y competidores (actuales y potenciales); en el análisis exhaustivo de esa información para conocer mejor el mercado; y en el empleo de la información para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.   |
| <b>Pelham y Wilson (1996)</b>                                | Consideran que la orientación al mercado está integrada por tres elementos: (1) el conocimiento de las necesidades de los clientes, (2) una orientación a la satisfacción del cliente (creación de valor), y (3) una orientación a la competencia. De esta forma, la empresa orientada al mercado deberá tomar las medidas oportunas para conocer cuáles son las necesidades del cliente para poder satisfacerlas de la mejor forma posible a partir de la creación de ventajas respecto a la competencia.  |
| <b>Day (1998)</b>  | Considera que los componentes de la orientación al mercado emanan de una cultura adecuada: “la que está dedicada a suministrar un valor superior al consumidor”. Esta cultura toma forma y significado a través de un proceso de pensamiento estratégico orientado hacia el exterior que es captado gracias a la capacidad de percepción del mercado y que influye en la habilidad de creación de relaciones estrechas con los consumidores valiosos. Para ser efectiva, la cultura debe ser reforzada con: la estructura correcta que permita definir los lazos entre las distintas actividades, el incentivo adecuado y los sistemas de información que posibiliten mantener todo en la dirección fijada. |
| <b>Hurley y Hult (1998)</b>                                  | Sugieren que las manifestaciones más profundas de la orientación al mercado están en el nivel cultural, donde la actualidad, la historia, los comportamientos de refuerzo y la creación de procesos organizativos llevan a los empleados a asumir la idea de que los consumidores son importantes.  |
| <b>Narver et al. (1998)</b>                                  | Basado en el compromiso de creación continuada de valor para el cliente, la orientación al mercado consiste en que todos los individuos y secciones de una organización contribuyen a través de sus conocimientos y habilidades a cumplir ese compromiso.   |
| <b>Homburg y Pflesser (2000)</b>                             | Los autores parten de la definición de cultura propuesta por Schein (1992) para definir la orientación al mercado como un conjunto de valores, normas, artefactos y acciones (en este orden jerárquico) orientadas al consumidor, a la competencia y a la colaboración interdepartamental con el fin de incrementar el valor del consumidor.  |
| <b>Narver et al. (2004)</b>                                  | Afirman que el concepto de orientación al mercado implica dos orientaciones complementarias. Por un lado, una orientación receptiva que se dirige a las necesidades expresadas de los consumidores y, por otro lado, una orientación proactiva que se dirige a las necesidades latentes del consumidor, esto es, oportunidades para crear valor en el consumidor del cual éste no tiene conciencia.   |
| <b>Mazaira et al. (2005)</b>                                 | Orientación al mercado como cultura empresarial específica que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior al mismo. Dicha cultura conformaría un único núcleo conceptual con los comportamientos y recursos y capacidades que de ella se derivan, asumiéndose que sólo la existencia de una filosofía o cultura empresarial fuertemente asentada y anclada en el conjunto de la organización puede determinar y producir comportamientos consistentes y duraderos en ésta.   |

*Fuente: Elaborado a partir de Vázquez et al. (1998).*

#### **2.2.4. Análisis comparativo de los enfoques seminales**

Llegados a este punto, podemos afirmar que en los últimos años el desarrollo de los trabajos en el ámbito de la orientación al mercado se ha caracterizado por la coexistencia de los dos enfoques vistos previamente (comportamental y actitudinal). Tras analizar en los dos apartados anteriores las ideas fundamentales de ambas corrientes, en el presente se analizan los trabajos posteriores, que han defendido la existencia de determinadas relaciones y aspectos comunes entre estos enfoques. En este sentido, ciertos autores apuestan por la innegable relevancia de las dos acepciones, e incluso por su consideración conjunta (Deng y Dart, 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Hurley y Hult, 1998). De hecho, los mismos propulsores de los dos enfoques mayoritarios consideran que la comprensión simultánea de los mismos es importante si se desea entender de forma completa la contribución de la orientación al mercado sobre la eficacia empresarial (Jaworski y Kohli, 1996; Slater y Narver, 1996).

En esta línea, Turner y Spencer (1997) destacan la creciente utilización conjunta de ambos enfoques en la literatura del marketing al relacionar la cultura organizativa con la implantación de políticas y programas. De forma similar, Hurley y Hult (1998) indican que, si bien la orientación al mercado debe considerarse como un conjunto de comportamientos y procesos en vez de como un aspecto de la cultura, no hay que obviar que la consideración de ambos enfoques resulta interesante y útil. Tratando de plasmar esta idea, Tuominen y Möller (1996) y Tuominen, et al. (1997) plantean un enfoque basado en el aprendizaje organizativo como nexo de unión entre ambas perspectivas.

A partir del análisis bibliográfico se concluye que la coexistencia de ambos enfoques puede darse de dos maneras distintas: (1) utilizando estos enfoques de forma complementaria o (2) considerando una influencia de la actitud sobre el comportamiento. Así, mientras una corriente de autores supone que tanto la actitud como el comportamiento son perspectivas inseparables y que, al estar mutuamente relacionadas, no existe superioridad de una sobre la otra (Avlonitis et al., 1993; Diamantopoulos y Hart, 1993; Gounaris y Avlonitis, 1997; Avlonitis y Gounaris, 1999, Küster, 1999; Álvarez, 2000), otros autores como Moorman (1995) muestran cómo las diferentes tipologías culturales existentes en las organizaciones pueden hacer más o menos eficaces los procesos de generación y diseminación de la información, así como la capacidad de respuesta. Apoyando esta misma idea, Gounaris y Avlonitis (1996) comprueban que las empresas en las que existe una actitud favorable a la orientación al mercado desarrollan comportamientos orientados al mercado con más frecuencia. Por su parte, Mazaira (2002) sostiene que todo comportamiento orientado al mercado, deriva obligatoriamente de la existencia de una cultura orientada al mercado en el conjunto de la organización. Más concretamente, Mazaira (2002) defiende la coexistencia de tres elementos relacionados: (1) una cultura organizativa basada en la permanente búsqueda

de creación de valor para el consumidor, (2) el consiguiente desarrollo de una serie de capacidades, y (3) un comportamiento orientado al mercado como consecuencia de las capacidades desarrolladas.

Por lo tanto, a pesar de las diferencias existentes entre los dos enfoques, diversos autores han encontrado similitudes entre sus componentes (ver Tabla 2.6). Cada uno de ellos ha servido para ampliar el concepto de la orientación al mercado desde una filosofía de negocios hasta representar las acciones que una organización sigue en relación a su mercado (Ruekert, 1992).

**Tabla 2.6.**  
**Análisis comparativo del enfoque cultural y comportamental de la orientación al mercado**

| Orientación al Mercado Cultural  | Orientación al Mercado Comportamental  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actitud, visión filosófica y cultural del negocio.</li> <li>➤ Esquema mental para el análisis.</li> <li>➤ Valores compartidos por la organización.</li> <li>➤ Dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.</li> <li>➤ La orientación al mercado cultural es un antecedente de la orientación al mercado comportamental (la actitud es previa al comportamiento).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comportamiento real hacía el mercado.</li> <li>➤ Análisis de la información del entorno.</li> <li>➤ Estrategias corporativas y programa de acciones.</li> <li>➤ Dimensiones: generación de información, diseminación de la información y actuación en base a la información.</li> <li>➤ Una orientación al mercado cultural puede no plasmarse en una orientación al mercado comportamental (la actitud es condición necesaria pero no suficiente para un comportamiento determinado).</li> </ul> |
| Factores Clave Compartidos de la Orientación al Mercado  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El núcleo central de los enfoques se localiza en el cliente (creación de valor a través de la satisfacción de sus necesidades).</li> <li>➤ Su alcance incorpora también a la competencia y fuerzas del entorno (tecnología, legislación...).</li> <li>➤ Incorporación de un punto de vista interno y externo de la situación específica del entorno de la empresa.</li> <li>➤ Orientación hacia el exterior de la empresa (se dirige desde la propia organización hacia fuera de sus "fronteras").</li> <li>➤ Importancia vital de la información y del conocimiento de la organización y su mercado.</li> <li>➤ Coordinación de las actividades de marketing con otras funciones de la empresa.</li> <li>➤ Generación de una respuesta apropiada a cada situación concreta del mercado.</li> </ul> |  |

Fuente: Elaborado a partir de Bigné et al. (2005b) y Mazaira et al. (2005).

En efecto, trabajos como el de Lafferty y Hult (2001) realizan un análisis conjunto de los diferentes modelos que han conceptualizado la orientación al mercado y concluyen que todos ellos comparten ciertos elementos fundamentales (ver Figura 2.6). De hecho, estudios posteriores como los de Moll et al. (2007) y Megicks y Warnaby (2008) demuestran la importancia de los factores propuestos por Lafferty y Hult (2001).

**Figura 2.6.**  
**Síntesis de los diferentes modelos de la orientación al mercado**

| ENFOQUE CULTURAL             |                           | ENFOQUE COMPORTAMENTAL                                |                                |  |
|------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------|--|
| Narver y Slater (1990)       | Deshpande et al. (1993)   | Shapiro (1988)  | Kohli y Jaworski (1990)        | Ruekert (1992)                                 |
| Orientación al consumidor    | Orientación al consumidor | Función corporativa de extensión de la información    | Generación de información      | Generación de información del consumidor       |
| Orientación a la competencia |                           | Desarrollo de la estrategia y las decisiones tácticas | Diseminación de la información | Desarrollo de la estrategia para el consumidor |
| Coordinación interfuncional  |                           | Ejecución de las decisiones                           | Reacción de la organización    | Implementación de la estrategia                |

|                                 |                                      |                                    |                           |
|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| <b>Énfasis en el consumidor</b> | <b>Importancia de la información</b> | <b>Coordinación interfuncional</b> | <b>Respuesta / Acción</b> |
|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|

*Fuente: Elaborado a partir de Lafferty y Hult (2001) y Moll et al. (2007).*

Basándonos en estos trabajos podemos afirmar que, en primer lugar, existe consenso en señalar que el fin último de la orientación al mercado es la satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes (Megicks y Warnaby, 2008). De forma más explícita, la orientación al mercado tiene como objetivo básico la creación de un valor superior para estos clientes (Lafferty y Hult, 2001; Moll et al., 2007). En segundo lugar, la orientación al mercado no debe ser considerada competencia exclusiva del departamento o función de marketing, sino que debe comprometer a toda la organización (Lafferty y Hult, 2001; Moll et al., 2007; Megicks y Warnaby, 2008). De hecho, ésta es una de las razones que llevaron a abandonar el término orientación al marketing y a emplear, en su lugar, el término orientación al mercado (Llonch, 1993). En tercer lugar, y a excepción de la definición propuesta por Deshpande et al. (1993) donde argumentan que la orientación al mercado es un conjunto de actitudes, la orientación al mercado está basada en aspectos básicamente comportamentales. En cuarto lugar, las distintas aportaciones revelan cierto énfasis por la obtención de información acerca del mercado (clientes y competidores) y la necesidad de una coordinación a nivel de toda la organización para transformar esa información en un recurso eficiente (Lafferty y Hult, 2001; Moll et al., 2007; Megicks y Warnaby, 2008). Tomando como referencia el trabajo de Jaworski y Kohli (1996) podríamos añadir una quinta similitud, el énfasis en una orientación externa que pone su punto de mira más allá de las fronteras de la organización.

Incluso los propios Jaworski y Kohli (1996), en un intento por aunar ambos enfoques, afirman que la orientación al mercado debe ser entendida como la generación, diseminación y respuesta a la información del consumidor y de la competencia por parte de toda la organización. En este sentido, los distintos enfoques, pueden y deben ser considerados perspectivas interrelacionadas. De hecho, en numerosos casos, las propuestas de los distintos autores se han ido desplazando entre ellos (Mazaira et al., 2005).

De este modo, y siguiendo a Bigné et al. (2005a), la orientación al mercado puede conceptualizarse recogiendo las similitudes encontradas en los principales modelos propuestos (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Deshpande et al., 1993; Tuominen y Möller, 1996). Concretamente, puede definirse como “los comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; diseminar dicha información por la organización; y diseñar e implementar una respuesta acorde con la información obtenida. Dicha orientación debe basarse en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores y proporcionarles un valor superior”.

Pese a lo expuesto en líneas anteriores, existen algunas limitaciones derivadas de la conceptualización y desarrollo del término orientación al mercado. En este sentido, Gabel (1995) afirma que las definiciones propuestas hasta la fecha inhiben el desarrollo de un conocimiento más relevante debido a que las mismas poseen aspectos demasiado generales y amplios en algunas ocasiones, y demasiado limitados en otras. Así, este autor señala que, en las definiciones mayormente aceptadas, la planificación e implantación de la orientación al mercado son tratadas de forma conjunta, como en el caso del trabajo de Kohli y Jaworski (1990) donde están agrupadas bajo el concepto de respuesta de mercado. Gabel (1995) opina además que, si bien ciertas definiciones como las de Shapiro (1988) o la de Kohli y Jaworski (1990) han intentado incluir a otros actores adicionales al consumidor final, por lo general las mismas no contemplan de forma explícita y/u operativa a otros agentes con los que trabaja la empresa, como son los intermediarios del canal y los clientes internos. Por su parte, Meehan (1996) resalta que las aportaciones efectuadas pecan por adoptar una perspectiva restringida acerca de lo que debe ser la orientación al mercado, incidiendo sobre la necesidad de que la literatura contemple un enfoque integrador en el que se consideren las perspectivas de actitud y de comportamiento.

En base a los argumentos expuestos anteriormente, tal y como recoge Elg (2002), se puede concluir que el enfoque de orientación al mercado ha permitido operativizar ciertos fundamentos asociados al concepto de marketing y su medición. Así, Pearson (1993: 242) declara que “la orientación es... una cuestión de grado; el



grado por el cual ésta domina la forma de pensar de una organización y consecuentemente la forma de tomar las decisiones y de que la gente realice sus trabajos”. De dicha aseveración se puede inferir que la orientación al mercado no es más que una forma de pensar y actuar que supone la respuesta de las empresas a las demandas cambiantes del mercado (Li et al., 2008b).

En esta línea, Gebhardt et al. (2006) realizan un estudio profundo a lo largo del tiempo sobre un grupo de empresas en el que exploran el proceso por el cual las empresas cambian hacia la adopción de una mayor orientación al mercado. Los autores concluyen que el proceso de creación de una orientación al mercado ocurre a través de cuatro etapas distintas consecutivas y dependientes, las cuales incluyen múltiples pasos y actividades, y cuyo origen se produce como respuesta a cierta amenaza detectada por la empresa en el mercado: iniciación, reconstitución, institucionalización y mantenimiento.

De forma sintetizada este proceso puede resumirse de la siguiente manera: en un primer momento los miembros de la organización reconocen la existencia de una determinada amenaza. Estas amenazas pueden presentar diversas formas, pero normalmente no son ampliamente conocidas por la empresa. Para hacer frente a la amenaza, un grupo miembros de la alta gerencia crea una coalición para trazar el proceso de cambio a adoptar. Los directivos en cuestión planifican la transformación completa de la organización, movilizan a la empresa, y crean un cambio cultural a través de un proceso de reconexión de miembros de la organización con los clientes. A través de este proceso, construyen experiencias y perspectivas comunes y, al mismo tiempo, logran un consenso cada vez mayor hacia nuevos cambios formales. Estos cambios formales dan lugar a otros de carácter informal y se utilizan para sostener la nueva orientación de la organización (Gebhardt et al. 2006).

Apoyándose en los modelos que proponen la complementariedad de los dos enfoques mayoritarios algunos trabajos han utilizado perspectivas mixtas en base a los dos enfoques seminales que, por tanto, han servido para definir la orientación al mercado desde un enfoque conciliador (Tabla 2.7).

**Tabla 2.7.**  
**Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde una postura conciliadora de enfoques**

| AUTORES                   | APORTACIONES   |
|---------------------------|--|
| <b>Deng y Dart (1994)</b> | Los autores incluyen la orientación al beneficio a los tres componentes tradicionales de Narver y Slater, y no como consecuencia de la orientación al mercado. Para ello se basan en la importancia que el beneficio tiene como conductor de las actividades de la empresa.<br><br>No obstante, si bien las denominaciones de las dimensiones pueden sugerir un fuerte paralelismo con el enfoque de Narver y Slater (1990), en realidad su contenido también tiene muy presente el enfoque comportamental de Kohli y Jaworski, cuyos componentes son considerados de forma implícita. |

|  |   |
|--|---|
| <p align="center"><b>Cadogan y Diamantopoulos (1995)</b></p> | <p>Plantean una reconceptualización del concepto integrando las aportaciones de Narver y Slater y las de Kohli y Jaworski. Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación al mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Narver y Slater en los aspectos centrados en el cliente y en la competencia.</p>  |
| <p align="center"><b>Matsuno y Mentzer (1995)</b></p>        | <p>La orientación al mercado surge como consecuencia de factores relacionados con los entornos interno y externo.</p> <p>El entorno de tareas internas comprende los factores que se hallan dentro de los límites de la organización: diseño y estructura organizacional, medidas de resultados y sistemas de recompensa, actitud de la alta dirección hacia el riesgo y cultura organizacional.</p> <p>Por otro lado, el entorno externo o de mercado incluye elementos que están fuera de los límites de la organización: estructuras competitivas del mercado, características del sector/mercado y factores legales.</p>  |
| <p align="center"><b>Deshpande y Farley (1996)</b></p>       | <p>Definen la orientación al mercado como el conjunto de procesos y actividades interfuncionales dirigidas a crear y satisfacer a los clientes mediante una valoración continua de sus actividades. Convierten al cliente en el protagonista al considerado la parte más importante y al plantear la necesidad de obtener la información del consumidor directamente.</p>   |
| <p align="center"><b>Jaworski y Kohli (1996)</b></p>         | <p>Orientación al mercado entendida como la generación, disseminación y respuesta a la información del consumidor y de la competencia por parte de toda la organización.</p>  |
| <p align="center"><b>Tuominen y Möller (1996)</b></p>        | <p>Esta visión integradora de la orientación al mercado se basa en el concepto de aprendizaje organizativo, que hace referencia al proceso de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión. En consecuencia, el aprendizaje organizativo incluye aspectos cognitivos (aprendizaje) y comportamentales (cambio).</p> <p>En el modelo la lógica dominante reside en que los activos de la empresa y las competencias clave son tratados como un filtro de la información organizacional (aspecto cognitivo del aprendizaje). Por otra parte, el procesamiento de la información se considera como un aspecto comportamental del aprendizaje orientado a la acción, dentro del contexto de la estructura y de los sistemas de coordinación. La memoria organizativa es vista como un intermediario entre los aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje.</p> |
| <p align="center"><b>Blesa (2000)</b></p>                    | <p>Orientación al mercado definida como los comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; diseminar dicha información por la organización y diseñar e implementar una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para todo ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior.</p>   |
| <p align="center"><b>Lafferty y Hult (2001)</b></p>          | <p>Orientación al mercado compuesta por cuatro variables fundamentales: el énfasis en los clientes, la importancia de la información, la coordinación interfuncional entre los diferentes roles existentes en la empresa, y la receptividad y actuación de acuerdo a los cambios del mercado.</p>   |
| <p align="center"><b>Gray y Hooley (2002)</b></p>            | <p>La orientación al mercado supone la implementación de una cultura o filosofía corporativa que fomenta los comportamientos dirigidos a reunir, diseminar la información de los clientes, la competencia y el entorno para responder en función de esta información mediante formas que añadan valor a los accionistas, clientes y otros grupos de interés.</p>  |
| <p align="center"><b>Langerak et al. (2007)</b></p>          | <p>La orientación al mercado es una cultura organizativa que: (1) sitúa como principal prioridad la creación y el mantenimiento de un valor superior sobre los clientes, así como la consideración simultánea de otros agentes de interés; y (2) proporciona normas para el desarrollo de comportamientos relacionados con la generación, disseminación y respuesta respecto a la información de mercado.</p>   |

*Fuente: Elaboración propia.*

### **2.2.5. Actualización de las conceptualizaciones seminales de la orientación al mercado**

En la última década los propios autores de las dos conceptualizaciones seminales de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) han realizado sendas actualizaciones de sus modelos originales que han permitido adaptarlas a las nuevas realidades observadas en los mercados. Así, estos autores se percatan de que comienzan a aparecer empresas con éxito que toman enfoques hacia el mercado que no han sido explicados por las conceptualizaciones tradicionales de la orientación al mercado. Trabajos posteriores como los de Ghauri et al. (2008) o Schindehutte et al. (2008) identifican a Starbucks, IKEA, Swatch, Amazon.com, Dell como ejemplos de estas empresas.

Concretamente, en primer lugar el modelo original de Kohli y Jaworski (1990) fue ampliado por Jaworski et al. (2000), quienes sugieren que en la noción de la orientación al mercado hay dos enfoques complementarios: el enfoque “dirigido al mercado” y el enfoque de “dirigir el mercado”. Ambas aproximaciones constituyen una orientación al mercado que enfatiza la atención en los consumidores, en la competencia y en las condiciones del mercado (Jaworski et al., 2000).

El término “dirigido al mercado” hace referencia al aprendizaje, comprensión y respuesta a las percepciones y comportamientos de los agentes dentro de una estructura de mercado dada (Jaworski et al., 2000). De este modo, la empresa desarrolla capacidades internas de percepción sobre el mercado y de adaptación para lograr conocer las demandas del consumidor (Schindehutte et al., 2008). Por el contrario, el término “dirigir el mercado” se refiere a cambiar la composición y/o los roles de los participantes en un mercado, y/o los comportamientos de los mismos (Jaworski et al., 2000). En este caso, las empresas crean nuevos mercados, producen saltos discontinuos en el valor del cliente, diseñan sistemas empresariales únicos, desarrollan nuevos canales, experimentan incrementos de servicio hasta niveles sin precedentes y, de forma fundamental, cambian las reglas del juego competitivo (Harris y Cai, 2002; Kumar et al., 2002). Dirigir mercados es el resultado multiplicativo de dos dimensiones: el número de cambios efectuados en el mercado y la magnitud de esos cambios. Por tanto, dirigir mercados es un tema de grado y no una variable dicotómica. De esta manera, mientras las empresas “dirigidas al mercado” son excelentes en la generación de innovaciones incrementales, las empresas que “dirigen el mercado” producen innovaciones radicales en productos, modelos empresariales o redes de creación de valor (Li et al., 2008b). Las principales diferencias entre ambos enfoques se encuentran resumidas en la Tabla 2.8.

**Tabla 2.8.**  
**Distinción entre los enfoques “dirigido al mercado” de “dirigir el mercado”**

| CARACTERÍSTICA                           | “DIRIGIDO AL MERCADO”   | “DIRIGIR EL MERCADO”   |
|--|---|--|
| Enfocado en                              | El cliente (Day, 1999)  | Todos los participantes de la industria (Morgan y Hunt, 1995)  |
| Necesidades del cliente                  | Expresas/observadas   | Expresas/latentes  |
| Comportamiento respecto al cliente       | Guiada por el cliente (OM reactiva), de guiar al cliente (OM proactiva) (Narver et al., 2004)   | Crear nuevos clientes/mercados (Hamel y Prahalad, 1994)  |
| Comportamiento respecto a la competencia | Posicionamiento competitivo (Porter, 1980, 1985)  | Competencia, alianzas, y cooperación (Sarasvathy, 2001)  |
| Comportamiento de mercado                | Aprender, entender y responder a los agentes de interés del mercado (Jaworski y Kohli, 1993)  | Cambiar proactivamente las percepciones y los comportamientos de los agentes de interés del mercado (Kumar et al., 2002) |
| Objetivos de marketing                   | Habilidad superior para entender, satisfacer y mantener clientes valiosos (Day, 1998)   | Salto cuantitativo en la propuesta de valor (Kumar et al., 2002)   |
| Estrategia de marketing                  | Diferenciación; segmentación, selección del público objetivo, posicionamiento; gestión del marketing mix; marketing relacional (Anderson, 1965) | Mentalidad emprendedora, serendipia, marketing emprendedor enfocado en la oportunidad (Morris et al., 2002)              |
| Orientación estratégica dominante        | Orientación al mercado (con valores emprendedores) (Slater y Narver, 1999)  | Orientación emprendedora (Covin y Slevin, 1991)  |
| Capacidades                              | De dentro hacia fuera (Deshpande, 2000)   | De fuera hacia dentro (Deshpande, 2000)  |
| Tipo de cultura                          | Adhocracia (Carillat et al., 2004)  | Mercado (Carillat et al., 2004)  |
| Perspectiva interna-externa              | Externa. Por ejemplo, la composición, papel y comportamientos de los clientes y competidores (Jaworski et al., 2000)                            | Dinámicas internas. Por ejemplo, los sistemas empresariales y el comportamiento intra-empresarial (Kumar et al., 2002)   |
| Recursos de creación de valor            | Recursos de mercado intangibles. Por ejemplo relacionales e intelectuales (Srivastava et al., 1999)   | Capital emprendedor (Erikson, 2002)  |
| Capacidad de aprendizaje organizativo    | Dominio respecto a capacidades de percepción del mercado y de conexión con el cliente (Day, 1994)   | Capacidad de reconocimiento de oportunidades (Day, 1994)   |
| Enfoque a la innovación                  | Incremental/continuo de forma dinámica (Christensen et al., 2002)   | Radical/ innovación disruptiva (Christensen et al., 2002)  |
| Consecuencias de trayectoria             | Transformación organizativa, evolución (Covin y Slevin, 1990)   | Destrucción creativa (Schumpeter, 1934)  |
| Fuente de ventaja competitiva            | Liderazgo del mercado; ventaja diferencial (McKenna, 1991)  | Propiedad del mercado; ventaja configurativa (McKenna, 1991)   |
| Consecuencias sobre resultados           | Resultados financieros superiores (Jaworski y Kohli, 1993)  | Resultados financieros superiores de manera persistente en el largo plazo (Kumar et al., 2002)                           |
| Teoría más relevante                     | Perspectiva basada en los recursos (Barney, 1991); teoría de las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997)                                     | Teoría de la ventaja en recursos (Hunt y Morgan, 1996)   |
| Ejemplos                                 | P&G, GE, Nokia, IBM, Sears, 3M, AT&T  | Swatch, eBay, Amazon.com, Dell, IKEA, Starbucks  |

Fuente: Schindehutte et al. (2008).

Además, en un estudio aún más reciente, Narver et al. (2004) realizan una reflexión en torno a la generación de valor en los clientes por parte de las empresas orientadas al mercado en la que consideran que las organizaciones deben construir relaciones estrechas con los principales clientes (así como con los potenciales) sobre los que se espera que tengan necesidades que sean avanzadas en comparación con las de otros miembros del mercado. Según Narver et al. (2004), la empresa siempre tiene que considerar en primer lugar las necesidades expresadas de sus clientes. Sin embargo, estas necesidades pueden ser fácilmente conocidas por sus competidores. Es por esta razón que la empresa debe ir más allá, tratando de identificar las necesidades latentes de sus clientes.

Esta reflexión lleva a Narver et al. (2004) a afirmar que el concepto de orientación al mercado implica dos orientaciones complementarias: una “orientación al mercado reactiva” y “una orientación al mercado proactiva”. Por un lado, la orientación al mercado reactiva puede considerarse como la generación, diseminación y respuesta de la información de mercado en relación al dominio de producto y de mercado actual y dirigida a las necesidades expresadas de los consumidores. Por otro lado, la orientación al mercado proactiva acentúa el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades latentes y/o emergentes del consumidor, llevando a cabo experimentos de mercado con el fin de descubrir futuras necesidades o nuevas oportunidades de mercado y canibalizando las ventas de los productos existentes (Atuahene-Gima et al., 2005; Li et al., 2008b). Como resultado, la orientación al mercado total se considera la más apropiada para una organización que se enfrenta a mercados dinámicos y competitivos (Narver et al., 2004). Slater y Narver (2000) sugieren que una orientación al mercado bien desarrollada que garantice la generación de inteligencia se relaciona positivamente con un valor superior al cliente. Así, lograr una profunda comprensión de las necesidades latentes de los clientes, además de las necesidades expresadas, permite ofrecerles un valor superior (Nasution y Mavondo, 2008).

La consideración conjunta de ambas actualizaciones da lugar a diversas conductas posibles por parte de la empresa en referencia a su orientación al mercado (Schindehutte et al., 2008). De hecho, encontramos trabajos previos al de Narver et al. (2004) como el de Hills y Sarin (2003) que ya distinguen entre conductas “dirigidas al mercado (reactivas)”, “dirigidas al mercado (proactivas)”, y de “dirigir el mercado”. Para Hills y Sarin (2003) las diferencias primarias entre estas conductas residen en el énfasis en los agentes de interés, así como en el cambio activo en la industria. En ambos escenarios de conductas “dirigidas al mercado (reactiva y proactiva)” el cliente es el primer agente de interés a tener en cuenta. Por el contrario, los “directores del mercado” ven al conjunto completo de participantes en la industria como posibles agentes de interés a considerar, incluyendo entre otros a competidores, miembros del canal, socios

de alianzas y reguladores de la industria. Estudios recientes como el de Schindehutte et al. (2008) apoyan tales supuestos.

Más aún, Hills y Sarin (2003) señalan que la no distinción entre el enfoque “dirigido al mercado” y el enfoque de “dirigir el mercado” puede plantear problemas en situaciones concretas. Así, en las conductas “dirigidas al mercado” se asume que las preferencias de los clientes pueden medirse y que los competidores realizan interpretaciones similares en su procesamiento de la información (Johnson et al., 2003). Sin embargo, en las conductas de “dirigir el mercado” las empresas se encuentran con clientes que no saben o no son capaces de articular necesidades y preferencias necesariamente, poniendo de este modo impedimentos a la naturaleza y al papel de la información de mercado.

Actualmente, aún existiendo cierto consenso en cuanto a los criterios expuestos anteriormente los cuales permiten actualizar las conceptualizaciones seminales de la orientación al mercado, se da cierta controversia en cuanto a la posible relación entre los dos enfoques propuestos por Jaworski et al. (2000). En concreto, encontramos: (1) trabajos como el de Carpenter et al., (2000) que ven un enfoque como sustituto del otro (p.e., una empresa presenta conductas relacionadas con un enfoque u otro); (2) estudios como el de Jaworski et al. (2000) o Slater y Mohr (2006) que los consideran enfoques complementarios (una empresa puede presentar simultáneamente ambos enfoques); (3) investigaciones como la de Kumar et al. (2002) que opinan que son enfoques sucesivos (el enfoque “dirigido al mercado” se convierte en un enfoque de “dirigir el mercado” o viceversa); (4) trabajos como el de Johnson et al. (2003) que conciben ambos enfoques como posiciones extremas dentro de un continuo; y estudios recientes como el de Schindehutte et al. (2008) que abogan por la posibilidad de que se den todas las opciones.

En esta tesis se aboga por la complementariedad de enfoques. Así, tal y como señalan diversos estudios, la orientación al mercado (gracias a sus dos enfoques) provee a las empresas de la posibilidad de adaptarse a distintos contextos, ya sean mercados maduros o emergentes, pudiendo aprovecharse de las oportunidades originadas en cada uno de ellos (Volberda, 1998; Atuahene-Gima, 2005; Baker y Sinkula, 2007; Li et al., 2008b). De esta manera, las empresas orientadas al mercado lograrían desarrollar actividades de exploración y explotación, fomentando así su ambidextrismo (Li et al., 2008b). Esta visión actualizada de la orientación al mercado facilita la comprensión de su aplicación en empresas con vocación emprendedora, como es el caso de las nuevas empresas internacionales. De hecho, los mismos Slater y Narver (1995) argumentan que la orientación al mercado es inherentemente emprendedora por naturaleza ya que conlleva ser capaz de anticipar y responder a las necesidades latentes y emergentes de los clientes (Day, 1994; Slater y Narver, 1998; Jaworski et al., 2000). Igualmente,

encontramos trabajos recientes que limitan la efectividad de la orientación al mercado cuando ésta se centra en exceso a las necesidades expresas de los clientes sin complementarse de influencias emprendedoras (Atuahene-Gima et al., 2005; Hughes et al., 2008).

Además, en los últimos años aparecen estudios en la literatura que sugieren que, de forma adicional a la naturaleza emprendedora de la orientación al mercado, los nuevos contextos competitivos internacionales a los que han de enfrentarse las empresas hacen que la conceptualización referente a la orientación al mercado deba introducir nuevos aspectos adicionales que se ajusten a estas nuevas realidades (Tuominen et al., 2004; Berghman et al., 2006; Racela et al., 2007; Ghauri et al., 2008). Así, los trabajos de Tuominen et al. (2004) y Berghman et al. (2006) sostienen que el enfoque de “dirigir el mercado” requiere incorporar un aprendizaje colaborativo y relaciones intensas con los diferentes agentes importantes del mercado. En esta línea, Racela et al. (2007) sugieren que los supuestos utilizados para definir la orientación al mercado necesitan incorporar un matiz relacional.

De este modo, la realidad global y la complejidad a la que se enfrentan las empresas, más aún las nuevas empresas internacionales debido a su carácter novedoso y a sus limitaciones de recursos, las lleva a desarrollar una orientación al mercado que promueva sus valores originales en un ámbito más extenso, promoviendo la cooperación entre los diferentes agentes que intervienen en la actividad de la empresa y disminuyendo la distancia psíquica entre ellos (Racela et al., 2007). A partir de esta idea, recientemente se ha apuntado la necesidad del estudio conjunto del enfoque emprendedor de la orientación al mercado y la perspectiva de redes (Elg, 2007). Este debate, surgido en áreas como el marketing “*business to business*” (Alajoutsijarvi et al., 2001; Crespín-Mazet y Ghauri, 2007), estudios sobre internacionalización (Buckley y Ghauri, 1999; Chetty y Blankenburg, 2000; Ghauri y Fang, 2001) y en relaciones multinacionales-gobierno (Hadjikhani et al., 2008), ha dado lugar a la aparición de nuevos conceptos como el de la orientación al mercado de la red.

### **3. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED**

Los fundamentos básicos que caracterizan las teorías de la orientación al mercado y de la red empresarial se recogen de forma conjunta en una nueva variante de la orientación al mercado a la que la literatura reciente ha denominado orientación al mercado de la red. La consideración de este constructo, no sólo permitirá el estudio de la orientación al mercado como factor determinante de la internacionalización de las nuevas empresas internacionales, sino también analizar el papel de las relaciones interempresariales en este proceso de inteligencia de mercado.

Tal y como se vio al explicar la internacionalización de la empresa bajo el enfoque de redes, la importancia de las relaciones en entornos complejos y dinámicos como el actual es crucial para entender el éxito de las empresas (Astley y Brahm, 1989; Anderson et al., 1994; Morgan y Hunt, 1994; Farh et al., 1998; Gulati, 1998; Chen et al., 2009). De hecho, de acuerdo con la teoría de la dependencia de los recursos, una empresa construye sus relaciones de colaboración y organiza sus recursos en respuesta a la incertidumbre del entorno (Van de Ven, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978). En este sentido, podemos considerar que, en la actualidad, en los mercados ya no sólo compiten empresas individuales, sino conjuntos de empresas agrupadas en redes (Day, 1994; Hunt, 1997; Elg, 2002, 2003). Esta idea es recogida por Achrol y Kotler (1999: 146) quienes afirman que la investigación en el área de marketing “se encuentra dirigida por un entorno dinámico e intensivo en conocimiento, en el que las organizaciones jerárquicas del siglo XX se han desagregado en una variedad de formas de red como las redes internas, verticales, inter-mercados, interempresariales y de oportunidad”.

Hoy en día las empresas sienten la necesidad de desarrollar un aprendizaje relacional con el fin de obtener un mayor control sobre la incertidumbre que rodea a los mercados o de amortiguar las consecuencias que de ella se derivan (Selnes y Sallis, 2003). El aprendizaje relacional facilita el intercambio de información entre la empresa y los demás miembros de su red principal, genera conocimiento y aprendizaje de los agentes externos, y actualiza sus capacidades (Chen et al., 2009). Así, en estos entornos de alto dinamismo, mediante el establecimiento de un aprendizaje relacional, las empresas pueden aprender las unas de las otras incrementando de esta forma su stock de conocimiento (Farh et al., 1998; Li, 2006; Chen et al., 2009) logrando disminuir la incertidumbre asociada a sus mercados. Este aprendizaje supone que las empresas dentro de una red pueden mejorar su aprendizaje conjunto en cuanto faciliten el intercambio de información, desarrollen áreas comunes de aprendizaje, y organicen y actualicen sus comportamientos adecuadamente (Selnes y Sallis, 2003). Concretamente, Selnes y Sallis (2003) afirman que el aprendizaje relacional se puede conseguir a través de la adopción por parte de la empresa de una cultura de colaboración, la formulación de objetivos específicos que promuevan las actividades y los comportamientos conjuntos hacia el aprendizaje, y el fomento de la confianza entre los agentes.

En base a esta idea, diversos autores se plantean introducir este componente relacional en la base teórica tradicional sobre la orientación estratégica de las empresas. Partiendo de la consideración de que el marketing relacional supone que “la empresa se encuentra involucrada proactivamente en la creación, desarrollo y mantenimiento de intercambios comprometidos, interactivos y beneficiosos con determinados agentes de interés” (Harker, 1999: 16) diversos investigadores utilizan el concepto de “orientación



al marketing relacional” para referirse a la adopción por parte de la empresa de un enfoque estratégico que fomenta tales comportamientos (Sin et al., 2002, 2005; Tse et al., 2004; van Zyl y Mathur-Helm, 2007). De forma específica, Sin et al. (2002) definen la orientación al marketing relacional como un constructo multidimensional que implica el cumplimiento de seis componentes básicos en el desarrollo de relaciones: confianza, creación de lazos afectivos, comunicación, valores compartidos, empatía y reciprocidad.

De manera complementaria, otro grupo de autores incorporan el enfoque basado en el conocimiento a esta visión relacional, planteándose actualizar el concepto de orientación al mercado utilizado tradicionalmente en el ámbito de la empresa individual, tratando de analizar su aplicación en el contexto de la red (Siguaw et al., 1999; Langerak, 2001; Elg, 2002, 2003 y 2005; Helfert et al., 2002; Trulsson, 2002; Evanschitzky, 2007). En efecto, bajo la idea de que el concepto de orientación al mercado de una red de empresas va mucho más allá del concepto de orientación al mercado de una empresa individual, estos autores critican el hecho de que las escalas tradicionales de medición de la orientación al mercado no tienen en consideración las relaciones entre empresas. De este modo, autores como Helfert et al. (2002: 1123) tomando como referencia la escala de orientación al mercado bajo el enfoque cultural, señalan como limitación de las distintas conceptualizaciones tradicionales que “la orientación al mercado no tiene en cuenta las relaciones interempresariales. En consecuencia, el concepto de orientación al mercado cultural necesita traducirse a nivel de relaciones con la finalidad de, en primer lugar, superar las limitaciones existentes y, en segundo término, ser capaz de examinar su impacto bajo este enfoque.” Estos autores indican que la orientación al mercado debe ser redefinida en un entorno “de empresa a empresa” para considerar las relaciones a largo plazo del cliente.

Sin embargo, hasta la publicación del trabajo de Elg (2002) los estudios previos, a pesar de haber enfatizado la importancia potencial de las relaciones entre empresas, no habían analizado la orientación al mercado como un fenómeno interempresarial en sí, sino más bien como la suma de las orientaciones al mercado de las empresas individuales, o como un aspecto a tener en cuenta cuando la empresa realizaba transacciones con clientes industriales (Siguaw et al., 1999; Beverland y Lindgreen, 2007; Chung et al. 2007; Hyvönen y Tuominen, 2007). Sigaw et al. (1999), por ejemplo, asumen que una orientación al mercado interempresarial llevará a una mayor competencia y rendimiento, así como a una mejora global en términos de rentabilidad, cuotas de mercado, etc., Ahora bien, estos autores sugieren que la orientación al mercado del proveedor influirá en la orientación al mercado del distribuidor, de forma que la orientación al mercado del canal de distribución consistirá en la suma de las actividades individuales de cada uno de sus miembros. En esta misma línea, en un estudio reciente centrado en la industria coreana de los grandes almacenes, Chung et al.

(2007) indican que la orientación al mercado del minorista influye positivamente en la orientación al mercado de sus proveedores y disminuye el uso potencial por parte de éste de estrategias de influencia coaccionarias. A su vez, la orientación al mercado del proveedor aumenta la dependencia del minorista sobre el proveedor, así como la satisfacción económica del minorista con respecto al proveedor.

Por contra, el trabajo de Elg (2002) permite definir la orientación al mercado interempresarial como aquellas actividades que se realizan de forma conjunta por dos o más compañías independientes para crear una red o relación individual más sensible a las demandas del mercado. Este autor, en sus trabajos del 2002 y 2003 se basa en los tres componentes comportamentales del enfoque de Kohli y Jaworski (1990), de manera que la orientación al mercado de la red implicará la generación, disseminación y respuesta a la información del mercado que se produce en el seno de la red (Helfert et al., 2002). Concretamente, de acuerdo con Elg (2002), la generación de información interempresarial se refiere a las actividades de marketing en colaboración con varias empresas de una red de distribución que proporcionan conocimiento acerca de sus clientes. Por su parte, la disseminación de la información interempresarial se da cuando, por ejemplo, los miembros de la red intercambian y comparten de manera informal la información obtenida. Finalmente, la respuesta colectiva, ocurre cuando las empresas participantes en la red coordinan sus actividades para el diseño y puesta en marcha de una respuesta que permita atender mejor las necesidades del consumidor.

En un trabajo posterior, Elg (2005) realiza un estudio cualitativo en determinados sistemas de distribución de alimentos en Italia, Reino Unido y Suecia constatando la relevancia del fenómeno orientación al mercado interempresarial. Sin embargo, estos trabajos carecen de contraste estadístico alguno y se limitan a plantear y sugerir modelos para este constructo, ya que la medición de variables es muy complicada al considerar redes en lugar de empresas individuales.

De forma similar, Evanschitzky (2007) presenta una conceptualización de la orientación al mercado de la red basada en uno de los enfoques seminales de la orientación al mercado, esta vez, el enfoque cultural de Narver y Slater (1990). Así, Evanschitzky (2007) utiliza las dimensiones que componían la orientación al mercado bajo este enfoque (orientación al consumidor, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) para definirla en el ámbito de la red. En concreto, el autor señala que las orientaciones al consumidor y a la competencia incluyen todas aquellas actividades que tienen como finalidad la adquisición de información referente al entorno externo de la red. Según Evanschitzky (2007) estas dos dimensiones compondrían la “orientación al mercado externa de la red”.

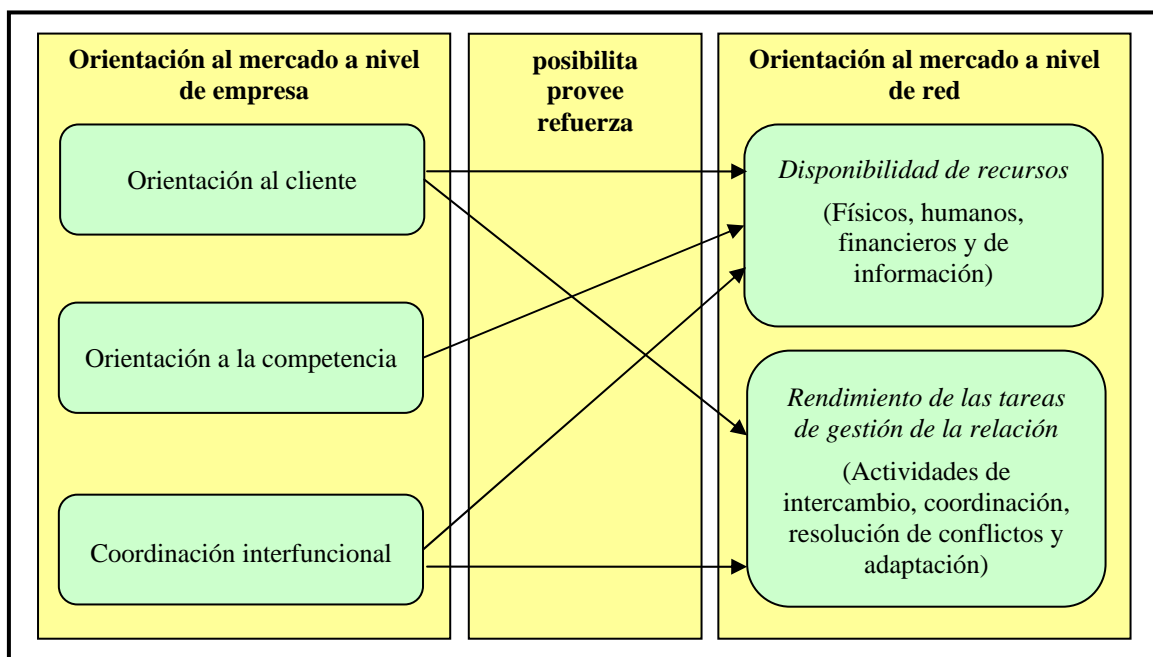
Por su parte, la coordinación interfuncional describe los esfuerzos de la red para crear un valor superior hacia los consumidores, basado en el acceso a una información

superior acerca de los consumidores y los competidores. Este enfoque implica que la recopilación y la diseminación del conocimiento de mercado deben organizarse, no únicamente en cada empresa individual, sino entre los diferentes miembros que participan en la red. Para Evanschitzky (2007) estos dos aspectos componen la “coordinación interna de la red”.

En base a ello, Evanschitzky (2007: 354) considera que la orientación al mercado de la red puede entenderse como “una cultura empresarial que crea las condiciones necesarias para la generación eficiente y efectiva de valor superior para el cliente a través del intercambio de recursos en una red de socios, creando de esta manera ventajas competitivas para los miembros de la red”.

Otros estudios como el de Helfert et al. (2002), presentan una conceptualización de la orientación al mercado de la red que no se limita a la simple aplicación de las dimensiones del constructo orientación al mercado sobre la red global (con las limitaciones que esto implica para su medición). De manera alternativa, Helfert et al. (2002) proponen un modelo teórico que permite la identificación de los comportamientos y mecanismos básicos que caracterizan a la orientación al mercado en empresas individuales que se encuentran dentro del contexto de una red, facilitando de esta manera su medición. Concretamente, Helfert et al. (2002) defienden la existencia de dos elementos diferentes en el concepto de la orientación al mercado de la red: la disponibilidad de recursos y el rendimiento de las tareas de gestión de la relación (Figura 2.7).

**Figura 2.7.**  
**Redefinición del concepto de orientación al mercado en el contexto de las relaciones interempresariales**



Fuente: Helfert et al., (2002).

La disponibilidad de recursos se refiere al hecho de que las empresas necesitan una gran cantidad de recursos (físicos, humanos, financieros y de información) a fin de poder desempeñar todas las actividades requeridas en una red. Lo ideal es poder ganar parte de estos recursos en virtud de la pertenencia a una red.

Por otra parte, al hablar de rendimiento de las tareas de gestión de la relación Helfert et al. (2002) consideran que las empresas realizan multitud de actividades. Para ellos, la mejor situación es aquella en la que estas actividades se comparten en el contexto de una red. Así, desde una perspectiva comportamental de la orientación al mercado, las actividades de orientación al mercado concernientes a la acción necesitan ser adaptadas a un contexto de actividades de gestión de las relaciones entre empresas. Específicamente, Helfert et al. (2002) identifican cuatro grandes áreas de gestión de las relaciones: las actividades de intercambio, de coordinación, de resolución de conflictos y de acoplamiento.

Las *actividades de intercambio* son las que permiten servir las necesidades y requerimientos de los otros miembros de la red. Existen actividades de intercambio relativas a productos/servicios; intercambios de información relativos a especificaciones del producto, logísticas, problemas de entrega o pago, ofertas especiales u órdenes, así como establecer previsiones a medio plazo de las oportunidades, necesidades y requisitos mutuos entre las partes.

Por otro lado, las *actividades de coordinación* hacen referencia a la sincronización de las relaciones entre los miembros. Se deben de desarrollar cuando existe más de un miembro en el proceso organizativo, e implica el establecimiento, uso y control de reglas formales y procedimientos, así como la ejecución de influencias informales.

Los *mecanismos constructivos de resolución de conflictos* van más allá de la mera coordinación entre las partes, ya que se refieren a aquellas situaciones extraordinarias, no estándar, que pueden acontecer en relaciones duraderas. De este modo, no se pueden resolver con actividades estandarizadas.

Por su parte, las *actividades de acoplamiento* se convierten en algo necesario en las relaciones con clientes para atender necesidades o capacidades especiales de un miembro de la red. Se pueden aplicar a diferentes áreas: productos/servicios, procesos de fabricación, logísticos, modos de entrega/pago, cualificación de trabajadores, o condiciones de uso de los productos.

En esta tesis se considera que el trabajo de Helfert et al. (2002) supone un punto de referencia en el estudio del constructo de la orientación al mercado de la red evitando las limitaciones asociadas a la definición de este constructo como una adaptación de las conceptualizaciones seminales de la orientación al mercado o como la suma de

orientaciones al mercado individuales de diferentes empresas. Ahora bien, la presente investigación difiere en cierta medida con la modelización del constructo de la orientación al mercado de la red realizada por Helfert et al. (2002). En concreto, tomando como referencia su planteamiento teórico, se aboga por la exclusión del factor “disponibilidad de recursos” como un elemento definitorio de la orientación al mercado de la red ya que, en nuestra opinión, esta disponibilidad es una de las consecuencias inmediatas que las empresas pueden conseguir con la implementación de las actividades asociadas a la orientación al mercado en el ámbito de una red de empresas, pero no una dimensión propia de tal orientación. Estas actividades que definen la orientación al mercado de la red sí que quedan recogidas en el planteamiento de Helfert et al. (2002) a través de las actividades de intercambio, coordinación, resolución de conflictos y acoplamiento que los autores proponen, las cuales serán consideradas, de ahora en adelante, como las dimensiones que definen el constructo de la orientación al mercado de la red.

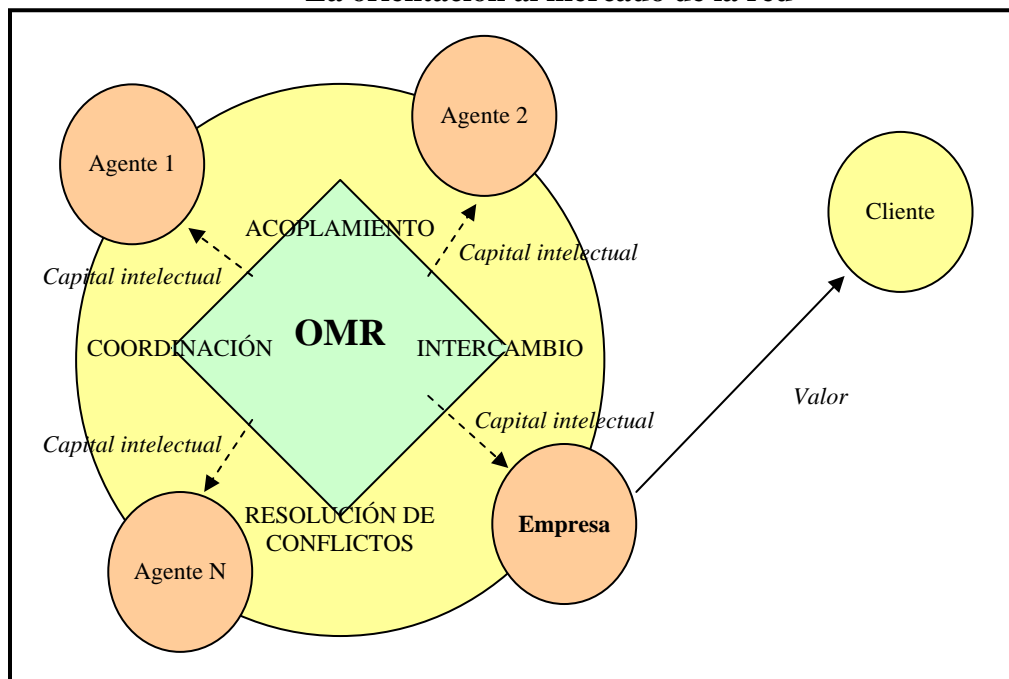
Recapitulando, podemos concluir que la orientación al mercado de la red no sólo garantiza la adopción por parte de la empresa individual de los comportamientos básicos que definen la orientación al mercado, sino que además amplía su alcance a la red principal en la que ésta desarrolla su actividad. Tal y como sostienen Lin y Chen (2006: 160) la orientación al mercado de la red recoge “los esfuerzos conjuntos de todos los participantes con el fin de utilizar de mejor manera sus recursos y conocimientos colectivos para servir las necesidades de sus clientes finales”. En este sentido, podemos considerar que la orientación al mercado de la red supone el acceso por parte de la empresa a un capital intelectual ampliado, que se compondría de tres niveles: el capital humano o individual, el capital organizativo y el capital social. El capital humano se define como aquellos conocimientos, destrezas y habilidades educativas y funcionales que residen en los individuos y que son utilizadas por éstos (Schultz, 1961). El capital organizativo es el conocimiento institucionalizado y la experiencia codificada que residen y son empleados a través de bases de datos, estructuras, sistemas y procesos (Youndt et al., 2004). Por su parte, el capital social, recoge el conocimiento incrustado, disponible y utilizado a través de interacciones entre los individuos, la propia empresa y sus redes de relaciones (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

La distinta naturaleza de estos capitales hace que cada uno de ellos requiera de diferentes inversiones (Youndt et al., 2004): el capital humano necesita del entrenamiento y formación de los empleados; el capital organizativo requiere del establecimiento de mecanismos de almacenamiento del conocimiento y de prácticas constantes estructuradas; y el capital social implica el desarrollo de normas que faciliten las interacciones, las relaciones y la colaboración. Sin embargo, a pesar de sus diferencias fundamentales, los distintos aspectos del capital intelectual no se encuentran

de forma separada en la empresa (Subramaniam y Youndt, 2005). Por ejemplo, el conocimiento individual (capital humano) normalmente se codifica e institucionaliza (capital organizativo) y es transferido en grupos y redes (capital social). Así, los diferentes aspectos del capital intelectual, tanto de forma individual como conjunta, determinan el conocimiento de la empresa. La orientación al mercado de la red será la responsable de la generación y aplicación efectiva de cada uno de estos capitales, así como de la adecuada interrelación entre ellos.

Aunando los distintos argumentos expuestos a partir de la revisión de la literatura efectuada, en esta tesis se define la orientación al mercado de la red como “una orientación estratégica establecida de forma conjunta por los distintos miembros que componen la red principal de relaciones de la empresa, la cual implica, en un clima de confianza, colaboración y compromiso, el desarrollo de determinadas actividades y comportamientos compartidos fundamentales (acoplamiento, coordinación, resolución de conflictos e intercambio) basados en la generación de un capital intelectual ampliado (compuesto por capital humano o individual, el capital organizativo y el capital social) con el fin de incrementar la competitividad tanto de la red como de sus miembros individuales, en su intento por aportar un valor superior al cliente final a través de la satisfacción de sus necesidades” (ver Figura 2.8).

**Figura 2.8.**  
**La orientación al mercado de la red**



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad ciertos trabajos han apuntado la posibilidad de aplicación de la teoría de la orientación al mercado de la red en el ámbito internacional, señalando que la necesidad de esta orientación al mercado por parte de la red es especialmente relevante

en contextos internacionales, es decir, cuando alguna empresa perteneciente a la red o todas ellas deciden abordar mercados no domésticos. En este sentido, como señala Trulsson (2002), la orientación al mercado de la red lleva a las empresas que la integran a compartir información del mercado y a estar en mejores condiciones de operar en los mismos. El autor añade que dichas empresas se pueden beneficiar de las ventajas de esta asociación como medio para conseguir el crecimiento en contextos internacionales.

Sin embargo, si bien en la última década han aparecido ciertos estudios que han tratado de analizar el concepto genérico de la orientación al mercado desde una vertiente internacional (Diamantopoulos et al., 2000; Cadogan et al., 2001, 2002; Akyol y Akehurst, 2003; Murray et al., 2007), la literatura relacionada con el estudio de la orientación al mercado en el ámbito de la red en el contexto internacional es muy reducida (van Zyl y Mathur-Helm, 2007). Por esta razón, esta tesis pretende aportar nuevo conocimiento en torno a esta cuestión, analizando el papel determinante de la orientación al mercado a nivel de red en la competitividad internacional de las nuevas empresas internacionales.

# Capítulo 5

## El constructo “capacidades dinámicas”



Una de las cuestiones fundamentales en la investigación de la dirección estratégica y de todas las áreas de estudio relacionadas con la empresa en general, es “determinar de qué manera las empresas consiguen ventajas competitivas y logran mantenerlas” (Teece et al., 1997: 1). Una de las teorías más recientes que han tratado de dar respuesta a esta cuestión es la basada en las capacidades dinámicas. Concretamente, esta teoría trata de aportar un mayor entendimiento acerca de la forma en que ciertas empresas construyen y mantienen sus ventajas competitivas en entornos de rápido cambio, como sucede en el caso de las nuevas empresas internacionales.

La teoría de las capacidades dinámicas surge para completar las lagunas no cubiertas por los anteriores modelos teóricos que han tratado de explicar la competitividad de la empresa. Es por esta razón que, en primer lugar, se procederá a revisar los distintos modelos teóricos, incluidos el de las capacidades dinámicas, para posteriormente analizar en qué medida la aparición de la teoría de las capacidades dinámicas ha permitido solventar algunas de las críticas recibidas por los modelos precedentes al explicar la competitividad de las nuevas empresas internacionales.

Una vez expuesta la importancia de la teoría de las capacidades dinámicas como principal modelo explicativo de la competitividad de estas empresas, se definirán de forma exhaustiva cada una de las tres capacidades dinámicas consideradas en esta tesis: las capacidades de adaptación, de absorción y de innovación. Estas capacidades comparten el hecho de estar basadas en el conocimiento interno y externo gestionado por la empresa por lo que constituyen la base argumental en este trabajo para explicar el papel que tiene el conocimiento en la competitividad y los resultados obtenidos por las nuevas empresas internacionales.

## **1. MODELOS ESTRATÉGICOS EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**

El objetivo perseguido por las organizaciones al desarrollar su estrategia es la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Porter 1980). En el contexto empresarial, dicha ventaja competitiva permite a la organización obtener una renta, esto es, un beneficio empresarial por encima de la retribución necesaria para retener al factor capital en la actividad empresarial considerada. La naturaleza de las rentas obtenidas a través de las acciones estratégicas puede ser diversa, dependiendo de si dichas acciones están enfocadas al corto, medio o largo plazo (ver Tabla 2.9).

De manera general, puede constatarse la existencia de una concatenación causal entre las rentas de largo, medio y corto plazo: las rentas schumpeterianas permiten el desarrollo de rentas monopolistas o ricardianas en el medio plazo, las cuales, a su vez, sitúan a la empresa en una posición ventajosa para obtener rentas chamberlanianas en el

corto plazo. Estas rentas no son permanentes, ya que se obtienen a partir de una situación de interdependencia estratégica respecto al resto de agentes del entorno.

**Tabla 2.9.**  
**Tipología de rentas empresariales**

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Corto Plazo</b> | <u>Renta chamberlaniana:</u><br>Renta obtenida a través de la fijación de precios en el corto plazo en un mercado de competencia monopolística.   |
| <b>Medio Plazo</b> | <u>Renta monopolística:</u><br>Renta derivada de la obtención y explotación de una posición dominante en un mercado, análoga a la de un monopolio.  |
|                    | <u>Renta ricardiana:</u><br>Renta derivada de la explotación de una mayor eficiencia operativa que los competidores, derivada de la posesión de recursos específicos superiores a los de éstos. |
| <b>Largo Plazo</b> | <u>Renta schumpeteriana:</u><br>Rentas obtenidas de las actividades de innovación empresarial, que permitirán el desarrollo de rentas monopolistas o ricardianas en el medio plazo.             |

Fuente: Elaborado a partir de Teece et al. (1997) y Tywoniak (1998).

Durante los últimos treinta años, se han desarrollado numerosas teorías que intentan explicar el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas en el contexto empresarial teniendo en cuenta las diferentes naturalezas de las rentas generadas, dando lugar a una de las corrientes académicas sobre dirección estratégica más relevante: el estudio del contenido estratégico. A pesar de la gran variedad y riqueza de las aportaciones realizadas en este campo, es posible sintetizarlas en dos marcos teóricos generales, cada uno de los cuales se compone de dos modelos teóricos específicos (Porter 1992; Teece et al., 1997).

Un primer marco de referencia postula que el desarrollo de la ventaja competitiva pasa por la construcción y explotación de cierto poder de mercado, es decir, tiene como objetivo final la captación de rentas monopolísticas. Dos construcciones teóricas de gran reconocimiento dentro de este marco son el modelo de las fuerzas competitivas, desarrollado a partir de la perspectiva de la economía industrial; y el modelo del conflicto estratégico, que busca aportaciones explicativas de la captación y sostenimiento del poder de mercado mediante la teoría de juegos.

El segundo marco teórico pone énfasis en la construcción de la ventaja competitiva mediante la captación de las rentas ricardianas procedentes de un intento por alcanzar niveles de eficiencia en determinados negocios difícilmente imitables por los competidores. Los fundamentos de este marco teórico tienen sus raíces en una discusión acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa, y sugieren que las empresas construyen ventajas duraderas únicamente a través de la eficiencia y la efectividad. Asimismo, en estos modelos el estudio de los cambios tecnológicos y organizativos comienza a aplicarse a las cuestiones estratégicas. A partir de esta idea,

los defensores de la perspectiva basada en los recursos y capacidades consideran que dichos niveles de eficiencia se alcanzan a través de la posesión de capacidades y activos específicos, así como de mecanismos de aislamiento que dificultan la imitación de dichos activos por otras empresas. Dentro de este mismo marco, una nueva línea denominada la teoría de las capacidades dinámicas intenta identificar aquellas dimensiones de las capacidades específicas que pueden ser fuentes de ventaja competitiva, así como explicar cómo combinaciones de competencias y recursos pueden desarrollarse, desplegarse y protegerse. Esta última teoría, será el modelo básico utilizado en esta tesis y, por esta razón, será analizado de forma más exhaustiva.

## **1.1. MODELOS BASADOS EN LA EXPLOTACIÓN DEL PODER DE MERCADO**

### **1.1.1. Modelo de las fuerzas competitivas**

El paradigma dominante durante los años ochenta fue el modelo de las fuerzas competitivas desarrollado por Porter (1980). Este modelo, basado en el paradigma estructura-conducta-resultado de la organización industrial (Mason, 1949; Bain, 1959), enfatiza las acciones que una empresa puede llevar a cabo para crear posiciones defendibles frente a los elementos del entorno que pueden afectar a su rentabilidad, caracterizados como fuerzas competitivas. De este modo, el modelo de las fuerzas competitivas que Porter (1980) propone ve la formulación de la estrategia competitiva como la manera de relacionar a la empresa con su entorno; donde el aspecto más importante de este entorno es la industria o industrias en las que la empresa compite. Es por ello, que en opinión de Porter (1980) la estructura de la industria influye de forma significativa tanto en las reglas competitivas de juego, como en las estrategias potencialmente disponibles por la empresa.

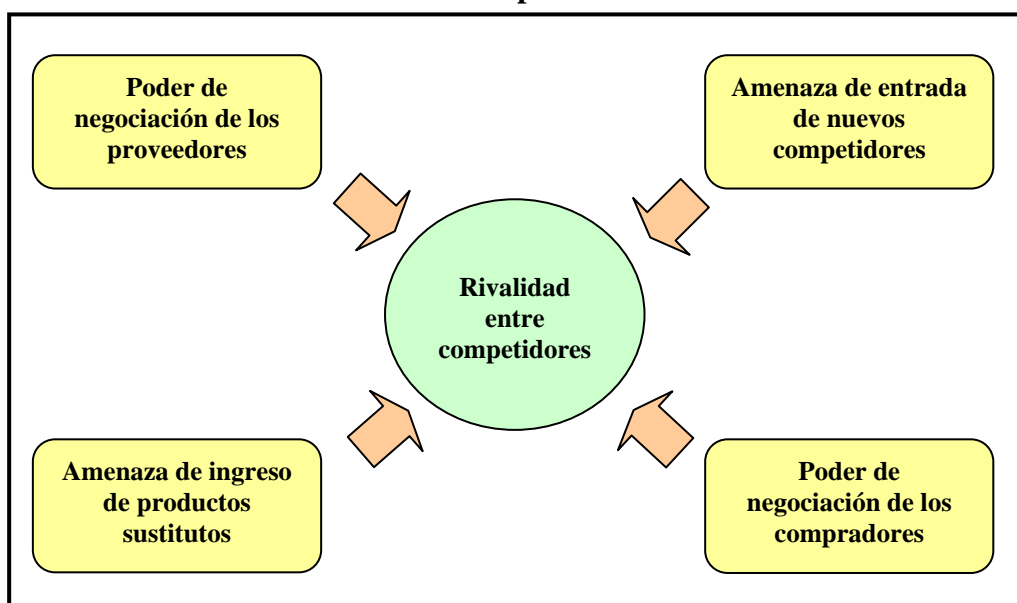
Concretamente, en este modelo se presentan cinco fuerzas a nivel industrial que determinan el potencial de beneficio inherente a una industria o a un subsegmento de la misma (ver Figura 2.9). Estas fuerzas son:

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- *Poder de negociación de los proveedores*: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los

insumos que suministran son esenciales para la empresa, no tienen sustitutos, o son pocos y de alto coste. Además, el atractivo del mercado será menor en el caso de que al proveedor le convenga estratégicamente integrarse hacia delante.

- Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos, no sea un producto diferenciado o implique un bajo coste para el cliente, lo que le permitiría hacer sustituciones por igual o a muy bajo coste. En este sentido, a mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de incremento de la calidad y el servicio y, por consiguiente, la empresa verá cómo sus márgenes de utilidad disminuyen. La situación puede empeorar si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden ofrecerse a precios más bajos, reduciendo así los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.
- La rivalidad entre los competidores: para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos si en él los competidores están muy bien posicionados, son numerosos y se da la circunstancia de que los costes fijos son elevados, pues constantemente estará inmersa en guerras de precios, campañas publicitarias, promociones agresivas y entradas de nuevos productos.

**Figura 2.9.**  
**Las 5 fuerzas competitivas de Porter**



Fuente: Elaborado a partir de Porter (1980).

Así pues, este modelo puede ser utilizado “para ayudar a la empresa a encontrar una posición en una industria concreta desde la que pueda defenderse de las fuerzas competitivas o, incluso, influir sobre ellas a su favor” (Porter, 1980: 4).

El modelo de las fuerzas competitivas proporciona una forma de pensar sistemática sobre cómo las fuerzas competitivas actúan a nivel industrial y cómo estas fuerzas determinan la rentabilidad de diferentes industrias y segmentos industriales. Además, este modelo contiene importantes supuestos acerca de las fuentes de competencia y la naturaleza del proceso estratégico.

En efecto, el uso del modelo de las fuerzas competitivas para determinar la estrategia organizativa es el punto de referencia de una serie de supuestos implícitos propuestos por los autores seguidores del modelo de Porter, bautizados en el libro de Mintzberg et al. (1998: cap. 4) como “La Escuela del Posicionamiento”. Concretamente, Mintzberg et al. (1998: 85) formulan los supuestos implícitos a los desarrollos de los autores de esta escuela del siguiente modo:

“Las estrategias son genéricas, es decir posiciones específicas comunes e identificables en el mercado. Dicho mercado (el contexto) es económico y competitivo. El proceso de formación de la estrategia es, en consecuencia, la selección de dichas posiciones genéricas a partir del cálculo analítico. Los analistas tienen un papel central en el proceso, suministrando los resultados de sus cálculos a los directivos que oficialmente controlan el proceso. De este modo, las estrategias salen de este proceso totalmente elaboradas, y entonces son articuladas e implementadas; por tanto, la estructura de mercado determina estrategias posicionales deliberadas que a su vez determinan la estrategia organizativa.”

En particular, el último punto expone la lógica inherente al modelo, que procede de la microeconomía industrial: la estructura del sector determina el comportamiento competitivo, que a su vez determina los resultados. De este modo, el análisis de Porter puede interpretarse como una extensión de la teoría económica clásica, donde se lleva a cabo un análisis de las situaciones intermedias entre el monopolio y la competencia perfecta (Grant, 1996).

Otra conclusión que puede obtenerse del estudio de las hipótesis subyacentes del modelo es que las rentas (beneficios sobre el coste de oportunidad del capital) obtenidas por las empresas son rentas monopolísticas (Teece, 1984). Dichas rentas se consiguen cuando las empresas de un sector son capaces de contrarrestar las fuerzas competitivas (bien en los mercados de productos, bien en los de factores), que tienden a anular dichas rentas (tal como sucede en la competencia perfecta).

Por otro lado, según este modelo, las estrategias competitivas a menudo tienen la finalidad de alterar la posición de la empresa respecto a sus competidores y

proveedores. En este sentido, la estrategia de la industria juega un papel central al determinar y limitar la acción estratégica a seguir. Así, algunas industrias o subsectores industriales se vuelven más atractivos debido a que presentan impedimentos estructurales respecto a las fuerzas competitivas (por ejemplo barreras de entrada) que facilitan a la empresa la posibilidad de crear ventajas competitivas sostenibles. Por lo tanto, en este modelo las rentas se generan en mayor medida en la industria y no a nivel empresarial.

### **1.1.2. Modelo del conflicto estratégico**

La publicación del artículo de Carl Shapiro en 1989 titulado “*The Theory of Business Strategy*” anunció el surgimiento de un nuevo modelo explicativo de la estrategia empresarial, el denominado modelo del conflicto estratégico. Éste se encuentra fuertemente relacionado con el modelo de las fuerzas competitivas, ya que se centra en las imperfecciones del mercado del producto, las barreras de entrada y la interacción estratégica. Concretamente, el modelo del conflicto estratégico utiliza las herramientas de la teoría de juegos para analizar la naturaleza de la interacción competitiva entre empresas rivales y, así, ve implícitamente los resultados competitivos como una función de la efectividad con la que las empresas se mantienen alejadas de sus rivales a través de inversiones estratégicas, estrategias de precio, señalización y control de información. De este modo, ambos modelos surgen para compartir la idea de que las rentas fluyen a partir de posiciones privilegiadas en el mercado del producto.

A partir de la revisión de la literatura se observa que antes de la publicación del artículo de Shapiro (1989) ya existían trabajos que trataban de revelar cómo una empresa puede influir en el comportamiento y las acciones de las empresas rivales y, de esta manera, en el entorno de mercado. Ejemplos de estos movimientos son la inversión en capacidad (Dixit, 1980), en I+D (Gilbert y Newberry, 1982) y en publicidad (Schmalensee, 1983). Para ser efectivos, estos movimientos estratégicos requieren de compromisos irreversibles. Los movimientos en cuestión no tendrán efecto si no pueden realizarse a un bajo coste. La hipótesis de base de esta teoría es que una empresa puede aumentar sus beneficios manipulando a través de ciertas acciones las condiciones en que se compite en un determinado sector industrial (Teece et al., 1997).

Por ejemplo, esta literatura, junto con la referente a la rivalidad o “*contestability literature*” (Baumol et al., 1982), ha llevado a un mayor reconocimiento del papel de los “costes hundidos” (*sunken costs*). En concreto, éstos se refieren al hecho de comprometer recursos en una alternativa estratégica determinada, de manera que volverse atrás suponga incurrir en unos costes muy elevados. De esta manera, la empresa en cuestión muestra a sus rivales el compromiso adoptado por una determinada alternativa estratégica, buscando así influir en el comportamiento de los otros.

Otra forma de influir en el comportamiento de los competidores es mediante el “señalamiento” (*signaling*). En este caso, lo que se busca es influir de manera significativa en el proceso de fijación de precios en un contexto de mercados oligopolísticos, con elevada interdependencia estratégica, con tácticas tales como el *predatory pricing* (Kreps y Wilson, 1982) y el *limit pricing* (Milgrom y Roberts, 1982). Del mismo modo, encontramos trabajos que han enfatizado el papel del compromiso y la reputación (Ghemawat, 1991) y los beneficios de perseguir simultáneamente la competición y la cooperación (Branderburger y Nalebuff, 1995, 1996).

Analizando las acciones propuestas en los desarrollos de este modelo, se observa que las rentas procedentes de maniobras estratégicas susceptibles de ser analizadas mediante herramientas de la teoría de juegos son de tipo chamberlaniano. Proceden de la explotación de una posición superior a la hora de fijar los precios en un determinado mercado ante una situación de conflicto estratégico, aunque esta ventaja no sea tan duradera como la procedente de las barreras de entrada presentes en situaciones de monopolio u oligopolio colusorio, situaciones en las que los agentes eluden el conflicto estratégico colaborando para maximizar el beneficio conjunto.

En este sentido, en muchos casos la teoría de juegos formaliza argumentos intuitivos a largo plazo sobre varios tipos de comportamiento empresarial (por ejemplo los precios predatorios o la carrera de patentes). Sin embargo, racionalizar el comportamiento observado tomando como referencia juegos diseñados adecuadamente para el caso no permite explicarlos de manera completa, ya que estos modelos no generan predicciones que puedan ser testadas (Sutton, 1992; Teece et al., 1997). Muchos modelos teóricos específicos basados en el juego admiten equilibrios múltiples y una amplia gama de posibles elecciones en el diseño de la forma apropiada de utilizar el juego. Desafortunadamente, en la mayoría de casos los resultados obtenidos dependerán de la precisa especificación escogida. Así, el equilibrio en los modelos de comportamiento estratégico depende de forma crucial de la expectativa de un rival acerca de lo que otro rival hará en una situación particular. Por lo tanto, las características cualitativas de los resultados pueden depender de la manera en que se modela la competencia en precios o de la presencia o ausencia de asimetrías estratégicas como las ventajas asociadas al primer movimiento (Teece et al., 1997).

Por otro lado, la aplicabilidad del modelo variará en función de la similitud competitiva de las empresas rivales. Cuando hay grandes asimetrías entre las ventajas competitivas de dos empresas los resultados del análisis con la teoría de juegos son obvios y poco interesantes. Tienen más interés, en cambio, en la modelización de situaciones en las que los competidores cuentan con ventajas competitivas de potencial similar, o poco asentadas; es decir, fácilmente imitables. Por lo tanto, este modelo será más relevante en los casos en los que los competidores presenten altas simetrías y se

pueda establecer con facilidad tanto la población de competidores relevantes como la identidad de sus alternativas estratégicas.

Sin embargo, estos análisis valoran sobre todo la capacidad de “jugar el juego” competitivo de los directivos, ignorando los fundamentos del desarrollo de ventajas competitivas más duraderas, esto es, sostenibles en el tiempo y difícilmente imitables a través del desarrollo, acumulación, combinación y protección de habilidades y capacidades únicas. De este modo, el modelo del conflicto estratégico se centra en las interacciones estratégicas, dando la impresión de que el éxito en el mercado es el resultado de sofisticados juegos de contraprestación, cuando en la realidad no es así.

A este respecto, a pesar de que hay múltiples situaciones que pueden ser explicadas a partir de este modelo, lo cierto es que en la actualidad existen muchas industrias caracterizadas por rápidos cambios tecnológicos, variaciones en las características del mercado y una alta flexibilidad competitiva en las que éste pierde su aplicabilidad.

## **1.2. MODELOS BASADOS EN LA EFICIENCIA**

Tanto la perspectiva basada en los recursos y capacidades como la teoría de las capacidades dinámicas otorgan a los recursos y capacidades poseídos por la empresa un papel primordial y determinante de su nivel de eficiencia alcanzado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las terminologías empleadas en la literatura para referirse a los recursos y capacidades no han aportado precisión en sus definiciones ni rigor en sus argumentaciones (Thomas y Pollock, 1999; Priem y Butler, 2001a; Bowman y Ambrosini, 2003; Newbert, 2007; Chen et al., 2008; Green et al., 2008b).

Por ello, antes de exponer los fundamentos teóricos de estos dos modelos, será conveniente centrarnos, en un primer punto, en los conceptos de recurso y capacidad revisando el significado que se les ha dado en la literatura y las diferencias existentes entre ellos, así como sus posibles variantes, entre las que encontramos a las capacidades dinámicas. Estas diferencias serán discutidas bajo un criterio jerárquico, con especial atención a su capacidad para generar ventajas competitivas (Wang y Ahmed, 2007; Hou, 2008).

### **1.2.1. Una revisión de la terminología relacionada con los conceptos de recurso y capacidad**

Con la intención de que las diferencias entre los conceptos queden claras, las analizaremos siguiendo un cierto orden en su análisis. En primer lugar se repasará la diferencia entre los conceptos de recurso y de capacidad. Seguidamente, tras delimitar el término capacidad, se profundizará en la distinción entre sus variantes, estas son, las



capacidades sustantivas y las capacidades dinámicas. Una vez revisados todos los conceptos se considerarán conjuntamente proponiendo una clasificación de los mismos.

### *Diferencias entre los términos “recurso” y “capacidad”*

En la literatura encontramos dos consideraciones totalmente enfrentadas en relación a las diferencias entre los términos de recurso y capacidad. En un primer momento, se dan una serie de trabajos, como los de Wernerfelt (1984) y Barney (1991, 1997), en los que se tiende a definir los recursos de forma amplia, incluyendo bajo este mismo término a activos, conocimientos, competencias y capacidades (Chen et al., 2008). Así, Barney (1991: 101) considera que los recursos de una empresa comprenden “todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, información, conocimiento, etc. que la empresa controla y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad”.

Sin embargo, esta definición no muestra diferencias entre los términos de recurso y capacidad. Será en la década de los 90 cuando, gracias al surgimiento de una corriente crítica sobre la perspectiva basada en los recursos que aboga por un mayor dinamismo en sus teorías, el interés por todo tipo de recursos comienza a reducirse y la investigación empieza a centrarse de forma creciente en términos más concretos y diferenciados como por ejemplo las capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991, 1995, 2008; Amit y Schoemaker, 1993). Con el fin de acabar con la controversia existente, Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993) basan sus conceptualizaciones en la diferencia existente entre el aspecto estático y dinámico. De este modo, según estos autores, los recursos comprenden el primer aspecto e incluyen el estoc de factores productivos que la empresa controla (financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos). Entre ellos se remarca la importancia de los recursos basados en la información (recursos intangibles), pues poseen un alto potencial para sustentar ventajas competitivas. Esta idea queda recogida en la definición de recurso propuesta por Hunt (2000: 11) quien lo considera como “cualquier atributo, tangible o intangible, psíquico o humano, intelectual o relacional, que puede ser desarrollado por una empresa para permitirle producir de forma eficiente y/o efectiva una oferta de mercado que tenga valor para cierto/s segmento/s del mercado”.

Por su parte, las capacidades o competencias, utilizadas en la literatura indistintamente para referirse al mismo concepto (Collis, 1994; Day, 1994; Hamel, 1994; Winterscheid, 1994; Foss, 1996; Sánchez et al., 1996; Hooley et al., 1999; Fahy et al., 2000; Escrig, 2001; Newbert, 2007; Schreyo y Kliesch-Eberl, 2007; Grant, 2008), representan el aspecto dinámico, teniendo la consideración de flujo y siendo las que definen la manera en que la empresa emplea sus recursos. Así, las capacidades comprenden complejos patrones de interacción entre las personas y entre éstas y los

demás recursos (Grant, 1991) que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1990) y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer.

En esta misma línea, Grant (2008) afirma que los recursos son los activos productivos que posee la empresa, mientras que las capacidades representan aquello que la empresa puede hacer. De este modo, una capacidad no se centra en un solo recurso dentro de un conjunto de múltiples recursos, sino en una forma distintiva y superior de asignar los recursos y las capacidades (Barney, 1991; Mahoney y Pandain, 1992; Peteraf, 1993; Schreyo y Kliesch-Eberl, 2007). Así, las capacidades son “el nexo que falta entre la posesión de un recurso y su explotación” (Newbert, 2007: 123). En otras palabras, las capacidades son vistas como el pegamento que une los activos o recursos de la empresa y que facilitan su efectivo despliegue hacia el mercado (Day, 1994; Hooley et al., 1999; Fahy et al., 2000). Bajo esta idea, podemos considerarlas como los procesos integradores a través de los cuales los recursos tangibles y basados en el conocimiento se combinan con la finalidad de aportar competitividad a la empresa y crear un valor superior para el cliente.

Por tanto, capacidades y recursos difieren en que las primeras no pueden tener un valor monetario y están incrustadas tan profundamente en las rutinas y prácticas de la organización que difícilmente pueden ser imitadas e intercambiadas (Dierkx y Cool, 1989).

#### *Delimitación del concepto “capacidad”*

Teniendo en cuenta la distinción entre los términos de recurso y capacidad, a continuación se profundizará en las distintas corrientes observadas en la literatura que han tratado de conceptualizar las capacidades. En este sentido, podemos diferenciar dos enfoques distintos (Escrig, 2001). El primero de ellos considera las capacidades como las habilidades para el despliegue coordinado de recursos. En él las capacidades son activos que la empresa posee, como las habilidades para resolver de manera adecuada y de forma sistemática una determinada categoría de problemas gracias al trabajo conjunto de una serie de recursos (Collis, 1994; Winterscheid, 1994; Foss, 1996; Sánchez et al., 1996; Sánchez y Heene, 1997). El segundo, define las capacidades como las propias actividades, aquellas operaciones que la empresa es capaz de realizar a través de la integración de un conjunto de activos, esto es, lo que la empresa “hace”, frente a lo que la empresa “tiene” (Aaker, 1989; Hall, 1992, 1993; Hamel, 1994).

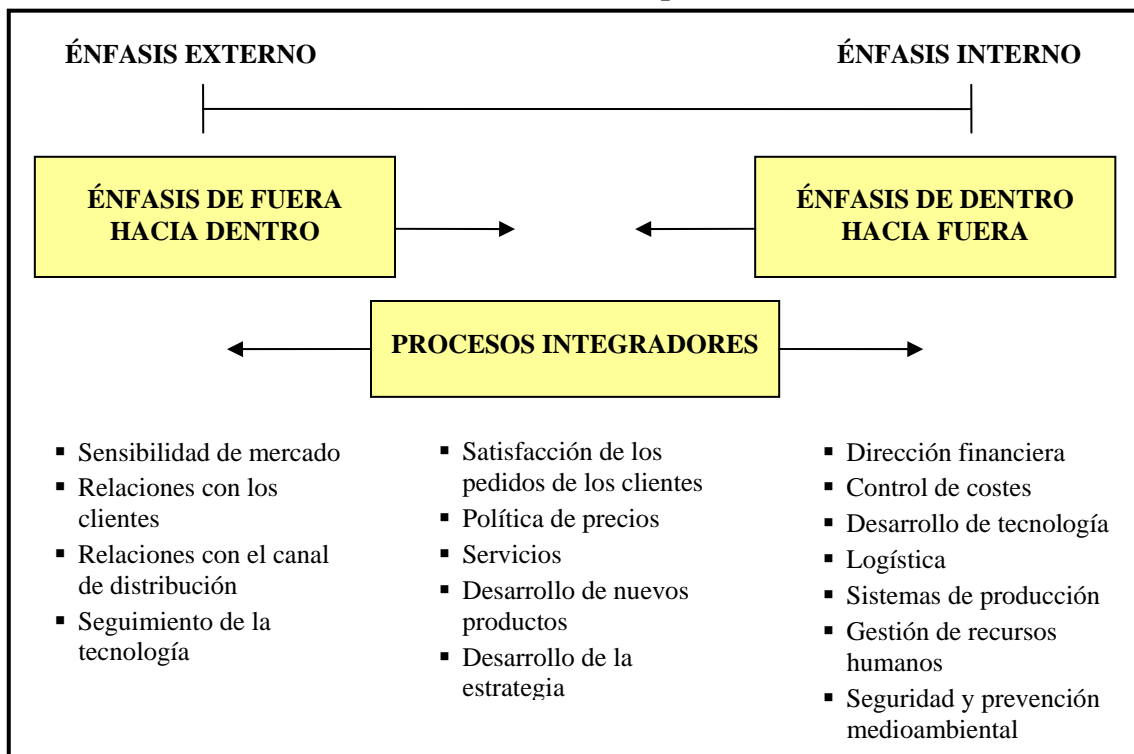
Siguiendo los trabajos de Bogner y Thomas (1994), Day (1994) y Escrig (2001), ambas corrientes deben entenderse como complementarias y estar incluidas en la conceptualización de las capacidades. Un ejemplo adaptado que representa claramente esta idea lo encontramos en el estudio de Day (1994), el cual aporta una de las

conceptualizaciones de capacidad que mayor aceptación ha tenido en la literatura. En concreto, Day (1994) distingue tres tipos de capacidad en función de la orientación de los procesos en los que intervienen (ver Figura 2.10). Por un lado, se distinguen las capacidades que permiten a la empresa ofrecer determinados productos o servicios, es decir, las que se ejercen de “dentro hacia fuera” y se ejercitan debido a los requerimientos del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades del entorno. Dentro de esta categoría se pueden citar las actividades de producción y transformación, la logística, el control de costes y la gestión de recursos humanos (selección, entrenamiento y motivación).

En el otro extremo se sitúan las capacidades que permiten a las empresas comprender a sus clientes, ser las primeras en anticipar los requerimientos del mercado y crear relaciones duraderas con sus clientes, proveedores y distribuidores. Se trata de capacidades de “afuera hacia dentro” y su objetivo es conectar los procesos internos que sostienen las capacidades anteriores con el entorno externo.

Finalmente, el último tipo de capacidades estaría formado por aquellas necesarias para integrar y conectar los procesos internos y externos. Estas capacidades se apoyan en el análisis o conocimiento tanto del mercado como del funcionamiento interno de la empresa.

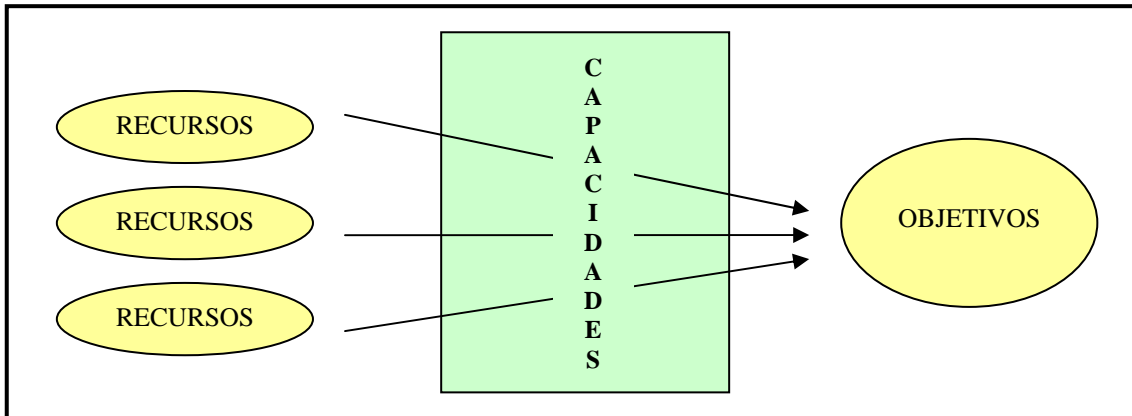
**Figura 2.10.**  
**Clasificación de las capacidades**



Fuente: Day (1994).

De forma más general, Escrig (2001: 80) define las capacidades como: “las habilidades y destrezas específicas que posee la empresa en el despliegue de sus recursos, así como sus características cognitivas, las cuales se dirigen a la realización de actividades que permitan la consecución de ciertos objetivos” (Figura 2.11).

**Figura 2.11.**  
**Síntesis del concepto de capacidades**



Fuente: Escrig (2001).

Adicionalmente, el trabajo de Sánchez et al. (1996) propone tres condiciones que deben de presentar las capacidades, ayudando a delimitar, aún más si cabe, este concepto. Estas condiciones implican tener: (1) un componente de organización, en relación a la coordinación y despliegue de activos; (2) un componente de intención, ya que debe ser una actividad premeditada; y (3) un componente de consecución de objetivos. Esto es así porque si las actividades resultan en la consecución de un resultado, pero carecen del elemento de intención o de coordinación de activos, entonces la consecución de los objetivos debe entenderse como una cuestión de suerte (Barney, 1986), y no como un resultado de sus competencias.

#### Diferencias entre los términos “capacidad sustantiva” y “capacidad dinámica”

La aparición del concepto de las capacidades dinámicas lleva a la necesidad de distinguirlo respecto al término de capacidad utilizado tradicionalmente. En este sentido, Hou (2008) en línea con Winter (2003) diferencia los conceptos de capacidad organizativa y dinámica. Así, aunque considera que ambas capacidades pueden ser vistas como rutinas organizativas, expone una finalidad distinta en cada una de ellas. Según el autor, las capacidades organizativas permiten a la empresa producir bienes y servicios, mientras que las capacidades dinámicas aseguran la renovación y el desarrollo de las primeras.

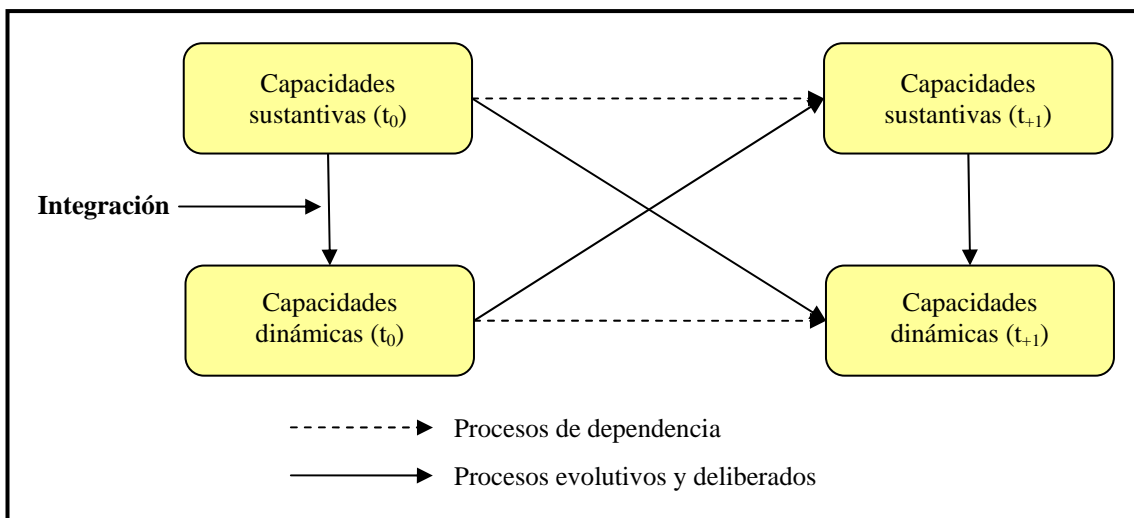
Por su parte, Zahra et al. (2006) se basan en la teoría evolutiva de la empresa (Nelson y Winter, 1982) como punto de referencia para explicar la diferencia entre las capacidades sustantivas y las capacidades dinámicas. Los autores argumentan que, tal y

como Alchian (1950) y March y Simon (1958) sugieren, los directivos toman sus decisiones bajo un clima de incertidumbre y con racionalidad limitada. Esto hace que los directivos sean incapaces de crear soluciones o rutinas válidas para todas sus operaciones, debiendo reconfigurar o revisar continuamente las capacidades que han desarrollado, especialmente en contextos en los que el entorno es dinámico (March, 1991). Estas nuevas rutinas constituyen los pilares de la base de conocimiento de la empresa. Sin embargo, junto a estas nuevas capacidades, la empresa también desarrolla la capacidad para cambiar las rutinas e integrarlas en sus operaciones (Zahra et al., 2006). A partir de esta descripción, Zahra et al. (2006) introducen tres elementos complejos en la literatura tradicional que permiten identificar y diferenciar los conceptos de capacidad sustantiva y capacidad dinámica: (1) la habilidad para solucionar un problema (capacidad sustantiva); (2) la presencia de problemas que cambian rápidamente (entorno dinámico); y (3) la habilidad para cambiar la manera en que la empresa soluciona sus problemas (capacidad dinámica).

De este modo, Zahra et al. (2006: 921) definen las capacidades sustantivas como “el conjunto de habilidades y recursos que la empresa utiliza para solucionar un problema o conseguir algún fin concreto”, diferenciándolas de “la habilidad dinámica para cambiar o reconfigurar las capacidades sustantivas existentes”, a la que denominan capacidad dinámica. Estos autores afirman que la relación entre ambas capacidades difiere según la etapa de desarrollo en la que se encuentre la empresa. Así, en un primer momento, las capacidades sustantivas serían antecedentes de las capacidades dinámicas, mientras que con el paso del tiempo esta relación se vuelve compleja. En concreto, con el tiempo se desarrolla una relación de dependencia a medida que la configuración, el entendimiento y los procesos “automáticos” de las capacidades sustantivas se incrustan en aquello que la empresa hace y en la forma en que lo hace (ver Figura 2.12).

**Figura 2.12.**

**Procesos evolutivos y de dependencia en el desarrollo de las capacidades dinámicas**



Fuente: Zahra et al. (2006).

De forma similar, Teece (2007) reconoce que las capacidades operativas ayudan a mantener la aptitud técnica de la empresa asegurando su eficiencia diaria, mientras que las capacidades dinámicas ayudan a mantener la aptitud evolutiva de la empresa posibilitando la creación, extensión y modificación de sus recursos básicos, logrando así el éxito competitivo a largo plazo.

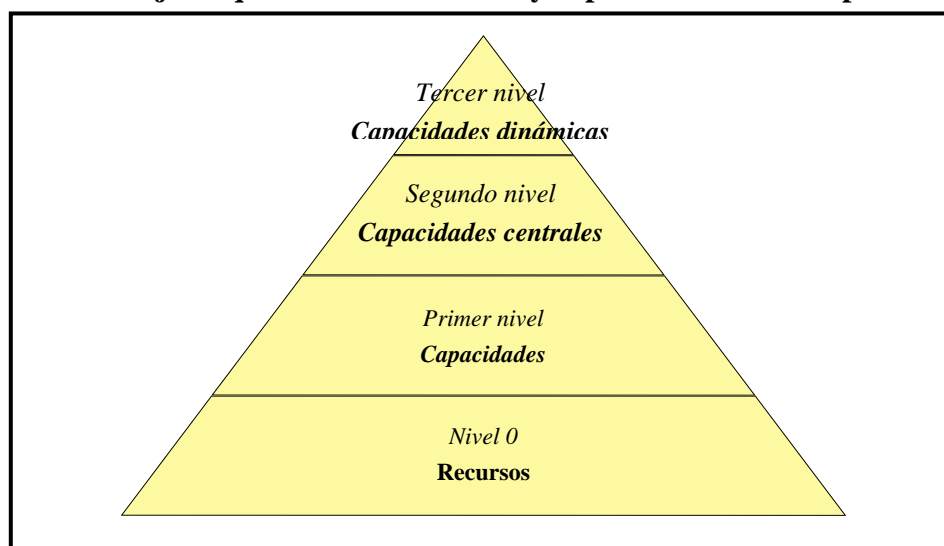
Protogerou et al. (2008: 5) recogen estas distinciones entre las capacidades organizativas y dinámicas y las sintetizan en los siguientes aspectos:

- Las capacidades pueden ser tanto funcionales como dinámicas, y ambas reflejan la capacidad de la empresa para desempeñar una actividad o función en particular.
- Sin embargo, las capacidades funcionales ayudan a la empresa a llevar a cabo actividades funcionales básicas.
- Mientras que las capacidades dinámicas se refieren a la transformación y reconfiguración de las capacidades funcionales.

#### Clasificación conjunta de los diferentes términos

Wang y Ahmed (2007) realizan una diferenciación más exhaustiva en la cual proponen cuatro niveles a la hora de clasificar los recursos y capacidades que posee una empresa: los recursos, las capacidades, las capacidades centrales y las capacidades dinámicas (ver Figura 2.13).

**Figura 2.13.**  
**Niveles jerárquicos de los recursos y capacidades de la empresa**



Fuente: Elaboración propia.

Los dos primeros niveles estarían ocupados por las conceptualizaciones tradicionales de recurso y capacidad. De este modo, los recursos son los cimientos de la empresa y la base para el desarrollo de las capacidades, con lo que representando tales elementos en una pirámide con diferentes niveles jerárquicos, éstos se encontrarían en el

nivel 0. Los recursos pueden ser fuente de ventajas competitivas a corto plazo, cuando poseen rasgos de valor, rareza, inimitabilidad e insustituibilidad, aunque en entornos dinámicos éstos no persisten en el tiempo y, por tanto, no pueden considerarse como fuente de ventajas competitivas sostenibles (Wang y Ahmed, 2007; Zhang, 2007). Por su parte, las capacidades se sitúan en el primer nivel y se refieren a la habilidad para hacer uso de los recursos en vistas a conseguir un objetivo deseado.

En el segundo nivel encontramos las capacidades centrales, que engloban el conjunto de recursos y capacidades de la empresa que son estratégicamente importantes para su ventaja competitiva (Wang y Ahmed, 2007). La relevancia de las capacidades centrales reside en la integración de recursos y capacidades en línea con la dirección estratégica de la empresa. Sin embargo, incluso las competencias centrales pueden volverse irrelevantes y rígidas cuando el entorno es cambiante (Leonard-Barton, 1992).

En consecuencia, en el último nivel surgen las capacidades dinámicas, que comprenderían la búsqueda continua de la renovación, reconfiguración y recreación de recursos, capacidades y capacidades centrales para afrontar los cambios ocurridos en el entorno (Wang y Ahmed, 2007). De esta manera, las capacidades dinámicas conducirían a la empresa a la consecución de ventajas perdurables en el largo plazo.

Basándose en casos reales, O'Reilly y Tushman (2008) utilizando un trabajo anterior de Harreld et al. (2007) ejemplifican las diferencias entre estos conceptos. En concreto, los autores señalan que la ventaja competitiva de la compañía aérea norteamericana *Southwest Airline* no proviene de sus recursos (aviones, rutas o empleados) sino de una combinación de factores tales como el rápido despegue de sus aviones, la alta productividad de sus empleados y sus bajos costes. Estas capacidades o competencias difíciles de imitar le proporcionan una ventaja respecto a sus competidores. Estas capacidades, aunque son valiosas porque otorgan una ventaja competitiva para la empresa, no son capacidades dinámicas, ya que no aseguran que la empresa pueda ser capaz de cambiar o evolucionar ante el surgimiento de nuevas amenazas en el mercado. De hecho, el éxito pasado de *Southwest Airline* los ha hecho más lentos que otros competidores como *JetBlue Airways* en tomar ventaja en base a los nuevos avances en tecnología que posibilitan rápidos despegues con asientos asignados. Por el contrario, los procesos y rutinas empleadas por los líderes de IBM que les permiten competir en mercados tecnológicos maduros (por ejemplo de computadoras centrales), así como en mercados emergentes (por ejemplo de consultoría tecnológica o informática autónoma), sí serían capacidades dinámicas.

### **1.2.2. Perspectiva basada en los recursos y capacidades**

La perspectiva basada en los recursos y capacidades enfatiza el papel de los recursos y capacidades específicos de la empresa, así como la existencia de mecanismos

aislados, como los principales determinantes de los resultados de la empresa (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984). Esta perspectiva considera que las empresas con sistemas y estructuras superiores serán las de mayor éxito, no tanto debido a que realizan inversiones estratégicas que pueden impedir la entrada y aumentar los precios por encima de los costes a largo plazo, como a que estas empresas tienen costes considerablemente más bajos, u ofrecen una calidad o un rendimiento del producto significativamente superior (Teece et al., 1997). Esta perspectiva se centra en las rentas acumuladas por la posesión de recursos escasos por la empresa, más que en los beneficios económicos procedentes del posicionamiento del producto en el mercado.

Remontándonos a sus orígenes, encontramos que las primeras aportaciones a la perspectiva basada en los recursos y capacidades surgen con el trabajo de Penrose (1959). Tomando este estudio como referencia ciertos trabajos en la década de los sesenta, como el de Learned et al. (1969) señalan que la capacidad de una organización recoge su habilidad potencial y demostrada para conseguir aquello que se proponga, frente a la oposición de la competencia o de circunstancias concretas que puedan perjudicarla. En este sentido, los autores consideran que cada empresa posee unas fortalezas y debilidades actuales y potenciales; es importante tratar de determinar cuáles son, así como distinguir las unas de las otras. De este modo, las posibilidades de una empresa, no son sólo una función de las oportunidades a las que hacen frente, sino que también dependen de los recursos que la empresa pueda reunir. Learned et al. (1969) proponen que la clave para determinar el éxito de la empresa, o incluso su futuro desarrollo, reside en su habilidad para encontrar o crear una competencia que sea realmente distintiva. Además, reconocen las limitaciones asociadas al comportamiento de la empresa y, en particular, puntualizan que no puede asumirse el hecho de que la dirección pueda superar cualquier situación contraria que se le presente. Este enfoque supone un acercamiento y un anticipo a la perspectiva basada en los recursos y capacidades, si bien estos trabajos no proporcionan una teoría o modelo sistemático que permita analizar la estrategia empresarial.

No será hasta los trabajos de Wernerfelt (1984) y Barney (1991) cuando la perspectiva basada en los recursos y capacidades se sitúe en primera línea de popularidad en el seno de la dirección estratégica. A partir de estos trabajos, muchos son los autores que han contribuido a su desarrollo (Nelson y Winter, 1982; Day y Wensley, 1988; Dierickx y Cool, 1989; Mahoney y Pandian, 1992; Eisenhardt y Martin, 2000; Luo, 2000; Barney, 2001a, 2001b; Barney et al., 2001; Priem y Butler, 2001a, 2001b; Zahra y George, 2002; Zollo y Winter, 2002; Bowman y Ambrosini, 2003; Winter, 2003; Ray et al., 2004; Vivas, 2005; Zahra et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; Hou, 2008; Wu, 2010), hasta el punto de convertirla en una teoría básica y crucial a la hora de explicar el desarrollo de la estrategia empresarial (Newbert, 2007; Wu, 2010).



La perspectiva basada en los recursos y capacidades nace como una crítica hacia las hipótesis fundamentales del modelo de las fuerzas competitivas. Según este último, la entrada en un sector industrial es una decisión racional que puede representarse, a grandes rasgos, del modo siguiente (Teece et al., 1997): (1) escoger un sector industrial; (2) escoger una estrategia de entrada basada en conjeturas acerca de las estrategias racionales de los competidores; (3) si aún no se poseen, adquirir u obtener los activos necesarios para competir en el mercado.

Teniendo en cuenta estos supuestos, el último paso del proceso (la adquisición de activos) no es particularmente problemático; se trata de escoger la más rentable de un conjunto de alternativas de inversión bien definidas, que conducirán a la adquisición de los activos deseados. Puede decirse entonces que el modelo de las fuerzas competitivas fundamenta la ventaja competitiva de las empresas en las imperfecciones de los mercados de bienes y servicios (detectables por un conjunto de fuerzas competitivas débiles para una empresa determinada, en un sector industrial concreto), asumiendo que los mercados de factores (capital y trabajo) son perfectos (en particular, que puede adquirirse cualquier factor productivo en el mercado).

La perspectiva basada en los recursos y capacidades surge como teoría enfrentada a esta idea, y parte del hecho de que la adquisición inmediata de recursos necesarios por parte de la empresa puede resultar problemática principalmente por tres razones (Teece et al., 1997). En primer lugar, el desarrollo de un negocio es un proceso complejo en el que las empresas carecen de la capacidad organizativa para desarrollar nuevas competencias (Dierickx y Cool, 1989). En segundo lugar, es un proceso en el que intervienen activos difícilmente adquiribles en el mercado, como el conocimiento tácito (Teece, 1976, 1980) y la reputación (Dierickx y Cool, 1989). Por último, incluso en el caso en el que un activo pueda ser adquirido, en ocasiones las empresas no pueden sacar partido de estos activos adquiribles en el mercado, bien sea por carecer de activos complementarios (Teece et al. 1997), bien porque el precio pagado por ese activo capitaliza completamente las rentas generadas por el mismo (Barney, 1986).

En consecuencia, según la perspectiva basada en los recursos y capacidades, las empresas poseen recursos distintivos agrupados en conjuntos difusos de manera que la lógica asociada a la decisión de entrar en un negocio es radicalmente diferente a la propuesta por la teoría de las fuerzas competitivas. En concreto, los pasos propuestos desde la perspectiva basada en los recursos y capacidades serían (Teece, 1980, 1982; Teece et al., 1997): (1) identificar los recursos propios e intransferibles de la empresa; (2) decidir en qué mercados dichos recursos pueden conducir a ganar las mayores rentas; (3) decidir si las rentas procedentes de esos recursos son más eficaces cuando se utilizan por: (a) integración horizontal en mercados relacionados; (b) vendiendo el producto intermedio relevante a empresas relacionadas; (c) vendiendo los activos a una

empresa en un negocio relacionado. De esta secuencia se deriva una lógica basada en la diversificación de las actividades diferente a la defendida en la teoría de las fuerzas competitivas, que tiene cierto poder explicativo sobre el elevado índice de fracaso de las estrategias de diversificación no relacionada mediante fusiones y adquisiciones (Grant, 1996).

Las rentas obtenidas a partir de una ventaja competitiva fundamentada en la adquisición, aprendizaje y acumulación de activos organizativos intangibles o “invisibles” no proceden de la explotación de una posición de mercado ventajosa respecto a los competidores, sino de una mayor eficiencia derivada de la posesión de ciertos activos de naturaleza tangible o intangible. Estos últimos se obtienen de manera menos costosa dentro de las empresas que en el mercado (Tywoniak, 1998), hecho que hace que aquella empresa que los desarrolle cuente con una ventaja competitiva superior. Por lo tanto podemos concluir que la perspectiva basada en los recursos y capacidades examina el vínculo entre las características internas de la empresa y su resultado (Barney, 1991). Concretamente, la esencia de esta perspectiva reside en el énfasis en los recursos y capacidades como generadores de la ventaja competitiva.

Giget (1984), tomando como referencia el contexto tecnológico, intenta recoger esta idea presentando una analogía basada en la forma en que los recursos y capacidades de la empresa son claves al decidir en qué mercados y con qué productos se compite, a la que denominan “bonsái tecnológico”. En él, las raíces representan las tecnologías genéricas y el tronco el potencial tecnológico, es decir las capacidades tecnológicas. Pero este tronco no es rentable por sí mismo, necesita de los productos y servicios que sean vendidos en el mercado, es decir, las ramas y frutos del bonsái. El potencial tecnológico, por tanto, se descompone en capacidades o habilidades básicas que la empresa posee y que suelen ser difíciles de copiar. A su vez, las capacidades básicas se convierten en productos y servicios básicos (ramas del bonsái), de carácter intermedio, que son la base para un amplio abanico de productos y servicios finales (frutos del bonsái).

Más específicamente, la perspectiva basada en los recursos y capacidades considera, como supuesto central, que los recursos y capacidades están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas que compiten en los mercados, heterogeneidad que explica las diferencias entre ellas (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1991). Más aún, esta colección única de recursos y capacidades poseídas por la empresa puede ser comprada y vendida libremente en el mercado, presentando así una movilidad imperfecta que hace que la heterogeneidad persista en el tiempo (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991; Mahoney y Pandian, 1992). En función de lo valiosos, raros, inimitables e insustituibles que sean estos recursos y capacidades, la empresa verá limitada o factible la consecución de ventajas competitivas a partir del

desarrollo de estrategias creadoras de valor difíciles de duplicar por sus competidores (Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Wernerfelt, 1989; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Ray et al., 2004; Uhlenbruck et al., 2006; Newbert, 2007; Wu, 2010).

### **1.2.3. La teoría de las capacidades dinámicas**

La teoría de las capacidades dinámicas va un paso más allá en la cadena de causalidad de la ventaja competitiva basada en la eficiencia, e investiga los procesos por los que una determinada empresa es capaz de producir aquellos activos intangibles a partir de los cuales obtendrá la ventaja competitiva. Así, la teoría de las capacidades dinámicas tiene sus orígenes teóricos en la propia perspectiva basada en los recursos y capacidades de la empresa, que consideraba que las empresas lograban sus ventajas competitivas en función de las diferencias existentes entre ellas respecto a su dotación de recursos y capacidades, factores que, además, se consideraban en cierta manera perdurables en el tiempo.

Sin embargo, desde los años noventa los entornos empresariales presentan un dinamismo creciente asociado a unos cambios rápidos y significativos en la tecnología, unos cambios continuos en las preferencias del consumidor, unos ciclos de vida del producto reducidos, una competencia global intensificada y una rápida difusión del conocimiento tácito y de las prácticas empresariales (Chiou et al., 2002; Sher y Lee, 2004; Desarbo et al., 2005; Liu et al., 2005; Zhou et al., 2006; Protogerou et al., 2008; Li et al., 2009; Zhou y Li, 2010). Este contexto erosiona el valor de las competencias existentes en la empresa (Fredrickson y Mitchell, 1984), llevándola a adaptar, renovar, reconfigurar y recrear sus recursos y capacidades en consonancia con su entorno competitivo (Wang y Ahmed, 2007; Zhou y Li, 2010). Con ello, las proposiciones originales de la perspectiva basada en los recursos y capacidades quedan incompletas debido a su carácter estático y a su desatención respecto a la posible influencia del dinamismo del mercado (Eisenhardt y Martin, 2000; Priem y Butler, 2001a, 2001b; Wu, 2007).

La teoría evolutiva de la empresa (Nelson y Winter, 1982) presenta las rigideces en las rutinas, las restricciones en la búsqueda, la racionalidad limitada y la ambigüedad causal como algunas de las barreras para la identificación y desarrollo de las capacidades requeridas por la empresa (Vassolo y Anand, 2008). En consecuencia, cuanto más drásticos son los cambios a los que tiene que hacer frente la organización, más difícil es la adaptación a los mismos (Siggelkow, 2001). En este sentido, la teoría evolutiva ha realizado importantes aportaciones referentes a la identificación de restricciones a la adaptación. Pero esta teoría también ha resultado sumamente importante a la hora de identificar y sugerir remedios a estas restricciones, denominando como “capacidades dinámicas” a aquellas rutinas necesarias para la adaptación a los

cambios (Vassolo y Anand, 2008). De esta manera, la necesidad de adaptación continua ante el contexto competitivo actual es recogida en la noción de las capacidades dinámicas, que surgen para completar la perspectiva basada en los recursos y capacidades teniendo en cuenta la naturaleza evolutiva de los recursos y capacidades (Teece et al., 1992, 1997; Helfat, 1997; Deeds et al., 1999; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok, 2001; Zahra y George, 2002; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; Wilson y Daniel, 2007; Chen et al., 2008; Green et al. 2008b; Hou, 2008). Así, las capacidades dinámicas se traducen en actividades enfocadas externamente (Karim y Mitchell, 2000; Ahuja y Katila, 2001). Y es esta orientación externa la que ayuda a la empresa a romper con sus rutinas y a escapar de las trayectorias dependientes (Vassolo y Anand, 2008).

Eisenhardt y Martin (2000) señalan que las capacidades dinámicas adquieren mayor relevancia en dos tipos de mercados: (1) los mercados moderadamente dinámicos, donde los cambios se producen frecuentemente pero siguiendo una trayectoria predecible y lineal, y las estructuras de la industria son relativamente estables; y (2) los mercados de alta velocidad, donde los cambios son no lineales y poco predecibles, las barreras son débiles, y las estructuras de la industria son ambiguas y cambiantes. Según Eisenhardt y Martin (2000), las capacidades dinámicas de una empresa se centran en la rápida creación de nuevo conocimiento para situaciones específicas y, por tanto, están intrínsecamente ligadas a la situación del mercado.

En concreto, los entornos dinámicos hacen que las empresas deban llevar a cabo frecuentes reconfiguraciones e inversiones en nuevas competencias funcionales que apoyen el desarrollo progresivo de productos y servicios de valor (Protogerou et al., 2008). De este modo, cuanto mayor es el dinamismo del entorno, mayor es el valor de las capacidades dinámicas de la empresa, ya que éstas les ofrecerán la oportunidad de perseguir nuevas y más prometedoras oportunidades (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Zollo y Winter, 2002; Newbert, 2005; Teece, 2007; Wu, 2010). Además, hay que tener en cuenta que la formación e implementación de la estrategia de la empresa supone un proceso gradual que requiere de diferentes competencias a lo largo del tiempo (Montealegre, 2002; Chen et al., 2008), por lo que poseer capacidades que permitan actualizar estas capacidades cuando sea oportuno se convierte en un aspecto clave para el éxito final de la estrategia competitiva de la empresa.

El surgimiento teórico de las capacidades dinámicas parece, por tanto, estar íntimamente relacionado con el dinamismo creciente experimentado por los mercados en los últimos años (Sher y Lee, 2004; Zhang, 2007; Green et al., 2008b; Protogerou et al., 2008; Wu, 2010). Es por ello, que las primeras referencias a este término a nivel académico o de investigación se producen a partir de la década de los noventa, conforme este nuevo contexto competitivo se detecta en los mercados (ver Tabla 2.10).

**Tabla 2.10.**  
**Principales definiciones de las capacidades dinámicas**

| <b>AUTORES</b>              | <b>DEFINICIÓN</b>  |
|-----------------------------|--|
| Henderson y Cockburn (1994) | Son el factor conductor entre la creación, evolución y recombinación de otros recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva  |
| Pisano (1994)               | Son las rutinas organizativas y estratégicas antecedentes, por las que los directivos alteran su base de recursos (adquieren, integran y recombinan recursos) para generar nuevas estrategias creadoras de valor.  |
| Barney (1997)               | Aquellas capacidades que una empresa necesita para desarrollar nuevos recursos y capacidades.  |
| Helfat (1997)               | Conjunto de competencias /capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, y responder a las circunstancias cambiantes del entorno.  |
| Teece et al. (1997)         | Habilidad por parte de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.   |
| Eisenhardt y Martin (2000)  | Los procesos de la empresa que usan recursos (específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, obtener y abandonar recursos) para adaptarse a los cambios del mercado, e incluso crearlos. Así, las capacidades dinámicas son aquellas rutinas organizativas y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos en las diferentes etapas en las que los mercados emergen, entran en conflicto, se fraccionan, evolucionan y mueren. |
| Luo (2000)                  | Habilidad de las empresas multinacionales para crear, desarrollar, y mejorar los recursos incrustados en la empresa y generadores de retornos con el objeto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el mercado global.   |
| Griffith y Harvey (2001)    | Creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, incluyendo la coordinación efectiva de las relaciones interorganizativas, en una base global que pueda proveer a la empresa de una ventaja competitiva.   |
| Lee et al. (2002)           | Una nueva fuente de ventaja competitiva que conceptualiza la manera en que las empresas son capaces de sobrevivir a los cambios en el entorno.   |
| Rindova y Taylor (2002)     | Las capacidades dinámicas se desarrollan en dos niveles: una microevolución a través de la mejora de las capacidades directivas de la empresa y una macroevolución asociada a la reconfiguración de las competencias de mercado.   |
| Zahra y George (2002)       | Capacidades con orientación al cambio que ayudan a la empresa a reorganizar y reconfigurar sus recursos básicos para ajustarse a la evolución de la demanda de los clientes y de las estrategias de los competidores.  |
| Zollo y Winter (2002)       | Patrón de actividad colectiva aprendido y estable a través del cual la empresa genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mejora de su efectividad.   |
| Winter (2003)               | Aquellas que operan para extender, modificar y crear capacidades sustantivas ordinarias.   |
| Vivas (2005)                | Procesos organizativos complejos y de alto orden que proporcionan las condiciones adecuadas para la modificación y renovación de su conjunto de activos empresariales.   |
| Zahra et al. (2006)         | Habilidades para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa en la forma en que el principal decisor de la empresa prevé y estima más oportuna.  |
| Helfat et al. (2007)        | Capacidad de una empresa para crear, extender o modificar de forma intencionada su base de recursos.   |
| Wang y Ahmed (2007)         | Orientación comportamental hacia la constante integración, reconfiguración, renovación y recreación de los recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.   |
| Chen et al. (2008)          | Rutinas organizativas y estratégicas antecedentes a la creación, adaptación y combinación de otros recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva.  |
| Hou (2008)                  | Habilidad para desarrollar nuevas configuraciones de las competencias operativas en relación a la competencia a través de una efectiva percepción del entorno, así como actividades de absorción, adaptación e innovación.   |
| Vassolo y Anand (2008)      | Son rutinas que modifican rutinas, alterando la trayectoria evolutiva.   |

*Fuente: Elaborado a partir de Zahra et al. (2006).*

En concreto, las primeras referencias al término “capacidades dinámicas” las encontramos a mediados de los años noventa, donde Pisano (1994) introduce las capacidades dinámicas como las rutinas organizativas y estratégicas antecedentes, por las que los directivos alteran su base de recursos (adquieren, integran y recombinan recursos) para generar nuevas estrategias creadoras de valor. De este modo, las capacidades dinámicas serían el factor conductor entre la creación, evolución y recombinación de otros recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva (Henderson y Cockburn, 1994). Por su parte, Barney (1997) se refiere a las capacidades dinámicas como aquellas capacidades que la empresa necesita para desarrollar nuevos recursos y capacidades. Barney (1997) asocia estas capacidades a la organización de la empresa, a su orientación estratégica o bien a un enfoque de unión en la utilización de sus recursos.

Sin embargo, no sería hasta la publicación del trabajo de Teece et al. (1997) cuando el constructo de las capacidades dinámicas adquiriría verdadera relevancia para los investigadores. Es por esta razón, que este trabajo ha sido considerado como el artículo seminal en el estudio de las capacidades dinámicas. Tomando como referencia este trabajo diversos autores han tratado de aportar modelos explicativos que permitieran conceptualizar y entender el contexto en el que se generan las capacidades dinámicas en la empresa. A continuación, se repasarán aquellos que mayor trascendencia han tenido en la literatura. Además, teniendo en cuenta que cada uno de ellos ha tratado de pulir o refinar los supuestos propuestos por sus anteriores, el análisis crítico y evolutivo de cada uno de ellos permitirá obtener un conocimiento robusto y completo acerca de este constructo.

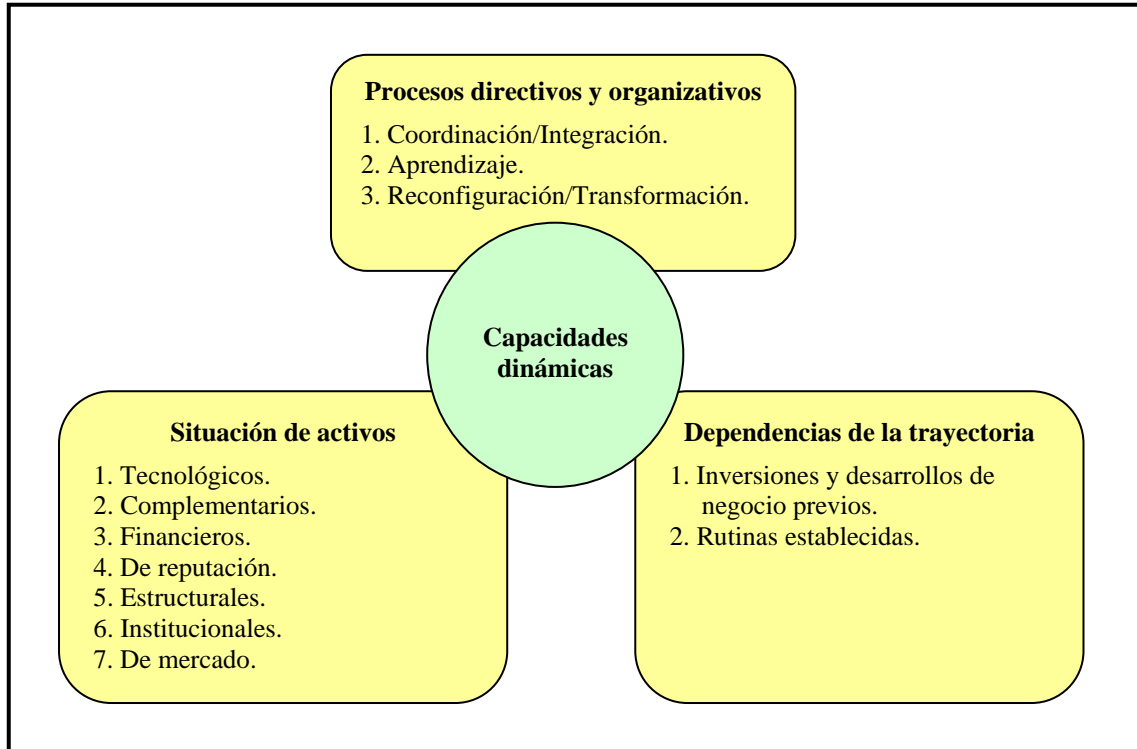
#### **1.2.3.1. El modelo seminal de Teece et al. (1997)**

Teece et al. (1997: 516) definen las capacidades dinámicas como “la habilidad por parte de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Las capacidades dinámicas, por lo tanto, reflejan la habilidad de la empresa de conseguir nuevas e innovadoras formas para alcanzar ventajas competitivas a partir de ciertas trayectorias de dependencia y posiciones de mercado dadas”. Así pues, el concepto de las capacidades dinámicas surge por un enfoque renovado sobre los procesos y rutinas de la empresa, dirigido al desarrollo y actualización de sus capacidades organizativas (Teece y Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Wheeler, 2002; Green et al., 2008b; Hou, 2008). Esto implica que, en la actualidad, las empresas no sólo compiten en términos de su habilidad para explotar sus recursos y capacidades, sino también de su habilidad para renovarlas y desarrollarlas (Teece et al., 1997; Hou, 2008).

La Figura 2.14 sintetiza los fundamentos de la conceptualización aportada por Teece et al. (1997), considerando que la obtención de la ventaja competitiva por parte

de la empresa depende primeramente de sus procesos directivos y organizativos. Éstos, a su vez, están determinados por la situación de los activos que posee la empresa y la dependencia de sus trayectorias.

**Figura 2.14.**  
**Modelo elemental de las capacidades dinámicas**



Fuente: Elaborado a partir de Teece et al. (1997).

De este modo, según Teece et al. (1997) los *procesos directivos y organizativos* se clasifican en aquellos relacionados con la coordinación e integración, el aprendizaje, y la reconfiguración y transformación. Estudios recientes continúan utilizando y defendiendo esta clasificación (Chen et al., 2008; Protogerou et al., 2008). Los procesos de coordinación/integración se refieren a la habilidad por parte de la empresa para evaluar el valor de los recursos y competencias internas y externas existentes e integrarlos de forma eficiente y efectiva para formar nuevas competencias (Amit y Schoemaker, 1993; Iansiti y Clark, 1994). Además, la implementación de nuevas configuraciones de competencias funcionales se basa en la coordinación efectiva de varias tareas y recursos y la sincronización de diferentes actividades (Collis 1994, Helfat y Peteraf, 2003). Los procesos de coordinación conectan y hacen interactuar rutinas individuales a través de la comunicación, la programación, la asignación de tareas y otras actividades relacionadas. En esta línea, Teece et al. (1997) sugieren que la falta de una coordinación y combinación efectiva sobre diferentes recursos y tareas puede explicar el porqué aparentes leves cambios tecnológicos tienen efectos aplastantes sobre las posiciones competitivas de las empresas en los mercados.

Por su parte, los procesos de aprendizaje pueden considerarse como uno de los principales causantes de la renovación estratégica (Protogerou et al., 2008). La renovación requiere que las empresas exploren y aprendan nuevas vías, a la vez que exploten aquellas que ya han aprendido (March, 1991). Teece et al. (1997) argumentan que el aprendizaje es un proceso muy importante que, a través de la experimentación y la repetición, conduce hacia las mejores y más rápidas resoluciones de problemas específicos y, al mismo tiempo, posibilita que las empresas logren identificar nuevas oportunidades de producción. Además, según Protogerou et al. (2008) los procesos de aprendizaje son dinámicos y afectan a múltiples niveles. Así, aunque las ideas innovadoras se produzcan en el individuo, el conocimiento generado individualmente es compartido en el contexto de la organización y, entonces, parte de él se institucionaliza convirtiéndose en un elemento organizativo.

En lo que respecta a los procesos de reconfiguración/transformación, éstos recogen la habilidad de percibir la necesidad de reorganizar la estructura de recursos de la empresa, y de llevar a cabo la transformación interna y externa oportuna (Teece et al., 1997). Recientemente, Protogerou et al. (2008) se refieren a este proceso como “proceso de respuesta estratégica competitiva” y lo definen como “la habilidad por parte de la empresa para analizar el entorno, identificar nuevas oportunidades, evaluar su posición competitiva y responder a movimientos estratégicos de la competencia” (Protogerou et al., 2008: 7). En este sentido, incluso cuando una empresa bien establecida es consciente de la necesidad de cambiar con el fin de adaptarse a los requisitos cambiantes de su entorno, responder de forma efectiva a estos cambios resulta una tarea difícil. Sin embargo, la capacidad de detectar y responder estratégicamente a los desafíos del entorno es de suma importancia si, gracias a esta capacidad, la empresa es capaz de reconfigurar ciertas competencias antes de que se conviertan en rigideces (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Protogerou et al., 2008).

Por otra parte, la *situación de la empresa respecto a sus activos* engloba a aquellos activos específicos de la empresa que no pueden ser replicados o imitados con facilidad. Por último, al hablar de la *dependencia de las trayectorias*, Teece et al. (1997) se refieren al hecho de que las alternativas estratégicas de las que dispone la empresa están relacionadas con su posición actual, la cual, a su vez, está determinada por la trayectoria pasada de la misma. De esta manera, las empresas se ven obligadas a depender de las inversiones previas y las rutinas establecidas (Nystrom y Starbuck, 1984; Hamel y Prahalad, 1994). En otras palabras, la lógica dominante establecida inhibe el proceso de aprendizaje de la empresa (Prahalad y Bettis, 1986). En este sentido, las capacidades dinámicas pueden ser vistas como procesos únicos e idiosincrásicos que emergen de la historia de la que dependen las empresas individuales. Estos procesos incluyen aquellos desarrollados por la empresa que utilizan recursos para



adaptarse a los cambios del mercado e incluso para provocar tales cambios (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Schreyo y Kliesch-Eberl, 2007; Chen et al., 2008; Protojerou et al., 2008).

En un trabajo reciente, Teece (2007) completa los supuestos de su modelo afirmando que las capacidades dinámicas permiten a la empresa: (1) detectar las oportunidades, (2) aprovechar las oportunidades y, (3) mantener la competitividad a través de la mejora, combinación, protección y reconfiguración de sus activos tangibles e intangibles.

### **1.2.3.2. Otros modelos teóricos de las capacidades dinámicas**

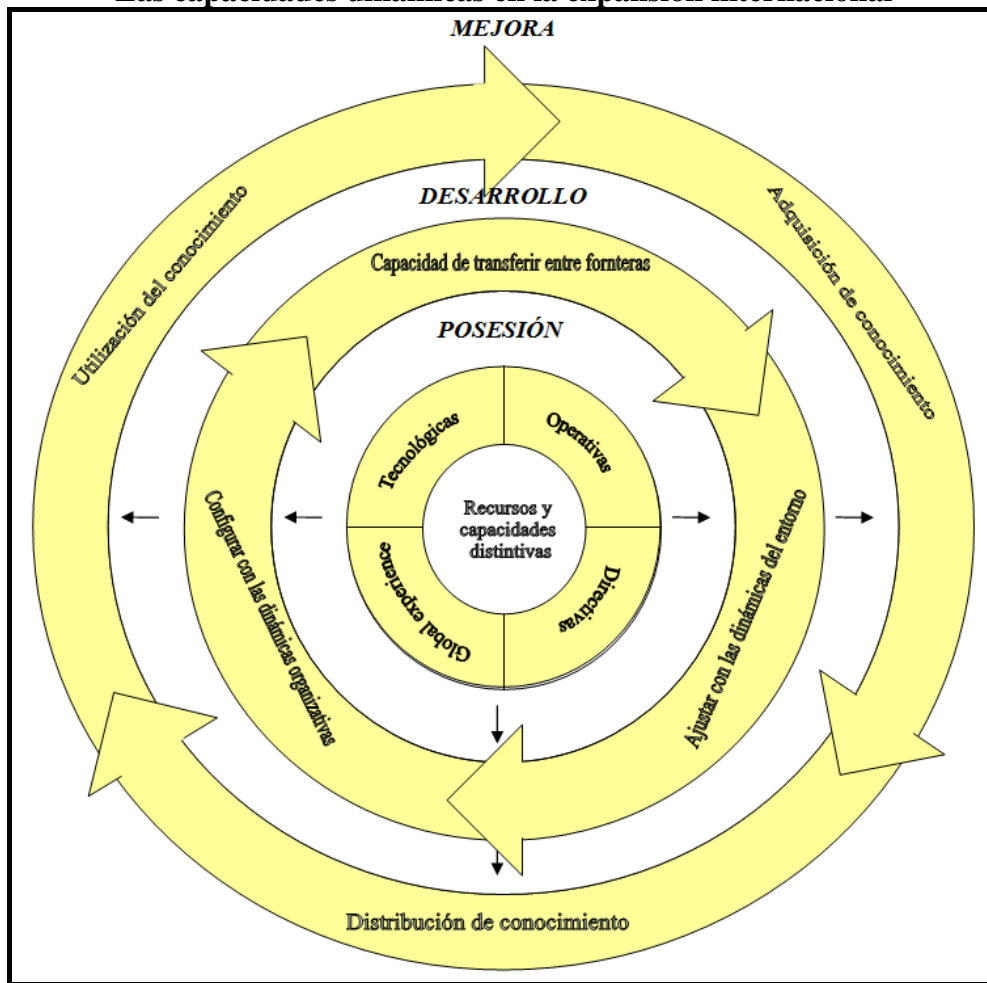
#### *El modelo de Eisenhardt y Martin (2000)*

Dejando a un lado el modelo de Teece et al. (1997), uno de los trabajos con mayor reconocimiento en la literatura es el elaborado por Eisenhardt y Martin (2000), quienes definen las capacidades dinámicas como “aquellas rutinas organizativas y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos en las diferentes etapas en las que los mercados emergen, entran en conflicto, se fraccionan, evolucionan y mueren” (Eisenhardt y Martin, 2000: 1107). Por tanto, el término “*dinámicas*” recoge la continua renovación de capacidades por parte de la organización con el fin de ajustarse a las demandas exigidas por un entorno que cambia rápidamente (Schreyo y Kliesch-Eberl, 2007; Zhang, 2007; Green et al., 2008b). Más aún, las capacidades dinámicas dependen en mayor medida de la información a tiempo real, las relaciones interfuncionales y la comunicación intensiva entre aquellos que se encuentran implicados en el proceso y en contacto con el mercado (Eisenhardt y Martin, 2000). En resumen, según estos autores las capacidades dinámicas representan la habilidad de los directivos y otros agentes de la empresa para realizar ajustes en curso sobre la asignación de recursos y la generación de nuevo conocimiento.

#### *El modelo de Luo (2000)*

Por su parte, Luo (2000), tomando como referencia la importancia de las capacidades dinámicas al explicar la internacionalización de las empresas multinacionales, las define a través de la consideración de tres ingredientes esenciales para la expansión internacional y el desarrollo de operaciones globales por parte de estas empresas. Según Luo (2000), tal y como se muestra en la Figura 2.15, las capacidades dinámicas requieren de: (1) una fuerte base de capacidades o recursos establecidos (posesión de capacidades); (2) la habilidad de desplegar estos recursos (despliegue de capacidades); y (3) la creación continua de nuevos recursos y conocimiento (mejora de capacidades).

**Figura 2.15.**  
**Las capacidades dinámicas en la expansión internacional**



Fuente: Elaborado a partir de Luo (2000).

El primer elemento es crítico para la obtención de ventajas competitivas y la determinación de las estrategias necesarias para explotar tales ventajas. El despliegue de capacidades es crucial a la hora de adelantarse a las oportunidades emergentes, así como para mitigar las desventajas asociadas al hecho de ser empresas foráneas en los nuevos mercados. Por último, la mejora de capacidades es esencial para el desarrollo evolutivo de ventajas sostenibles y la creación de nuevos recursos y capacidades. Estos tres elementos esenciales se interrelacionan secuencialmente.

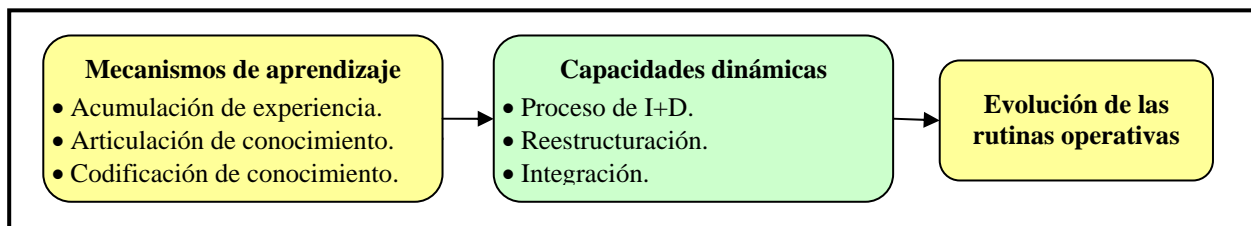
#### El modelo de Zollo y Winter (2002)

Tomando como referencia la definición original del concepto propuesta por Teece et al. (1997), Zollo y Winter (2002) aportan una nueva definición de las capacidades dinámicas tratando de subsanar distintas deficiencias que ellos mismos identifican. Concretamente, Zollo y Winter (2002) consideran que, a pesar de que en la definición de Teece et al. (1997) se sugiere en qué consisten las capacidades dinámicas y de qué manera actúan, su definición deja abierta la cuestión referente a su

procedencia. Además, esta definición parece requerir la presencia de rápidos cambios en el entorno como factor necesario para que las capacidades dinámicas puedan existir, sin tener en cuenta que las empresas integran, construyen y reconfiguran sus competencias incluso en entornos sujetos a bajos niveles de cambio (Zollo y Winter, 2002).

En base a ello, Zollo y Winter (2002: 340) definen las capacidades dinámicas como “unos patrones de actividad colectiva aprendidos y estables a través de los cuales la empresa genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mejora de su efectividad”. Los autores consideran que su conceptualización tiene la ventaja de identificar específicamente las rutinas operativas como el factor sobre el que operan las capacidades dinámicas, en lugar de las competencias que son más genéricas. Adicionalmente, esta definición aporta alguna de las características clave del constructo. Los términos “patrones aprendidos y estables” y “sistemáticamente” destacan el hecho de que las capacidades dinámicas son estructuradas y persistentes. De este modo, Zollo y Winter (2002) proponen una conceptualización de las capacidades dinámicas en las que éstas surgen del aprendizaje, y constituyen los métodos sistemáticos que la empresa posee para modificar sus rutinas operativas (ver Figura 2.16).

**Figura 2.16.**  
**Las capacidades dinámicas a partir del aprendizaje**



*Fuente: Elaborado a partir de Zollo y Winter (2002).*

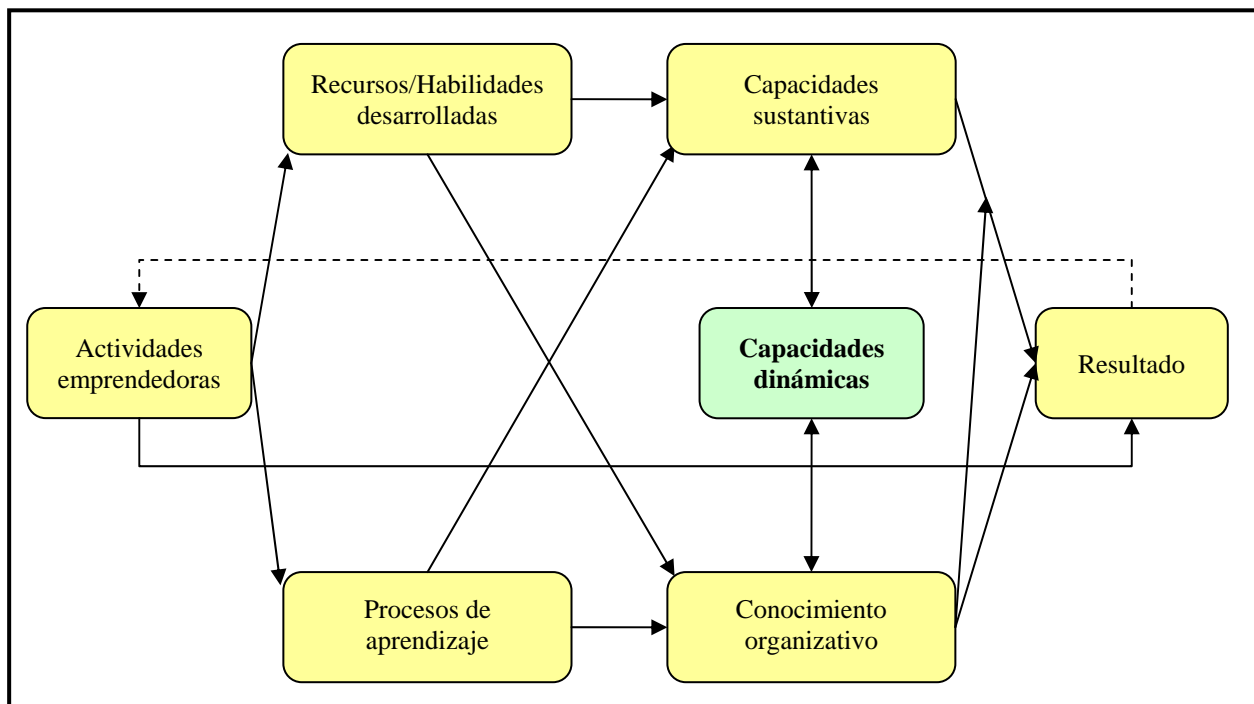
*El modelo de Zahra et al. (2006)*

Zahra et al. (2006: 924) proponen una definición de las capacidades dinámicas con un matiz diferente al del resto de aportaciones aparecidas hasta entonces. Concretamente, los autores definen las capacidades dinámicas como “las habilidades para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa en la forma en la que el principal decisor de la empresa prevé y estima más oportuna”, presentando un modelo (Figura 2.17) basado en las teorías del aprendizaje (Cohen y Levinthal, 1990) y del comportamiento (Cyert y March, 1963), que recoge las diferentes actividades asociadas a la creación de capacidades dinámicas y su efecto sobre el rendimiento de la empresa (Zahra et al., 2006).

En este modelo, las actividades emprendedoras de la empresa se consideran el punto de partida del modelo, definidas como “aquellas actividades que se centran en la identificación y explotación de oportunidades” (Zahra et al., 2006: 926). Estas actividades influyen en la selección de recursos y habilidades, y promueven la adopción

de procesos de aprendizaje para capturar conocimiento externo sobre las nuevas situaciones aparecidas. Ambos factores se combinan para crear nuevas capacidades sustantivas y la base de conocimiento de la empresa. El conocimiento organizativo se refiere al conjunto de todo aquello que es sabido o entendido por la empresa y sus miembros, mientras que las capacidades sustantivas engloban el conjunto de cosas que la empresa puede hacer. Tal y como Zahra et al. (2006) indican, ambos factores tienen efectos el uno sobre el otro, ya que aquello que la empresa puede hacer (sus habilidades) depende en parte de lo que sabe, mientras que aquello que la empresa sabe depende de lo que hace. De este modo, tanto el conocimiento organizativo como las capacidades sustantivas determinan qué capacidades dinámicas son necesarias para adaptarse a las condiciones emergentes. A su vez, estas capacidades dinámicas transformarán el conocimiento y las capacidades sustantivas de la empresa, afectando así al rendimiento de la misma. Más aún, el rendimiento presente de la empresa afectará a sus decisiones emprendedoras futuras.

**Figura 2.17.**  
**Modelo de formación de la capacidad y el resultado**



Fuente: Zahra et al. (2006).

Esta definición añade dos distinciones respecto a las anteriores: (1) no asocia las capacidades dinámicas necesariamente con rendimientos financieros, sino con la habilidad de reconfigurar de la forma deseada; y (2) remarca explícitamente el papel de los decisores de la empresa en el desarrollo y dirección de tales capacidades, enfatizando el papel de los directivos en las acciones emprendidas por las empresas (King y Tucci, 2002; Ghoshal, 2005).

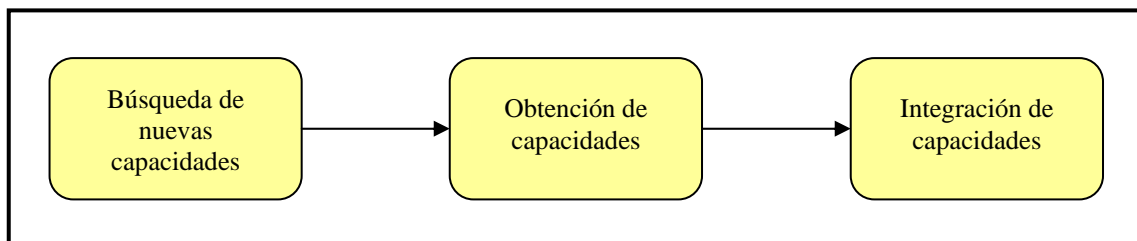
El modelo de Wang y Ahmed (2007)

Por su parte, Wang y Ahmed (2007: 35) definen las capacidades dinámicas de la empresa como “una orientación comportamental hacia la constante integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno para alcanzar y mantener una ventaja competitiva”. Esta definición implica que las capacidades dinámicas no son simples procesos, sino que se encuentran incrustadas en tales procesos. Concretamente, tal y como Wang y Ahmed (2007) argumentan, los procesos son estructuras y combinaciones de recursos explícitas o codificables y, por lo tanto, pueden ser transferidos con mayor facilidad. Sin embargo, las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa para hacer uso de recursos, normalmente combinados, y engloban tanto los procesos explícitos como los elementos tácitos incrustados en estos procesos (p.e., el saber hacer o el liderazgo).

El modelo de Vassolo y Anand (2008)

Recientemente, Vassolo y Anand (2008: 48) definen las capacidades dinámicas como “rutinas que modifican otras rutinas”. Los autores tomando como referencia la esencia de la teoría evolutiva de la empresa (Nelson y Winter, 1982) consideran que las capacidades dinámicas consisten en tres conjuntos de rutinas incrustadas en la empresa: rutinas de búsqueda, de obtención y de integración (ver Figura 2.18).

**Figura 2.18.**  
**Conjuntos de rutinas de las capacidades dinámicas**



*Fuente: Vassolo y Anand. (2008).*

El primer conjunto de rutinas es el de búsqueda de nuevas capacidades. Las empresas, frecuentemente, no tienen conciencia del potencial de mercado y tecnológico de las nuevas capacidades existentes, con lo que se encuentran ante el desafío de maximizar la información al respecto. En segundo lugar, una vez tienen identificadas las capacidades específicas, se procede a la obtención de las mismas. En este punto, las empresas deciden entre adquirirlas directamente o aliarse con otras firmas para tal fin. Por último, estas capacidades obtenidas deben integrarse en la empresa. Algunas de ellas se integrarán con éxito, mientras que otras serán rechazadas. Según Vassolo y Anand (2008), estos tres conjuntos de rutinas pueden no ser tan distintos como parece, y no tienen porqué aparecer necesariamente en el orden representado.

El resultado del primer conjunto de rutinas son aquellas capacidades que serán perseguidas por la empresa. El segundo conjunto debe decidir el modo de buscar estas capacidades, esto es, mediante la adquisición, alianzas, o el desarrollo interno. En este aspecto, las empresas suelen obtener las nuevas capacidades utilizando modos externos, ya que el desarrollo interno de capacidades desconocidas es costoso y difícil. Por su parte, las rutinas de integración pueden ser acertadas, situación en la que las capacidades se convierten en parte de la empresa o, por el contrario, puede darse el caso de que la empresa rechace tales capacidades. Vassolo y Anand (2008) consideran que cada conjunto de rutinas se verá afectado por cierta influencia procedente de los factores internos de la empresa, así como por algunos factores exógenos de carácter externo como pueda ser el atractivo asociado a estas capacidades.

Como puede observarse, la diversidad conceptual entorno a las capacidades dinámicas es considerable (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Green et al., 2008b), lo cual ha conducido a que, todavía en la actualidad, exista una falta de claridad y consenso respecto a la base teórica que debe fundamentar la investigación en este campo, así como a dificultar la interpretación y extrapolación de las conclusiones que de ella se derivan. Este hecho queda demostrado con el gran número de estudios empíricos referentes a las capacidades dinámicas que directamente no han explicado el concepto (Delmas, 1999; Forrant y Flynn, 1999; Malerba et al., 1999; Lehrer, 2000; Figueiredo, 2003; Salvato, 2003; Mota y de Castro, 2004; Sako, 2004; George, 2005; Woiceshyn y Daellenbach, 2005). Aún así, todas las conceptualizaciones parecen estar de acuerdo en que las capacidades dinámicas son fundamentales para mantener la competitividad ante el dinamismo de los mercados actuales.

## **2. LA IMPORTANCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS COMO MODELO EXPLICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA NUEVA EMPRESA INTERNACIONAL**

Una vez se han expuesto los principales modelos explicativos sobre la competitividad de la empresa, a continuación se recapitularán, tomando como referencia el ámbito de las nuevas empresas internacionales sobre el que se basa esta tesis, las principales críticas efectuadas desde la teoría de las capacidades dinámicas a los anteriores modelos. De forma general, estas críticas se basan, en primer lugar, en la incapacidad por parte de los modelos centrados en la explotación del poder de mercado para explicar la competitividad de la empresa en entornos altamente globalizados y dinámicos como aquellos a los que se enfrentan las nuevas empresas internacionales. Y, en segundo lugar, en la necesidad de complementar la perspectiva basada en los

recursos y capacidades debido a que sus propuestas toman como referencia un entorno estático alejado de la realidad, el cual no permite explicar la competitividad de la empresa en el largo plazo, tal y como defiende la teoría de las capacidades dinámicas.

Así, los modelos de las fuerzas competitivas y del conflicto estratégico consideran que los beneficios se originan a partir de la formación de la estrategia, esto es, de las limitaciones que las empresas logran generar en la competencia mediante el incremento de los costes de los rivales y de conductas de exclusión (Teece, 1984).

En particular, el modelo de las fuerzas competitivas lleva a considerar a las industrias concentradas como atractivas. Según este modelo, las posiciones de mercado pueden ser protegidas gracias al establecimiento de barreras de entrada y los costes de los rivales pueden incrementarse. Además, supone que las fuentes de ventaja competitiva se dan en la industria, sin prestar ninguna atención al descubrimiento, creación y comercialización de las nuevas fuentes de valor (Teece et al., 1997).

Por su parte, el modelo del conflicto estratégico presenta varios supuestos que hacen que su aplicabilidad en el caso de las nuevas empresas internacionales sea cuanto menos dudosa. En este modelo se asume que la empresa tiene el potencial suficiente para alterar, a través de sus acciones, las condiciones de competencia de la industria en la que actúa (Teece et al., 1997). Por otro lado, es un modelo que presupone que la empresa adopta estrategias con un alto grado de irreversibilidad y desempeña comportamientos tomando como referencia las expectativas e deducciones extraídas a partir de juegos determinados (Sutton, 1992; Teece et al., 1997). Más aún, al igual que en el modelo anterior, no se presta atención al estudio de aquellos factores que pueden facilitar la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Por el contrario, la perspectiva basada en los recursos y capacidades y la teoría de las capacidades dinámicas presentan una orientación claramente diferente a la anterior. En estos modelos se considera que la ventaja competitiva se origina dentro de la empresa a partir de ciertas rutinas generadoras de altos rendimientos (Teece et al., 1997) y, por lo tanto, se supone que los recursos y la organización interna de la empresa tienen mayor importancia que los efectos de la industria (Wu, 2010). En este sentido, la posesión por parte de la empresa de recursos y capacidades distintivos determinará su competitividad frente a las empresas rivales. Sin embargo, la perspectiva basada en los recursos surge en un contexto externo e interno de cierta estabilidad, que hace que se desatienda la influencia del dinamismo del mercado en la erosión del valor de las competencias poseídas por la empresa y, por tanto, en la pérdida de su competitividad en el largo plazo (Eisenhardt y Martin, 2000; Priem y Butler, 2001a, 2001b; Wu, 2007).

Concretamente, las principales críticas recibidas por la perspectiva basada en los recursos y capacidades se centran en su incapacidad a la hora de identificar los

mecanismos concretos que permiten explicar la forma en que un recurso llega a transformarse en una ventaja competitiva (Mosakowski y McKelvey 1997; Williamson 1999; Priem y Butler, 2001a, 2001b). Los primeros trabajos relacionados con esta perspectiva postulan que el resultado de la empresa se asocia a corto plazo con la generación de renta a través de una estrategia de diversificación creadora de valor, la cual no puede ser duplicada fácilmente por los competidores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Nelson, 1991). La teoría tradicional de diversificación se basa en el exceso de capacidad de los factores productivos derivado de la desigual velocidad con la que se actúa en las distintas unidades (Penrose, 1959; Gorecki, 1975; Teece, 1982). Así, los factores productivos no utilizados crearían oportunidades únicas para la diversificación, aunque éstas estarían sujetas a las oportunidades existentes en el mercado (Teece, 1980; Chandler 1990).

Según la perspectiva basada en los recursos, las empresas tienden a diversificarse en otros sectores relacionados con la misma categoría de industria en la que ya actúan (Lemelin, 1982), y en otras industrias que están relacionadas con sus actividades principales (Stewart et al., 1984; MacDonald, 1985). De este modo, las empresas crecen en las direcciones establecidas por sus recursos y capacidades, los cuales experimentan una expansión y evolución lenta (Penrose, 1959; Richardson, 1972). Por lo tanto, a pesar de su énfasis en el exceso de recursos y en la diversificación de la empresa, la perspectiva basada en los recursos y capacidades no consigue aclarar la manera en que estos recursos y capacidades logran crear una ventaja competitiva (Priem y Butler, 2001a, 2001b). De hecho, esta perspectiva simplifica el análisis estratégico con la suposición implícita de que los mercados de producto son homogéneos e inmóviles y muestran una demanda inmutable. Por consiguiente, el papel de los mercados de productos es casi inexistente.

A modo de conclusión, al analizar los cuatro paradigmas explicados anteriormente, se observa que éstos presentan diferencias significativas entre sí (Tabla 2.11). A pesar de ello, se puede encontrar una mayor similitud entre los dos primeros (basados en la formación de estrategias) así como entre los dos últimos (basados en la economización). En este punto, surge la pregunta acerca de si estos modelos deben considerarse complementarios o competitivos. Según algunos autores, “la perspectiva basada en los recursos complementa el enfoque basado en el análisis de la industria” (Amit y Schoemaker, 1993: 35). Por contra, otros autores como Teece et al. (1997), sin descartar la idea anterior, consideran que en muchos aspectos los distintos modelos compiten entre sí. A este respecto, Teece et al. (1997) señalan que esto no significa que exista un sólo modelo válido, sino que a través de las aportaciones procedentes de los distintos modelos pueden llegar a resolverse complejos problemas. Lo importante será identificar qué modelo es el apropiado para cada contexto o problema en concreto.



**Tabla 2.11.**  
**Principales modelos explicativos de la competitividad de la empresa**

| Modelo                                    | Raíces intelectuales                                     | Autores representativos  | Naturaleza de las rentas | Racionalidad de los directivos | Unidades de análisis            | Papel de la estructura de la industria | Tema central  |
|---|--|--|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--|---|
| <i>Fuerzas competitivas</i>               | Mason, Bain  | Porter (1980)  | Chamberlianas            | Racional                       | Industrias, empresas, productos | Exógeno                                | Condiciones estructurales y posicionamiento competitivo |
| <i>Conflicto estratégico</i>              | Machiavelli, Schelling, Cournot, Nash, Harsanyi, Shapiro | Ghemawat (1986)<br>Shapiro (1989)<br>Brandenburger y Nalebuff (1995)   | Chamberlianas            | Hiper-racional                 | Empresas, productos             | Endógeno                               | Interacciones estratégicas                              |
| <i>Perspectiva basada en los recursos</i> | Penrose, Selznick, Christensen, Andrews                  | Chandler (1966)<br>Teece (1980, 1982)<br>Rumelt (1984)<br>Wernerfelt (1984)  | Ricardianas              | Racional                       | Recursos                        | Endógeno                               | Fungibilidad del activo                                 |
| <i>Capacidades dinámicas</i>              | Schumpeter, Nelson, Winter, Teece                        | Hayes y Wheelwright (1984)<br>Dierickx y Cool (1989)<br>Dosi et al. (1989)<br>Porter (1990)<br>Prahalad y Hamel (1990)<br>Barney (1997)<br>Eisenhardt y Martin (2000)<br>Luo (2000)<br>Zollo y Winter (2002)<br>Zahra et al. (2006)<br>Wang y Ahmed (2007)<br>Hou (2008) | Schumpeterianas          | Racional                       | Procesos, recursos, capacidades | Endógeno                               | Sostenibilidad del activo                               |

Fuente: elaborado a partir de Teece et al. (1997).

En el caso que respecta a esta tesis, en línea con trabajos como los de Williamson (1994) se considera que, a pesar de que indudablemente el éxito competitivo puede proceder tanto de la formación de la estrategia como de la economización, en un entorno como el actual “la economización resulta más fundamental que la formación de la estrategia. O dicho de manera diferente, la economía es la mejor estrategia” (Williamson, 1994: 362). Bajo esta misma idea, Teece et al. (1997: 528) afirman que, “a excepción de circunstancias específicas, un énfasis excesivo en la formulación de la estrategia puede conducir a desinvertir en competencias centrales y descuidar el desarrollo de capacidades dinámicas, afectando de esta manera a la competitividad de la empresa en el largo plazo”.

En este sentido, en esta tesis se considera que la teoría de las capacidades dinámicas resulta clave a la hora de explicar la competitividad de las nuevas empresas internacionales. Estas empresas actúan en contextos de alto dinamismo, con continuos cambios en la tecnología, los gustos del consumidor o las características de los mercados que hacen que la empresa necesite un alto grado de flexibilidad, adaptabilidad y rapidez de respuesta. A este respecto, existen indicios suficientes en la literatura que revelan el importante papel de las capacidades dinámicas en las nuevas empresas que operan en contextos dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Zollo y Winter, 2002; Newbert, 2005; Teece, 2007; Wu, 2010; Zhou y Li, 2010). Ya en 1963 Cyert y March observan que cuando el entorno es volátil, las empresas suelen cambiar sus objetivos, sus prioridades y las fuentes y formas de búsqueda de nuevo conocimiento y oportunidades. A pesar de poseer fuerzas internas consistentes, los cambios significativos y/o constantes en las características del entorno pueden llevar a las empresas a darse cuenta de que sus capacidades sustantivas actuales son inadecuadas. De este modo, operar en entornos volátiles, donde el cambio es común y/o rápido, como suele ser el caso de las nuevas empresas internacionales, hace que estas empresas estén atentas ante la posible necesidad de reconfigurar sus capacidades sustantivas de forma continua para poder seguir compitiendo en los mercados en los que operan. Adicionalmente, Moorman y Miner (1998) demuestran que las empresas en entornos turbulentos presentan mayores aptitudes a la hora de improvisar y experimentar que aquellas que se hallan en entornos estables. En la misma línea, Zhou y Li (2010) indican que la aparición en los mercados de cambios de gran trascendencia como la introducción radical de nueva tecnología o cambios drásticos en los segmentos o preferencias del mercado estimularán el desarrollo y utilización de capacidades dinámicas por parte de la empresa para transformar y reconfigurar sus capacidades sustantivas. Por lo tanto, la teoría de las capacidades dinámicas ayuda a explicar cómo las nuevas empresas internacionales son capaces de adaptarse de forma competitiva y sostenida a los cambios en los mercados.

A pesar de ello, si repasamos la literatura existente relacionada con la aplicación de la teoría de las capacidades dinámicas en el ámbito de las nuevas empresas internacionales, nos damos cuenta de que ésta es mínima. Así, Zahra et al. (2006) realizan una revisión a los principales trabajos basados en las capacidades dinámicas clasificándolos en función del objeto de estudio y observan que la inmensa mayoría de investigaciones se han centrado en empresas establecidas, ignorando a las nuevas PYMEs (ver Tabla 2.12).

**Tabla 2.12.**  
**Revisión de la investigación pasada sobre las capacidades dinámicas**

| VARIABLE      | NUEVAS EMPRESAS   | EMPRESAS ESTABLECIDAS  |
|---------------|---|--|
| Naturaleza    | George et al. (2004)  | Eisenhardt y Martin (2000) ; Winter (2003); Geiger y Kliesch (2005)  |
| Antecedentes  | Arthurs y Busenitz (2006)   | Wheeler (2002); Zollo y Winter (2002); Blyler y Coff (2003); Verona y Ravasi (2003)  |
| Proceso       | George et al. (2004)  | Zollo y Winter (2002); Lampel y Shamsic (2003); Salvato (2003); George (2005); Lazonick y Prencipe (2005); Mosey (2005)  |
| Consecuencias | Newbert (2005); Arthurs y Busenitz (2006); Sapienza et al. (2006) | Eisenhardt y Martin (2000); Zahra y George (2002); Blyler y Coff (2003); Bowman y Ambrosini (2003); Verona y Ravasi (2003); Lenox y King (2004); George (2005); Lazonick y Prencipe (2005) |

*Fuente: Elaborada a partir de Zahra et al. (2006).*

Por otro lado, el estudio de las capacidades dinámicas como factor explicativo de la competitividad de la empresa, tal y como plantea esta tesis, nos lleva a preguntarnos cuáles son específicamente esas capacidades. De hecho, los propios Zahra et al. (2006) consideran que esta cuestión es fundamental, ya que en función del tipo de empresa analizada la literatura indica que cada tipo de empresa necesita capacidades distintas. Prestando atención a la temática sobre la que se basan los trabajos de la Tabla 2.12 se observa que la literatura reciente se ha centrado en la discusión respecto a las características específicas de las capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002), los antecedentes internos y externos de sus procesos de formación (Wheeler, 2002; Zollo y Winter, 2002; Byler y Coff, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Korr y Mahoney, 2005) y de las distintas actividades directivas y emprendedoras, así como los procesos asociados a la evolución de estas capacidades (King y Tucci, 2002; Salvato, 2003; George, 2005). Sin embargo, tal y como afirman O'Reilly y Tushman (2008: 188) "la mayor parte de la investigación referente a las capacidades dinámicas es preliminar y conceptual". En este sentido, los autores señalan que lo que es necesario en este momento es determinar aquellas capacidades concretas que permiten a las empresas adaptarse a los cambios en los mercados y en las tecnologías.

### **3. DELIMITACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

El debate habido en la literatura respecto a la determinación de los componentes concretos que de forma general se engloban bajo el concepto de las capacidades dinámicas tiene sus orígenes en la propia crítica efectuada por los investigadores propulsores de este constructo sobre la perspectiva basada en los recursos y capacidades. Esta perspectiva ha sido criticada debido a su falta de precisión en la definición de los mecanismos concretos que permiten explicar cómo los recursos y capacidades poseídos por una empresa consiguen reconfigurarse de forma continua para su transformación en ventajas competitivas (Mosakowski y McKelvey, 1997; Williamson, 1999; Priem y Butler, 2001a, 2001b). En consecuencia, la investigación sobre las capacidades dinámicas trata de llenar el vacío existente en la literatura en referencia a estos mecanismos.

Por ejemplo, en el estudio efectuado por (Farrant y Flynn, 1999) sobre el sector metalúrgico estadounidense, el cual se vio seriamente afectado después de la Segunda Guerra Mundial debido a su incapacidad para dar respuesta a la aparición de nuevos competidores en el mercado (especialmente de Japón), se muestra cómo la transformación experimentada por la empresa “*Brimfield Precision Inc.*”, que pasa de estar constituida por un operario que dependía de unos pocos clientes a convertirse en un importante diseñador y fabricante de diversos instrumentos quirúrgicos, se logró gracias a una serie de procesos: (1) la evolución desde una estructura jerárquica hacia una que se basa en la habilidad y que depende de los equipos de producción en planta, (2) el inculcar una mejora continua en el diseño y la fabricación, y (3) el desarrollo en planta de capacidades de innovación (Farrant y Flynn, 1999).

Del mismo modo, encontramos trabajos empíricos que también revelan otros procesos componentes de las capacidades dinámicas, como la integración interna y externa de los conocimientos en una empresa de asistencia sanitaria (Petroni, 1998), el aprendizaje dinámico en las empresas de telecomunicaciones (Majumdar, 2000), la posesión, el despliegue y la mejora de capacidades en casos de expansión internacional (Luo, 2000), la acumulación de tecnología en las transacciones internacionales de las empresas de biotecnología (Madhok y Osegowitsch, 2000), la transformación continua de las formas de organización en las empresas *Yahoo!* y *Excite* (Rindova y Kotha, 2001), la movilización y la transformación de las capacidades en la industria del cine de *Hollywood* (Lampel y Shamsie, 2003), y la creación, la absorción, la integración y la reconfiguración de conocimiento en una empresa danesa de fabricación de audífonos (Verona y Ravasi, 2003).

Sin embargo, los resultados de estas investigaciones revelan principalmente procesos específicos de las empresas o las industrias analizadas en cuestión, sin que se

haya tratado de sintetizar cuáles son aquellas características comunes de las capacidades dinámicas en las diferentes empresas. Siguiendo esta línea, Wang y Ahmed (2007) argumentan que aunque la teoría de las capacidades dinámicas muestra aspectos comunes entre las empresas (Eisenhardt y Martin, 2000), estas coincidencias no han sido identificadas de forma sistemática. Así, los investigadores, al tratar las capacidades dinámicas, se han referido a un amplio abanico de recursos, procesos y capacidades, dando lugar a la aparición en la literatura de interpretaciones y terminologías muy diversas, con resultados dispares y sin consenso alguno (Teece et al., 1997; Thomas y Pollock, 1999; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2007; Wang y Ahmed, 2007; Green et al., 2008b; Hou, 2008). Jarzabkowski (2005) señala que esta disparidad se debe a que los investigadores suelen identificar las capacidades de manera retrospectiva en base al comportamiento observado en situaciones muy específicas. Adicionalmente, Delbridge et al. (2006) atribuyen los distintos significados dados a las capacidades dinámicas a los distintos métodos utilizados por los investigadores para estudiar diferentes fenómenos.

A pesar de ello, ciertas similitudes son realmente identificables y medibles (Eisenhardt y Martin 2000) y resultan fundamentales para el desarrollo del concepto de las capacidades dinámicas principalmente por tres razones: (1) las características comunes permiten formular los factores componentes del constructo capacidades dinámicas, pudiendo ser adoptadas por futuros estudios para el examen de las relaciones existentes entre las capacidades dinámicas y otras variables de la organización; (2) las características comunes de las capacidades dinámicas revelan cómo las empresas transforman las ventajas asociadas a sus recursos y capacidades en ventajas de mercado a nivel global, en lugar de limitarse al contexto específico de la empresa y, por lo tanto, pueden adoptarse como marco de referencia para explicar los mecanismos de transformación utilizados por las empresas en general; y (3), los procesos específicos relacionados con las capacidades dinámicas identificados en los estudios empíricos no proporcionan una guía común para las empresas, ni aportan implicaciones significativas para los profesionales (Priem y Butler, 2001a, 2001b). Por lo tanto, identificar los factores componentes de las capacidades dinámicas puede guiar al desarrollo de modelos recurribles (Eccles y Nohria 1992; Mosakowski 1998) o al planteamiento de herramientas y técnicas prácticas y útiles para los directivos en su propósito de mejorar el rendimiento de sus empresas (Priem y Butler, 2001a, 2001b).

Tratando de aportar claridad al respecto, Wang y Ahmed (2007) realizan una revisión de la literatura referente a las capacidades dinámicas y concluyen que, a nivel individual, los recursos y capacidades específicos de una empresa pueden diferir respecto a otras y, por tanto, los mecanismos hacia la generación de capacidades dinámicas pueden ser específicos de la empresa o la industria en cuestión (Wang y Ahmed, 2007). Sin embargo, a nivel general, se pueden encontrar componentes

comunes de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000). Así, a partir de esta revisión de la literatura, Wang y Ahmed (2007) identifican y distinguen tres tipos de capacidades dinámicas relevantes: la capacidad de adaptación, la capacidad de absorción y la capacidad de innovación. Estos factores permiten explicar los mecanismos utilizados por la empresa para conectar la ventaja basada en los recursos internos de la empresa con la ventaja competitiva procedente del mercado externo. En un trabajo posterior, Hou (2008) justifica la utilización de estas capacidades dinámicas principales ya que las considera las capacidades mayormente empleadas en los trabajos más recientes (ver Tabla 2.13). De hecho, en la literatura encontramos varios trabajos empíricos, en su mayoría de carácter cualitativo basados en estudios de caso, que han demostrado que estos tres factores son comunes en diversas industrias, aunque posteriormente cada empresa desarrolle sus propias capacidades dinámicas adicionales de forma individual (Cockburn et al., 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Mota y de Castro, 2005).

**Tabla 2.13.**

**Comparación de las capacidades dinámicas empleadas en la literatura reciente**

| AUTORES              | CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN | CAPACIDAD DE ABSORCIÓN | CAPACIDAD DE INNOVACIÓN |
|----------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| Pavlou (2004)        | No                      | Sí                     | Sí                      |
| Ho y Tsai (2006)     | Sí                      | No                     | Sí                      |
| Wu (2006)            | Sí                      | Sí                     | Sí                      |
| Pettus et al. (2007) | Sí                      | Sí                     | Sí                      |
| Teece (2007)         | No                      | Sí                     | Sí                      |
| Wang y Ahmed (2007)  | Sí                      | Sí                     | Sí                      |
| Hou (2008)           | Sí                      | Sí                     | Sí                      |

*Fuente: Elaborada a partir de Hou (2008).*

Más aún, las capacidades de adaptación, absorción e innovación consideradas en esta investigación, como se verá en mayor detalle en los siguientes apartados, comparten el hecho de ser capacidades basadas en el conocimiento, tanto interno como externo, recogiendo el planteamiento inicial de esta tesis, que otorga al conocimiento un papel primordial en la competitividad de las nuevas empresas internacionales a partir de la interrelación de diferentes factores asociados al mismo.

### 3.1. LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Se define como la capacidad por parte de una empresa de identificar y aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado (Ansoff, 1965; Miles y Snow, 1978; Chakravarthy, 1982; Hooley et al., 1992). Esta capacidad se centra en el nivel estratégico y se relaciona con la perspectiva basada en los recursos y capacidades. De

hecho, la tipología estratégica de Miles y Snow (1978), ampliamente utilizada y reconocida tanto por académicos como por investigadores, se construye tomando como referencia la capacidad de adaptación de las distintas empresas. Así, las empresas *reactoras* son aquellas que presentan una falta de capacidad de adaptación, ya que no poseen los procesos internos necesarios para la identificación y posterior respuesta a las oportunidades de producto-mercado existentes. Por su parte, las empresas *defensoras* se centran en productos-mercados con un alcance restringido y estable, lo cual hace que su capacidad de adaptación sea reducida deliberadamente. Por otro lado, los *analizadores* exhiben cierta capacidad de adaptación debido a que, aunque suelen atender productos-mercados relativamente estables, estudian los cambios ocurridos en el mercado con el fin de identificar y perseguir nuevas oportunidades. Finalmente, los *prospectores* presentan el mayor nivel de capacidad de adaptación, ya que realizan continuas búsquedas para identificar nuevas oportunidades de producto-mercado y desarrollan capacidades que les permitan aprovechar las oportunidades seleccionadas.

Sin embargo, estas diferencias respecto a la capacidad de adaptación de las empresas en función de los mercados en los que compiten, han perdido aplicabilidad conforme los mercados actuales se han globalizado e incrementado su dinamismo. En efecto, la literatura reciente considera la capacidad de adaptación como un requisito fundamental para todas aquellas empresas que compiten en mercados con estas características (Oktemgil y Greenley, 1997; Farrant y Flynn, 1999; Rindova y Kotha, 2001; Álvarez y Merino, 2003; Gibson y Birkinshaw, 2004; Wang y Ahmed, 2007; Hou, 2008). En los mercados actuales los valores tradicionales de prosperidad y desarrollo económico, fuertemente dependientes de un entorno estable y una trayectoria vital más o menos lineal, se verían suplantados por valores centrados en el desarrollo continuo y la predisposición al cambio. La capacidad de abandonar patrones de comportamiento según se hiciera necesario, es decir, de elevar la capacidad de adaptación, sería crucial para actuar en un entorno económico en el que las formas y estructuras fuertemente arraigadas parecen estar disolviéndose.

Según Gibson y Birkinshaw (2004), la capacidad de adaptación refleja la habilidad para reconfigurar los recursos y coordinar los procesos puntualmente y de forma efectiva para ajustarse a los cambios del entorno. De este modo, esta capacidad se manifiesta con la flexibilidad estratégica, es decir, la flexibilidad inherente de los recursos disponibles por la empresa, así como la flexibilidad en la aplicación de estos recursos (Sánchez, 1995). En esta línea, Oktemgil y Greenley (1997) llevan a cabo una profunda revisión de la literatura, concluyendo que tres son las áreas de la actividad organizativa de la empresa que caracterizan la adaptabilidad de la empresa: (1) la respuesta a las oportunidades de producto-mercado; (2) la presencia de actividades de

marketing para responder a esas oportunidades; y (3) la velocidad de respuesta en la explotación de las mismas.

El desarrollo de la capacidad de adaptación a menudo supone una evolución de las formas organizativas. Rindova y Kotha (2001), por ejemplo, realizan un estudio de casos en el que analizan cómo *Yahoo* y *Excite* se adaptan y compiten a través de continuos cambios relacionados con muchos aspectos de la vida de la organización: las empresas experimentan cambios integrales y continuos en los productos, servicios, recursos, capacidades y modos de organización. A través de este estudio se demuestra que las capacidades dinámicas recogen la capacidad de adaptación de una empresa en términos de flexibilidad estratégica de recursos y el ajuste entre estos recursos, su forma organizativa y sus necesidades estratégicas, las cuales se encuentran en constante cambio (Rindova y Kotha, 2001).

Otros estudios empíricos (Camuffo y Volpato, 1996; Forrant y Flynn, 1999; Álvarez y Merino, 2003) también revelan que la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de ajuste de los recursos internos respecto a la demanda externa resulta ser un factor esencial para la evolución y la supervivencia de la empresa en varias industrias. De esta manera, las empresas que tienen altos niveles de capacidad de adaptación muestran capacidades dinámicas (Teece y et al., 1997).

### 3.2. LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

En 1990, Cohen y Levinthal introdujeron el concepto de capacidad de absorción, el cual se ha convertido en un constructo esencial en diversas líneas de investigación como demuestra la gran cantidad de estudios centrados en esta variable realizados desde entonces. Según el *Social Science Citation Index* en Junio del 2005 existían 290 artículos que utilizaban el término capacidad de absorción, y 1217 artículos que citaban de forma directa la publicación de Cohen y Levintahl de 1990. Así pues, desde la publicación de esta investigación, se ha generado una gran cantidad de literatura que ha afectado principalmente a cuatro líneas de investigación: el aprendizaje organizacional (Cohen y Levinthal, 1990; Boynton et al., 1994; Kim, 1998), la gestión del conocimiento (Szulanski, 1996), las alianzas estratégicas (Koza y Lewin, 1998; Lane y Lubatkin, 1998), y la gestión de la innovación (Mowery et al., 1996; Liu y White, 1997; Veugelers, 1997).

Centrándonos en los fundamentos sobre los que se construye el concepto, Cohen y Levinthal (1990: 128) se refieren a la capacidad de absorción como “la habilidad de la empresa de reconocer el valor procedente de la nueva información exterior, de asimilarla y de aplicarla con fines comerciales”. Según Cohen y Levinthal (1990), la capacidad de absorción es un mecanismo interno de la empresa que analiza diversos



aspectos del conocimiento externo e interno, y que posteriormente determina cuánto conocimiento externo es capaz de asimilar la empresa en función de sus conocimientos actuales, así como qué conocimientos pueden llegar a ser útiles para poder adaptarse, de la mejor manera posible, a los cambios que se produzcan en el sector en el que está presente. Las empresas con un alto nivel de capacidad de absorción poseen una fuerte habilidad para aprender de los otros agentes, integrar la información externa y transformarla en conocimiento interno de la misma (Tsai, 2001; Lenox y King, 2004; Wang y Ahmed, 2007). En este sentido, Cohen y Levinthal (1990) indican que la capacidad de absorción de una empresa depende de tres factores claves: la relación entre el exterior y el interior de la empresa, la relación entre las subunidades dentro de la empresa, y la relación entre los individuos dentro de cada subunidad.

Con posterioridad al trabajo de Cohen y Levinthal (1990), la literatura referente a la capacidad de absorción proporciona definiciones y usos de este constructo muy diversos. Así, algunos investigadores han empleado el término capacidad de absorción sin definición alguna (p.e. Keller, 1996; Glass y Saggi, 1998), mientras que otros lo han hecho bajo una perspectiva muy amplia para referirse a la receptividad de la empresa al cambio tecnológico (Kedia y Bhagat, 1988) o como indicador de la habilidad de la empresa para utilizar conocimiento externo (Koza y Lewin, 1998). A este respecto, Lane et al. (2002a) presentan en el congreso de la *Academy of Management* un estudio en el que se realiza un análisis temático sobre las investigaciones que habían tratado el constructo capacidad de absorción. En él, los autores identifican tres trabajos que habían revisado y/o expandido la definición original de Cohen y Levinthal (1990).

Según el análisis realizado por Lane et al. (2002a), los primeros investigadores que redefinieron el constructo fueron Lane y Lubatkin en 1998. La primera diferencia apreciable en la reconstrucción del constructo es un cambio de contexto, ya que la investigación desarrollada por estos autores analiza la capacidad de absorción de una empresa hacia otra, en lugar de hacia un sector. Durante esta investigación, se introduce el constructo de “capacidad de absorción relativa”, llegando a la conclusión de que la capacidad de absorción de una empresa (receptora) en relación a otra (emisora) depende de tres factores (Fernández, 2005): (1) el tipo de nuevo conocimiento ofrecido por la empresa emisora, (2) la similitud entre las prácticas de compensación y las estructuras organizativas de las empresas emisora y receptora, así como (3) la familiaridad de la empresa receptora con el conjunto de problemas organizativos de la empresa emisora.

Posteriormente, la investigación de Van den Bosch et al. (1999) regresa a la definición inicial de Cohen y Levinthal (1990) introduciendo nuevos elementos sobre su desarrollo y relacionándolos con el entorno de la empresa. Las conclusiones a las que llega esta investigación sugieren que la capacidad de absorción de una empresa conlleva un aprendizaje interno que seguidamente se transforma en nueva capacidad de

absorción. De esta manera, se genera una retroalimentación entre el aprendizaje interno y el desarrollo de la capacidad de absorción, el cual es condicionado por el entorno en el que la empresa compete.

El último trabajo identificado por Lane et al. (2002a) es el de Zahra y George (2002), quienes aportan una nueva definición del constructo capacidad de absorción que recoge y amplía las utilizadas hasta el momento. Según su investigación, la capacidad de absorción puede ser expresada como “un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento con la intención de crear valor” (p. 186). La adquisición de conocimiento representa la habilidad para reconocer, valorar y adquirir el conocimiento externo que resulta crítico para las operaciones de la empresa (Lane y Lubatkin, 1998; Zahra y George, 2002). La asimilación de conocimiento se refiere a las rutinas y procesos propios de la empresa que le permiten entender, analizar e interpretar el conocimiento procedente de fuentes externas. La transformación de conocimiento recoge la habilidad para desarrollar rutinas que faciliten la combinación del conocimiento existente con el nuevo conocimiento adquirido, así como su habilidad para asimilado (Zahra y George, 2002). Por su parte, la explotación de conocimiento se corresponde con la capacidad de la empresa para aplicar comercialmente el nuevo conocimiento externo con el fin de alcanzar los objetivos fijados por la organización (Lane y Lubatkin, 1998).

De este modo, el constructo de tres dimensiones (identificación, asimilación y aplicación) creado por Cohen y Levinthal (1990) pasa a convertirse en un modelo formado por cuatro dimensiones (adquisición, asimilación, transformación y explotación). Concretamente, Zahra y George (2002) sugieren que la capacidad de absorción se compone de dos subconjuntos de capacidades de absorción: las potenciales y las realizadas. La capacidad potencial comprende las capacidades de adquisición y asimilación de conocimiento, mientras que la capacidad realizada se centra en la transformación y explotación del conocimiento. En esta conceptualización, que ha sido defendida por diversos trabajos posteriores (Jansen et al., 2005; Fosfuri y Tribó, 2008; Camisón y Forés, 2010), se presta un mayor énfasis a las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) que se orientan hacia cambios estratégicos y de flexibilidad.

Por otro lado, Woiceshyn y Daellenbach (2005), adoptando un enfoque basado en las capacidades dinámicas, realizan un análisis de la literatura referente a la capacidad de absorción concluyendo que las principales diferencias entre la capacidad de absorción poseída por una empresa respecto a otras empresas se resumen en que las empresas que adoptan una capacidad de absorción de manera más eficaz: (1) presentan un mayor compromiso de recursos a largo plazo en contextos de incertidumbre; (2) aprenden de varios agentes y de su propia investigación y experiencia, y desarrollan

conocimiento propio sobre nuevas tecnologías; (3) analizan con detenimiento la nueva información tecnológica y comparten información con equipos multidisciplinares; (4) desarrollan y utilizan tecnologías complementarias; (5) poseen un alto nivel de conocimiento y habilidades en áreas relevantes para aplicar la nueva tecnología

En esta línea, diversos estudios empíricos (Salvatos, 2003; Verona y Ravasi, 2003; George, 2005; Woiceshyn y Daellenbach, 2005) demuestran que la habilidad para adquirir nuevo conocimiento externo, asimilarlo con el conocimiento interno ya existente y crear nuevo conocimiento es un factor importante de las capacidades dinámicas en varias industrias.

Sin embargo, aunque existe una gran cantidad de investigaciones sobre el constructo capacidad de absorción, Fernández (2005) observa a través de un trabajo longitudinal que no se ha creado una base teórica consistente sobre el constructo. Además este autor, en un estudio sobre los treinta artículos más citados que han tratado la capacidad de absorción demuestra que la investigación sobre la misma no ha sido acumulativa. Artículos como los realizados por Zahra y George (2002) y Van den Bosch et al. (1999) en donde se redefine el constructo o completa la definición del mismo han sido poco citados, y escasamente trabajados con posterioridad. La mayoría de investigaciones que han tratado la capacidad de absorción sólo han hecho referencia a las definiciones realizadas por Cohen y Levinthal (1990), y a algunas aportaciones menores de otras investigaciones importantes como las realizadas por Szulanski (1996), Mowery et al. (1996), o Lane y Lubatkin (1998).

Teniendo en cuenta la opinión de Fernández (2005) y de otros trabajos recientes como el de Camisón y Forés (2010), tomar como referencia investigaciones como las realizadas por Zahra y George (2002) o Lane et al. (2002a) complementándolas con las visiones aportadas por los trabajos más recientes (Lane et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; Hou, 2008; Chen et al., 2009; Escribano et al., 2009; Grimpe y Sofka, 2009) supone un buen comienzo para crear una base de conocimiento completa sobre la capacidad de absorción.

### **3.3. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

Una gran cantidad de trabajos han utilizado la capacidad de innovación para referirse a la competencia por parte de una empresa para desarrollar nuevos productos y/o mercados mediante el ajuste de una orientación estratégica hacia la innovación con comportamientos y procesos innovadores (Özsomer et al., 1997; Tripsas, 1997; Petroni, 1998; Deeds et al., 1999; Delmas, 1999; Hine y Ryan, 1999; Szeto, 2000; Lawson y Samson, 2001; Nassimbeni, 2001; Neely et al., 2001; Calantone et al., 2002; Romjin y Albaladejo, 2002; Quintana y Benavides, 2004; Wang y Ahmed, 2004; Lazonick y

Prencipe, 2005; Shera y Yang, 2005; Zhao et al., 2005; Lin y Chen, 2006; Ongkittikul y Geerlings, 2006; Gellynck et al., 2007; Langerak et al., 2007; Snoj et al., 2007; Akman y Yilmaz, 2008; Hou, 2008). Así, Kogut y Zander (1992) y posteriormente Hurley y Hult (1998) la definen como la habilidad de la empresa para movilizar el conocimiento incluido en sus empleados y combinarlo para crear nuevo conocimiento que se traduzca en innovaciones de producto o proceso. Esta capacidad es una capacidad dinámica en tanto y cuanto supone la interacción entre el conocimiento interno de la empresa y las demandas del mercado externo (Un, 2002). Por su parte, Wang y Ahmed (2004: 304), en un estudio centrado en la elaboración de una escala de medida de la capacidad de innovación que solventase la falta de consenso y las discrepancias existentes al respecto, concluyen que la capacidad de innovación es “la capacidad global de la empresa para introducir nuevos productos en el mercado o abrirse nuevos mercados, a través de la combinación de una orientación estratégica con comportamientos y procesos innovadores”. Recientemente, Akman y Yilmaz (2008: 79) definen la capacidad de innovación como “un importante factor que facilita una cultura organizativa innovadora, que se caracteriza por la promoción interna de actividades y capacidades para el correcto entendimiento y adecuada respuesta sobre el entorno externo”.

A la luz de las anteriores definiciones, se puede concluir que la capacidad de innovación abarca varios aspectos. De hecho, la investigación previa ha enfatizado la importancia de diferentes dimensiones y ha mostrado diversas combinaciones de las mismas. Por ejemplo, Schumpeter (1934) sugiere una gama de posibles alternativas innovadoras: desarrollar nuevos productos o servicios, desarrollar nuevos métodos de producción, identificar nuevos mercados, descubrir nuevas fuentes de suministro y desarrollar nuevas formas de organización. Miller y Friesen (1983), por su parte, se centran en cuatro dimensiones: la innovación del producto o servicio, los métodos de producción o aplicación de servicios, el riesgo asumido por los directivos clave, y la búsqueda de soluciones inusuales y novedosas. Adler y Shenbar (1990) consideran que la capacidad de innovación recoge: la capacidad de desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado, la capacidad de aplicar las tecnologías de proceso apropiadas para producir esos nuevos productos, la capacidad de desarrollar y adoptar nuevas tecnologías de producto y proceso para satisfacer futuras necesidades, y la capacidad para responder ante actividades tecnológicas accidentales y oportunidades inesperadas creadas por los competidores. Por su parte, Capon et al. (1992) estudian tres dimensiones de la innovación organizativa: la innovación de mercado, la tendencia estratégica a ser pioneros y la sofisticación tecnológica, mientras que Tsai (2001) y Liao et al. (2007) conceptualizan la capacidad de innovación incluyendo la innovación de producto, de proceso y de gestión.

Ante la amplia diversidad de propuestas existentes, Wang y Ahmed (2004) realizan una revisión de la literatura analizando las diferentes dimensiones utilizadas y concluyen que cinco de ellas son las que mayor grado de consenso presentan entre los distintos autores. Estas dimensiones se corresponden con las posibles innovaciones de producto, mercado, proceso, comportamiento y estrategia. Sin embargo, en la actualidad, se observa que muchos de los estudios referentes a las capacidades dinámicas se han centrado únicamente en el desarrollo de nuevos productos como un factor interno que posibilita el cambio y la renovación en las empresas y que, por tanto, garantiza su capacidad de innovación (Dougherty, 1992; Daneels, 2002).

En cualquier caso, teniendo en cuenta el crecimiento de la intensidad competitiva y de la incerteza de los mercados, la capacidad de innovación de la empresa se ha convertido en un arma competitiva muy importante para las empresas (Han et al., 1998; Hurley y Hult, 1998; Menguc y Auh, 2006; Snoj et al., 2007).

### **3.4. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE ADAPTACIÓN, ABSORCIÓN E INNOVACIÓN COMO FACILITADORAS DEL AMBIDEXTRISMO**

Tomando como punto de partida el enfoque de internacionalización basado en los recursos y capacidades organizativas, esta tesis defiende que las capacidades poseídas o generadas por la empresa son fundamentales al tratar de explicar su competitividad internacional (Grant, 1996; Luo, 2000; Yip et al., 2000; Griffith y Harvey, 2001; Li et al., 2004; Armario et al., 2008). Los modelos dentro de este enfoque se han centrado en empresas que actúan en entornos caracterizados por cierta estabilidad, por lo que suelen preocuparse por desarrollar ciertas capacidades distintivas que les aporten resultados en el corto plazo y que, por tanto, sean válidas tanto en el presente como en el futuro (Henderson y Clark, 1990; Levinthal y March, 1993; Benner y Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; O'Really y Tushman, 2008). Sin embargo, estos contextos difieren mucho de los entornos altamente dinámicos y competitivos que caracterizan la actividad de la nueva empresa internacional. Estas empresas se enfrentan a continuos cambios en las preferencias y gustos de los consumidores, en los procesos y tecnologías, así como en las características de los mercados (culturales, legales, sociales, económicas, etc.). Esto hace que aquellos recursos y capacidades válidos para la competitividad presente de la empresa puedan quedar obsoletos en un corto periodo de tiempo y, por tanto, no sean determinantes de su competitividad en el futuro (Green et al., 2008b).

En este sentido, teniendo en cuenta tanto las características de las nuevas empresas internacionales como las de los entornos en los que suelen actuar, este trabajo aboga por la consideración de ciertas capacidades, no asociadas a determinados

sectores o industrias, que contribuyen a mantener y renovar la competitividad de la empresa de forma sostenible como las más relevantes para este ámbito empresarial. Como hemos visto a lo largo de este capítulo, estas capacidades, denominadas por Teece et al. (1997) como capacidades dinámicas, tienen en cuenta la naturaleza evolutiva de los recursos y capacidades (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zahra y George, 2002; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; Green et al. 2008b; Hou, 2008) y garantizan la implicación y el compromiso continuo de las nuevas empresas internacionales por construir nuevos recursos y capacidades y recombinar o reconfigurar los ya existentes, logrando así adaptarse a las nuevas demandas de los mercados y, de este modo, facilitando su competitividad y supervivencia en el largo plazo (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Teece, 2006; Wu, 2007; Zhang, 2007; O'Reilly y Tushman, 2008; Zhou y Li, 2010).

Más concretamente, y siendo consecuentes con el supuesto de que el conocimiento es un factor fundamental a la hora de explicar la competitividad de las nuevas empresas internacionales, nos centramos en las tres capacidades dinámicas basadas en el conocimiento con mayor aceptación en la literatura: las capacidades de adaptación, absorción e innovación. Estas capacidades dinámicas pueden diferenciarse en función de si su naturaleza obedece en mayor medida a un enfoque estratégico asociado a la exploración del conocimiento, o más bien un enfoque operativo asociado a la explotación del mismo. La diferencia entre ambos tipos de capacidad residirá en que a partir de las capacidades de exploración la empresa desarrolla una habilidad estratégica para desarrollar una comprensión sistemática sobre los mercados que les permita explorarlos y analizarlos en busca de oportunidades existentes y potenciales, así como amoldarse a los cambios continuos que éstos experimentan. Y, por su parte, a través de las capacidades de explotación la empresa logra aprovechar de forma efectiva las oportunidades detectadas mediante acciones concretas dirigidas al mercado.

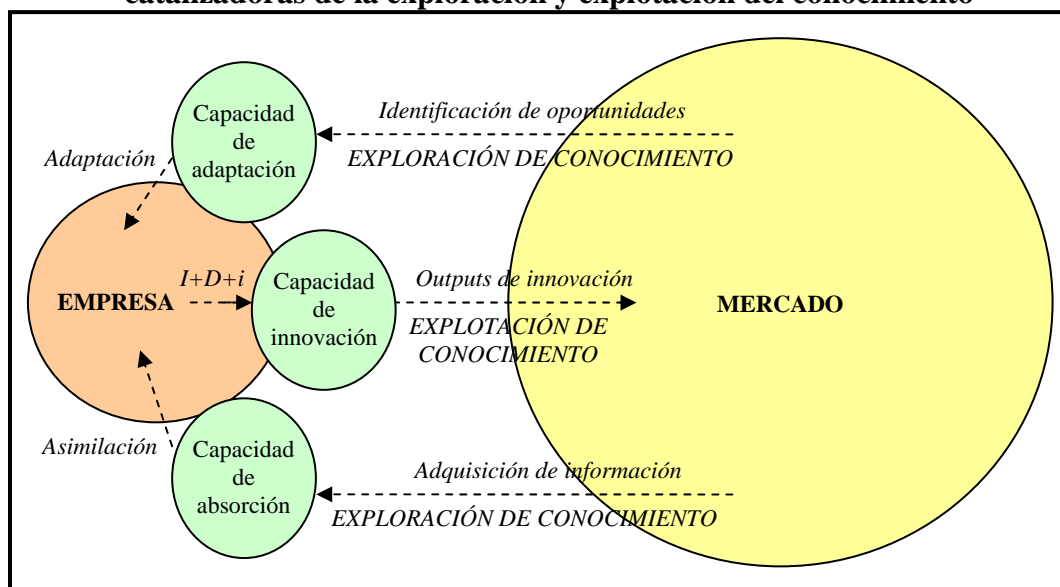
Bajo esta perspectiva la capacidad de adaptación se centra en aspectos relacionados con la identificación de oportunidades en el mercado y la habilidad para ser flexible a los cambios (Wang y Ahmed, 2007), mientras que la capacidad de absorción se relaciona con la asimilación de la información externa respecto a la base de conocimientos existente en la empresa y su aplicación comercial con la intención de crear valor (Cohen y Levinthal, 1990; Van den Bosch et al., 1999; Zahra y George, 2002). En este sentido, las capacidades de adaptación y absorción son capacidades que tienen su aplicación principal en el ámbito estratégico de la empresa, favoreciendo la exploración del conocimiento. Por su parte, la capacidad de innovación, que se corresponde con la habilidad por parte de la empresa de introducir acciones en la forma de productos, mecanismos, procesos, etc., que contribuyan a su competitividad



en los mercados (Wang y Ahmed, 2007) se asociaría en mayor medida al ámbito operativo de la empresa y, por tanto, con la explotación del conocimiento.

Teniendo en cuenta esta doble concepción de la actividad de la empresa, que garantiza tanto una labor de explotación como también de exploración del conocimiento, la generación y aplicación de las capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación contribuirá al ambidextrismo de las nuevas empresas internacionales necesario según un gran número de investigadores para aquellas empresas que se mueven en mercados dinámicos como los actuales (Volberda, 1998; Helfat y Raubitschek, 2000; Holmqvist, 2004; Jansen et al., 2006; Teece, 2006; Li et al., 2008a, 2008b; O'Reilly y Tushman, 2008; Andriopoulos y Lewis, 2010). En efecto, tal y como muestra la Figura 2.19, gracias a las capacidades de adaptación, absorción e innovación la nueva empresa internacional será capaz de crear una relación bidireccional con el mercado en base al tratamiento del conocimiento. En primer lugar, gracias a las capacidades de adaptación y de absorción la nueva empresa internacional podrá llevar a cabo una continua exploración de los mercados con el fin de generar flujos de información o conocimiento procedentes del ámbito externo de la empresa, que serán gestionados internamente por ésta, bien para asimilarlos en la base de conocimientos existentes en la empresa, bien para llevar a cabo las adaptaciones internas que se consideren oportunas. Y, en segundo lugar, las nuevas empresas internacionales generarán una capacidad de innovación de naturaleza operativa, que les permitirá explotar el conocimiento valioso poseído internamente por la empresa en la forma de determinados outputs de innovación con impacto en los mercados.

**Figura 2.19.**  
**Las capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación como catalizadoras de la exploración y explotación del conocimiento**



Fuente: Elaboración propia.

# Capítulo 6

## El concepto de “ventaja competitiva”



En el presente capítulo se realiza una revisión sobre el resultado en el cual deberían traducirse las capacidades dinámicas anteriormente expuestas al ser aplicadas, esto es, en la obtención de ciertas ventajas competitivas. A este respecto, en consonancia con la argumentación defendida en el capítulo previo, que considera la teoría de las capacidades dinámicas como el modelo básico explicativo del logro de ventajas competitivas por parte de las nuevas empresas internacionales, esta revisión se efectuará tomando un enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa.

Concretamente, en un primer momento se procederá al repaso de las principales contribuciones aparecidas en la literatura que han permitido definir el concepto de ventaja competitiva. Y, a continuación, se analizarán los diferentes requisitos que deben darse para que esta ventaja se genere y se mantenga a lo largo del tiempo.

## **1. DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

Del análisis realizado en el capítulo anterior se concluye que la competitividad de una empresa se fundamentará en la posesión o acceso a ciertas ventajas competitivas. Los primeros trabajos interesados en la definición del término ventaja competitiva los encontramos en el periodo que va desde mediados de los años ochenta a mediados de los años noventa. Así, Hoffman (2000), centrando su atención en el carácter sostenible de la ventaja lograda por la empresa, realiza una recapitulación de las principales contribuciones aparecidas en la literatura para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en la que queda constancia de esta circunstancia (Tabla 2.14). De hecho, el autor señala que los primeros trabajos identificados (Anderson, 1965; Hall, 1980; Henderson, 1983) deben ser considerados como precursores del concepto de ventaja competitiva, ya que a pesar de que no mencionan específicamente el término ventaja competitiva, estos trabajos ponen énfasis en la importancia que supone para las empresas el poseer ciertas características únicas y diferenciales respecto a la competencia.

En efecto, Porter (1985) con la publicación de su libro “*Competitive Strategy*” marcó un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. En él, el autor identifica a la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

**Tabla 2.14.**  
**Contribuciones al desarrollo de la “ventaja competitiva sostenible”**

| AUTORES                 | TÍTULO DEL LIBRO/ARTÍCULO   | PRINCIPALES APORTACIONES   |
|-------------------------|---|--|
| Alderson (1965)         | "The Search for Differential Advantage"                                   | Precursor de la VCS; propone tres bases para la ventaja diferencial: tecnológica, legal, y geográfica. Y cuatro estrategias para alcanzar tal ventaja diferenciada: segmentación, llamamientos selectivos, transvección, y diferenciación. |
| Hall (1980)             | "Survival Strategies in a Hostile Environment"                            | Las empresas exitosas alcanzarán bien la posición de coste más bajo, bien la más diferenciada.   |
| Henderson (1983)        | "The Anatomy of Competition"  | Discute acerca de las ventajas únicas de una firma respecto a sus competidores; y sobre aquellas empresas que pueden adaptar mejor o conseguir con mayor rapidez una ventaja respecto a la competencia.                                    |
| Porter (1985)           | Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance       | Introduce la idea de la “cadena de valor” como la herramienta básica para analizar las fuentes de la VC.   |
| Coyne (1986)            | "Sustainable Competitive Advantage: What it is, What it isn't"            | Explicación de las condiciones necesarias para que una VCS exista; concepto de “ <i>capability gaps</i> ”.   |
| Ghemawat (1986)         | "Sustainable Advantage"   | Discuten sobre aquellas ventajas que tienden a ser sostenibles: tamaño en el mercado de referencia, mayor acceso a los recursos o a los clientes, y restricciones en las opciones de los competidores.                                     |
| Day y Wensley (1988)    | "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority" | Mayores habilidades y recursos son fuentes de potenciales ventajas; en la determinación de las formas de alcanzar VCS, deben considerarse tanto las perspectivas del competidor como del cliente.  |
| Dierickx y Cool (1989)  | "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage"    | La sostenibilidad de la posición de un activo de la empresa se basa en la facilidad para sustituir o imitarlo.   |
| Hamel y Prahalad (1989) | "Strategic Intent"  | La empresa no debe buscar las VCS, sino aprender la manera de crear nuevas ventajas para lograr un liderazgo global.   |
| Prahalad y Hamel (1990) | "Core Competence of the Corporation"                                      | Las VCS se crean a partir de competencias esenciales; las empresas deben consolidar los recursos y habilidades en competencias que les permitan adaptarse rápidamente a las oportunidades de cambio.                                       |
| Barney (1991)           | "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"                      | Proponen cuatro indicadores del potencial de los recursos de una empresa para generar VCS: valor, rareza, inimitabilidad y sustitución imperfecta.   |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Conner (1991)            | "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" | Bajo una visión basada en los recursos, para conseguir rendimientos por encima de la media, la empresa debe vender un producto distintivo para los ojos del comprador, o vender un producto idéntico al de la competencia a menor precio.      |
| Bharadwaj et al.(1993)   | "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions"   | Evalúan las VCS en el contexto del marketing de servicios; la VCS sólo existe si el cliente la reconoce.   |
| Hall (1993)              | "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage"  | Identifica varios recursos intangibles (incluyendo activos y competencias) que permite a las empresas poseer importantes capacidades diferenciales que se traducen en VCS.   |
| Peteraf (1993)           | "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View"  | Consideran cuatro condiciones que deben darse para lograr VCS: recursos superiores (heterogeneidad dentro de una industria), límites ex poste a la competencia, movilidad imperfecta de los recursos, y límites ex ante a la competencia.      |
| Day y Nedungadi (1994)   | "Managerial Representations of Competitive Advantage"   | La elección de la estrategia a seguir por parte de la empresa y su reacción respecto al entorno depende de su orientación (orientada al cliente frente a orientada a la competencia); la VC se basa en esta orientación.                       |
| Hunt y Morgan (1995)     | "The Comparative Advantage Theory of Competition"   | Comparan la teoría neoclásica y la teoría de la ventaja comparativa de la empresa; una ventaja comparativa en recursos puede traducirse en una VC en el mercado; al mismo tiempo, aportan una categorización de los recursos.                  |
| Oliver (1997)            | "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views"   | Propone un modelo de heterogeneidad de la empresa que sugiere que tanto el capital de recursos como el capital institucional son indispensables para la VCS.   |
| Srivastava et al. (1998) | "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis"   | Definen los activos basados en el mercado en dos categorías primarias: relacionales e intelectuales. Altamente intangibles, estos activos pueden ser utilizados para conseguir VCS cuando puedan añadir un valor distintivo para los clientes. |

*Fuente: Elaboración propia.*

Tomando como referencia el trabajo de Porter (1985), Lambin (1995), dentro del ámbito del marketing, define la ventaja competitiva como las características o atributos detentados por un producto o marca que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. En este mismo sentido, Grant (1996) señala que cuando dos empresas compiten una empresa posee una ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior. Por lo tanto, la ventaja competitiva es la

habilidad para obtener un rendimiento superior al de los rivales (Rumelt, 1984; Barney, 1986; Prahalad y Hamel, 1990; Bogner y Thomas, 1994).

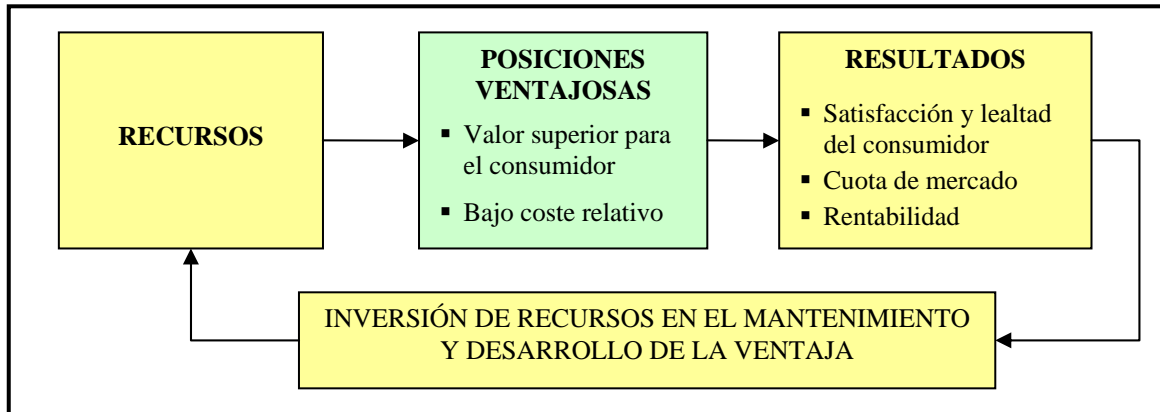
El rendimiento superior puede expresarse en términos de valor sobre los clientes del negocio. El valor se puede definir como la diferencia entre los beneficios que los clientes reciben como consecuencia del uso del producto y los costes en los que incurren para encontrarlo y adquirirlo, así como durante el transcurso de su uso (Slater, 1996). Y este valor se generará “cuando el beneficio sobre el cliente asociado a los productos/servicios en cuestión sean superiores a los costes que éstos implican” (Slater y Narver, 2000: 120). Evidentemente, proporcionar valor implica un esfuerzo organizativo dirigido a comprender adecuadamente las necesidades actuales y latentes de los clientes de la empresa y su posible evolución. Es preciso diferenciar las características de la oferta que proporcionan beneficios al cliente, de aquellas que simplemente incrementan los costes sin añadir motivos adicionales a la compra. Sin embargo, en la actualidad se reconoce que las ventajas competitivas, además de permitir obtener mejores resultados, deben satisfacer dos condiciones adicionales: es necesario poder mantenerlas a lo largo del tiempo, así como defenderlas frente a la competencia, puesto que si desaparecen o son imitadas pierden su poder para proporcionar una rentabilidad superior (Lippman y Rumelt, 1982; Coyne, 1986; Ghemawat, 1986; Barney, 1991, 1994).

Por tanto, proporcionar valor no es suficiente para conseguir ventajas competitivas sino que, además, es necesario que el valor que se ofrece sea superior al de la competencia (Sherman, 1992) y que esta habilidad sea sostenible a lo largo del tiempo (Day y Wensley, 1988). El mantenimiento de la ventaja competitiva implica que la empresa sea capaz de desarrollar barreras a la imitación, así como que sea consciente de dónde pueden surgir nuevas y mejores oportunidades de negocio que, de ser aprovechadas por la competencia, erosionarían su posición competitiva (Slater, 1996). Ambas reflexiones destacan la importancia de la orientación a la competencia y al entorno y una actitud emprendedora y renovadora como instrumentos competitivos. Consecuentemente, aquellos recursos necesarios para llevar a cabo estrategias y acciones de este tipo tendrán un papel clave en la consecución de tales ventajas.

Como puede observarse, a la hora de conceptualizar la ventaja competitiva los diferentes autores se apoyan en otros términos claves para su completa comprensión, como son los recursos y/o capacidades que provocan tal ventaja, así como los resultados que de ella se derivan (Day y Wensley, 1988; Morgan y Hunt, 1999; Hult y Ketchen, 2001; Hooley y Greenley, 2005). Siguiendo esta idea, Day y Wensley (1988) proponen un esquema en el que se observa cómo las posiciones ventajosas de la empresa nacen de sus recursos y se traducen en resultados a través de un proceso dinámico y cíclico, es

decir, las ventajas se crean y sostienen a través de la inversión continua de los beneficios para crear barreras a la imitación y evitar su erosión (ver Figura 2.20).

**Figura 2.20.**  
**Elementos de la ventaja competitiva**



*Fuente: Day y Wensley (1988).*

Este esquema es útil porque distingue dos tipos fundamentales de posiciones ventajosas para las empresas e identifica las variables que, desde la perspectiva del marketing, reflejan la idea de rendimiento superior (satisfacción y lealtad del consumidor, cuota de mercado y rentabilidad). Estas posiciones ventajosas, que se basan en el logro de un valor diferencial y de costes relativos bajos, han sido ampliamente reconocidas y utilizadas tanto en el ámbito académico como investigador (Hall, 1980; Porter, 1980, 1985; Day y Wensley, 1983, 1988; Hitt y Ireland, 1986; Aaker, 1988; Kim y Lim, 1988; Bharadwaj et al., 1993; Slywotzky y Shapiro, 1993; Treacy y Wiersema, 1993; Kotha y Nair, 1995; Lambin, 1995; Slater, 1996; Munuera y Rodríguez, 1998; Li y Dant, 1999; Morgan y Hunt, 1999; Hult y Ketchen, 2001; Lingyee y Ogunmokun, 2001; Morgan et al., 2004; Hooley y Greenley, 2005; Ha-Brookshire y Dyer, 2009) debido a que el resto de posibles acepciones utilizadas para referirse a las ventajas competitivas logradas por empresas procedentes de sectores o contextos más específicos siempre podrán reducirse a estas dos.

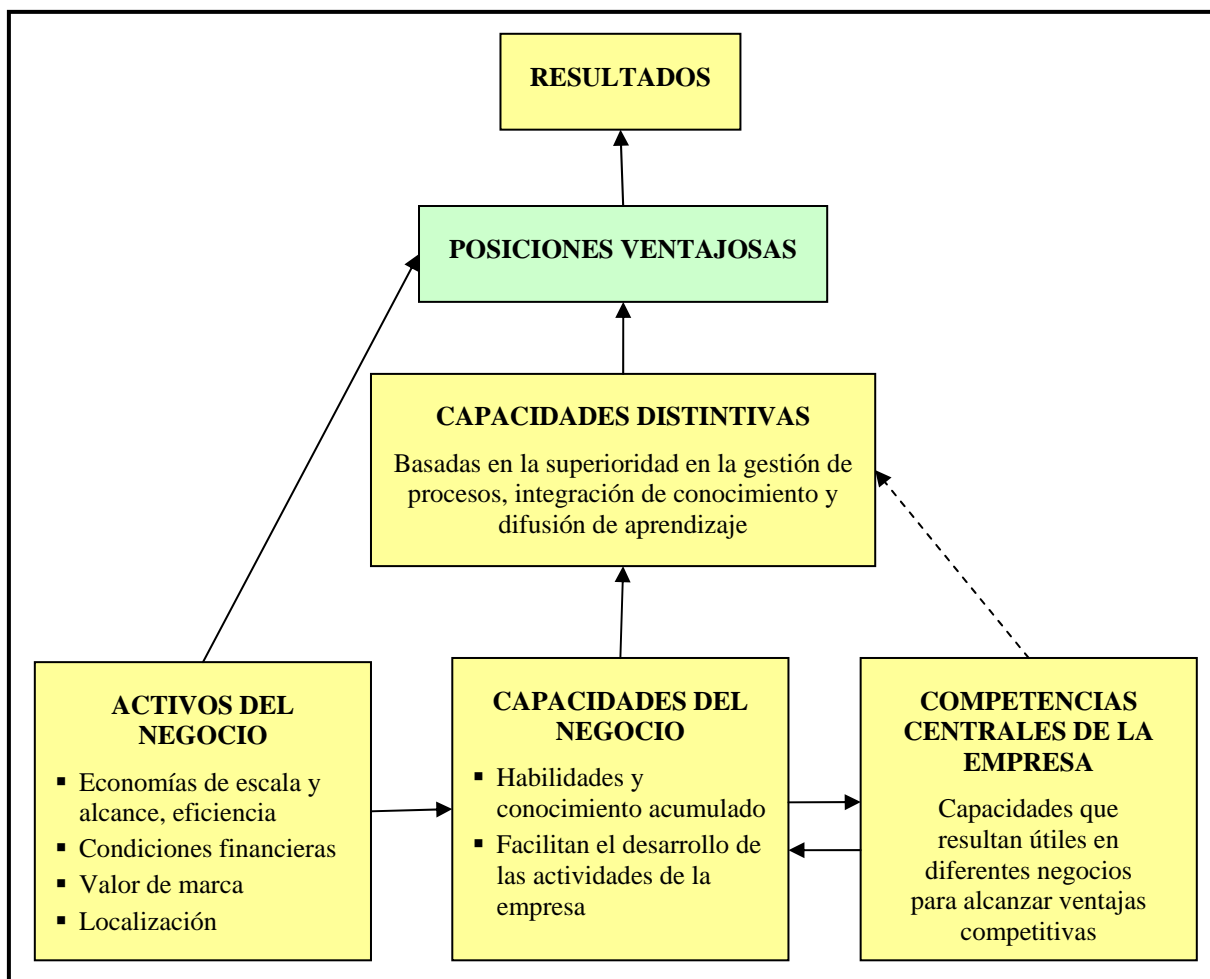
Concretamente, el valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa se da cuando la empresa se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso, bien porque incrementan su rendimiento. Proporcionar mayor valor puede lograrse a través de estrategias de diferenciación, reduciendo el coste del producto a lo largo de su ciclo de vida o, alternativamente, ofreciendo el mejor ratio costes/beneficios (Porter, 1985; Munuera y Rodríguez, 1998). Adicionalmente, estas ventajas pueden traducirse en una calidad de producto superior (mejor diseño, embalaje, imagen de marca, etc.) o unos servicios más sensibles hacia el cliente (mejor servicios post-venta, velocidad de entrega, soporte técnico, etc.), los cuales incrementan el valor percibido

por parte del cliente (Kim y Lim, 1988; Cavusgil y Zou, 1994; Piercy et al., 1998; Li y Dant, 1999; Morgan et al., 2004; Kretchen y Hult, 2007; Ha-Brookshire y Dyer, 2009).

Por su parte, un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración y de comercialización, los cuales aportan un valor al productor en forma de coste más bajo y al consumidor en forma de un precio relativo del producto o de la marca menor (Porter, 1985; Kotha y Nair, 1995; Munuera y Rodríguez, 1998; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009).

El análisis del concepto de ventaja competitiva, en consecuencia, centra su interés en los “recursos” de la organización como origen de dichas ventajas. Sin embargo, como se vio en el apartado anterior, desde la perspectiva basada en los recursos este constructo se presenta bajo un enfoque general, dando lugar a la posible consideración de un amplio abanico de posibilidades. En este sentido, Day (1994) desglosa el recuadro “recursos” de la Figura 2.20 en activos y capacidades, proponiendo el esquema recogido en la Figura 2.21.

**Figura 2.21.**  
**Fuentes de ventaja competitiva y resultados superiores**



Fuente: Day (1994).

Los activos representan la disponibilidad de recursos que la empresa ha acumulado, como por ejemplo las economías de escala en fabricación, una determinada localización que permita obtener factores más baratos o ayudas gubernamentales, el sistema de distribución o el valor de marca, etc.

Por su parte, las capacidades representan un conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades necesarios para desarrollar una tarea o actividad, e implican patrones complejos de coordinación y cooperación entre los individuos y los recursos (Schulze, 1994; Grant, 1996). Estas capacidades incluyen I+D, un servicio excelente a los clientes y una producción de alta calidad. Como vemos en la Figura 2.21 en este esquema se diferencian, dentro del conjunto de capacidades de la organización, aquellas que pueden calificarse como “distintivas”, las cuales representan capacidades superiores poseídas por la empresa respecto a sus competidores. Más concretamente, tal y como sugieren trabajos como los de Barney (1991, 1997), Grant (1991, 1995) o Amit y Schoemaker (1993) las capacidades distintivas se explican en base a ciertas características y condiciones en su proceso de acumulación. Así, sólo aquellas que tienen estas características y cumplen estas condiciones se podrían calificar como distintivas, y serían susceptibles de sostener la ventaja competitiva (Escrig, 2001). Por lo tanto, se defiende la idea de que no todas las capacidades organizativas generan posiciones ventajosas (Amit y Schoemaker, 1993; Day, 1994; Hamel, 1994).

En cualquier caso, la hipótesis básica es que las diferencias en los comportamientos de las empresas surgen debido a las diferencias existentes en su dotación de recursos y capacidades (Barney, 1991). Otra idea fundamental es que los recursos y capacidades deben ser transformados, en último término, en productos terminados que creen valor para los clientes (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990). Por lo tanto, tomando como referencia la teoría de la competencia basada en la ventaja en recursos, en esta investigación se considerará que las ventajas competitivas logradas por las empresas vienen determinadas por la posesión de recursos y/o capacidades que cumplen unos determinados requisitos. Estas ventajas competitivas se fundamentarán en la mejor posición de la empresa respecto a sus competidores en términos de coste o diferenciación y contribuirán, en consecuencia, a la consecución de mayores resultados.

## **2. REQUISITOS DE UNA VENTAJA COMPETITIVA**

Parece claro, pues, que la esencia de la ventaja competitiva reside en los recursos y capacidades de la empresa. Sin embargo, encontramos estudios que afirman que no toda combinación de recursos y capacidades permite obtener ventajas competitivas sostenibles y defendibles en el tiempo, siendo necesario disponer de una ventaja

comparativa respecto a estos factores (Hunt y Morgan, 1995; Morgan y Hunt, 1999; Hult y Ketchen, 2001; Hooley y Greenley, 2005; Hyvönen y Tuominen, 2007), es decir, de un conjunto de recursos y capacidades que permita desarrollar una oferta que, en comparación con la de los competidores, sea percibida como de mayor valor o pueda producirse con menores costes. En este sentido, Hunt (2002) afirma que las ventajas competitivas de una empresa deben de ser consistentes con el valor relativo producido por sus recursos y capacidades y los costes relativos de los recursos necesarios para producir tal valor. Por ejemplo, centrándonos en el caso de los recursos, Hunt y Morgan (1995) proponen seis situaciones competitivas alternativas que pueden darse en función de la capacidad de los recursos de la empresa para generar valor o reducir costes respecto a la competencia (Tabla 2.15).

**Tabla 2.15.**  
**Matriz de posiciones competitivas**

|                                       |          |                                       |                        |                     |
|---------------------------------------|----------|---------------------------------------|------------------------|---------------------|
| <i>Coste relativo de los recursos</i> | Inferior | ?                                     | Ventaja competitiva    | Ventaja competitiva |
|                                       | Similar  | Desventaja competitiva                | Posición de equilibrio | Ventaja competitiva |
|                                       | Superior | Desventaja competitiva                | Desventaja competitiva | ?                   |
|                                       |          | Inferior                              | Similar                | Superior            |
|                                       |          | <i>Valor relativo de los recursos</i> |                        |                     |

Fuente: Hunt y Morgan (1995).

Así pues, existen ciertas propiedades de los recursos y capacidades de la empresa que los habilitan para generar ventajas competitivas y para mantenerlas en el tiempo. Es posible distinguir entre aquellas cualidades de los recursos y capacidades que los capacitan para proporcionar ventajas competitivas, y aquellas otras que permiten que la ventaja competitiva sea sostenible (Grant, 1996). Es más, Grant (1996) además de tener en cuenta estos dos aspectos, introduce uno adicional relacionado con la necesidad de que estos recursos y capacidades posibiliten la apropiación por parte de la empresa de las rentas conseguidas.

Barney (1991: 102) ofrece una definición formal del concepto de ventaja competitiva sostenible exponiendo que: “una firma se dice que posee una ventaja competitiva sostenible cuando está implementando una estrategia que crea valor, que no está siendo implementada de forma simultánea por ningún otro competidor actual o potencial, y cuyos beneficios no pueden ser duplicados por estos competidores”.



A partir de esta definición, Barney (1991) defiende que para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva deben darse dos condiciones: (1) que éste sea escaso, ya que si está ampliamente disponible en el sector llegará a ser un requisito para competir pero no una fuente de ventaja competitiva; y (2) que el recurso o capacidad sea relevante, es decir, que ayude a la empresa de alguna manera a crear valor para sus clientes o a sobrevivir a la competencia. De modo que los recursos y capacidades sólo son valiosos si pueden ser relacionados con uno o más factores de éxito de un sector.

Adicionalmente, para que esta ventaja competitiva sea sostenible se deberán tener en cuenta otros aspectos relacionados con las propias características de los recursos y capacidades que propician tal ventaja, como la inimitabilidad y su carácter insustituible (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991, 1997; Grant, 1991, 1995; Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Hooley et al., 2005).

Por tanto, de forma conjunta, Barney (1991) establece que para que los recursos y capacidades proporcionen ventajas competitivas sostenibles, éstos deben de ser: valiosos para neutralizar amenazas y aprovechar oportunidades, raros entre la competencia actual, difícilmente imitables por los competidores y difícilmente sustituibles. Otros autores, además añaden la necesidad de que sean susceptibles de múltiples aplicaciones, es decir, que proporcionen una base para detectar y aprovechar oportunidades en mercados nuevos o actuales (Slater, 1996 y 1997; Barney, 1997; Day y Wensley, 1998).

Bowman y Ambrosini (2003) analizan las condiciones propuestas por Barney (1991), y señalan que las dos primeras (valioso y raro) hacen referencia a la identificación de los recursos y capacidades en un momento del tiempo, mientras que las dos siguientes (inimitable e insustituible) se centran en la sostenibilidad de la rentas que fluyen de estos recursos y capacidades.

Así, en primer lugar un recurso o capacidad se dice que es valioso para la empresa si genera rentas que pueden ser aprovechadas por la misma (Bowman y Ambrosini, 2000 y 2003; Priem y Butler, 2001b), es decir, si los recursos y capacidades pueden posibilitar menores costes para la empresa que sus rivales, así como permitirle diferenciar sus productos o servicios.

Por su parte, según Bowman y Ambrosini (2003) la rareza de un recurso o capacidad posibilita la generación por parte de la empresa bien de márgenes superiores, bien de volúmenes de ventas mayores sobre una base de coste equivalente en comparación con sus competidores. Esto se debe a que estos recursos o capacidades son escasos y no se encuentran en otras empresas de la competencia.

En tercer lugar, las rentas procedentes de un recurso o capacidad tendrán una vida más larga cuanto mayor sea la dificultad que encuentren las empresas competidoras para replicarlo (Bowman y Ambrosini, 2003). Así, por ejemplo, la manera más sencilla de tratar de acceder a los recursos que una empresa necesita de otra para imitar su estrategia es comprándolos. En el caso de las capacidades, la empresa imitadora puede intentar generarlas en su empresa a través de la contratación de factor humano o la compra de material clave en el desempeño de la capacidad en cuestión. Sin embargo, conviene tener en cuenta que algunos recursos son móviles o transferibles entre empresas, pero otros no lo son tanto. Consecuentemente, las capacidades, que vienen determinadas por complejas combinaciones de recursos muy específicos, presentarán una mínima posibilidad de réplica. En estas circunstancias en las que una empresa es incapaz de comprar los recursos necesarios, su principal alternativa será copiarlos o imitarlos. Por lo tanto, para que un recurso o capacidad sea capaz de generar una ventaja competitiva sostenible, éste debe de presentar cierta inimitabilidad (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y DeFillippi, 1990; Barney, 1991; Hooley et al., 2005).

La inimitabilidad resulta de la presencia de mecanismos de aislamiento e incomunicación (Rumelt, 1984) tales como la ambigüedad causal, las asimetrías de la información o la complejidad social (Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillippi, 1990). Estos mecanismos protegen a los recursos y capacidades de la empresa de su posible imitación y conservan las rentas que a partir de ellos se generan. Para valorar la inimitabilidad se necesita comprender la naturaleza del recurso o capacidad y la manera en que éste fue creado (Reed y DeFillippi, 1990; Rouse y Daellenbach, 1999). En este sentido, conviene resaltar que las capacidades que se derivan de rutinas organizativas complejas son más difíciles de imitar, debido a la dificultad de comprender el vínculo entre las características observables y la ventaja competitiva que generan (Munuera y Rodríguez, 1998).

Por último, el carácter insustituible de un recurso o capacidad supone que éste no puede ser reemplazado con facilidad por otro que proporcione el mismo efecto (Rumelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Collis y Montgomery, 1995; Morgan y Hunt, 1999). La insustituibilidad de un recurso o capacidad estará relacionada en cierta medida con la durabilidad de su aplicación efectiva. Así, algunos recursos o capacidades son aplicables durante más tiempo que otros, es decir, los beneficios que generan no decaen a lo largo del tiempo y, por lo tanto, son una base más segura para la consecución de la ventaja competitiva. Por ejemplo, el aumento de los cambios tecnológicos acorta la vida útil de la mayoría de los bienes de equipo. Las patentes también pueden quedarse obsoletas. Mientras que la reputación o imagen de la empresa puede manifestar una notable resistencia al paso del tiempo. En consecuencia, para evaluar la sustituibilidad se requiere de una comprensión del valor de uso del recurso o

capacidad (Bowman y Ambrosini, 2000, 2003). Esto implica que el papel que juega el recurso o capacidad en cuestión en el proceso de creación de valor necesita entenderse con claridad y precisión. Sólo entonces es posible percibir formas alternativas o sustitutivas en las que puede lograrse tal efecto.

A partir del análisis de estas cuatro características, se puede concluir que identificar recursos y capacidades valiosos y raros en la empresa implica que los juicios acerca del valor de un recurso o capacidad deben estar directamente relacionados con el beneficio actual generado en la empresa, mientras que la rareza del recurso o capacidad sólo puede ser evaluada a través del conocimiento exhaustivo de las empresas competidoras. Del mismo modo, las valoraciones sobre la inimitabilidad e insustituibilidad requieren de la combinación de previsión y cierto entendimiento acerca de la forma en la que los recursos o capacidades en particular fueron creados (Bowman y Ambrosini, 2000 y 2003). En otras palabras, para identificar recursos o capacidades valiosos, raros, inimitables e insustituibles, la empresa debe ser capaz de desarrollar un entendimiento exhaustivo de sí misma para desentrañar el misterio asociado a la determinación de aquellos factores que actúan como fuente de ventajas competitivas sostenibles (Rouse y Daellenbach, 1999).

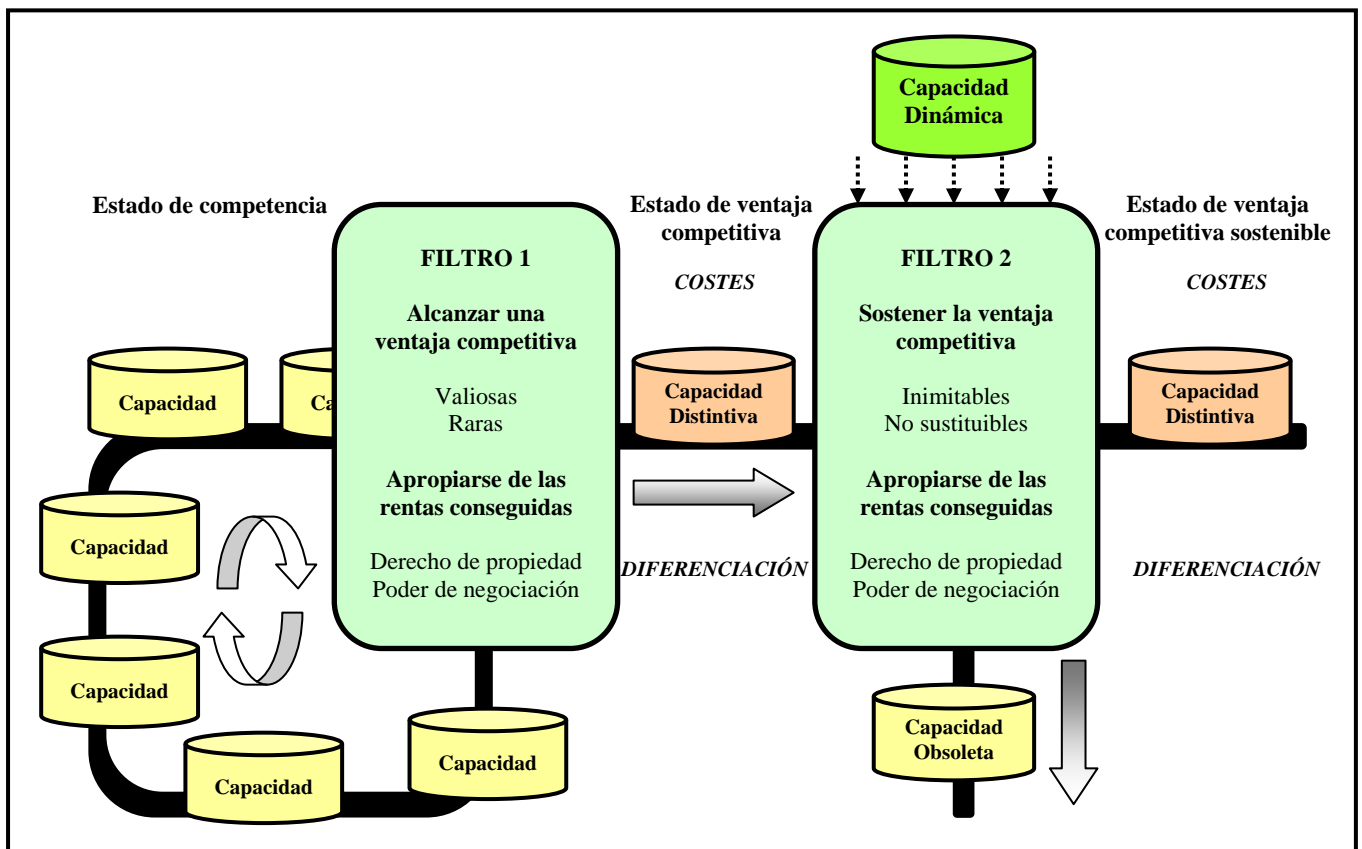
Grant (1996) complementa el trabajo de Barney (1991) considerando que, además de tener la posibilidad de que sus recursos y capacidades generen rentas y creen una ventaja competitiva, y la posibilidad de sostener o mantener esta ventaja lograda, la empresa debe tener la posibilidad de apropiarse de la renta generada por aquellos recursos y capacidades en las que se basan las capacidades distintivas. Para ello, deben darse una serie de condiciones sobre las que destaca el hecho de que los mercados sean imperfectos, debiendo existir de este modo asimetrías de información que impidan que los precios actuales de los recursos reflejen las rentas futuras que son capaces de generar cada uno de ellos (Escrig, 2001). En caso contrario, la competencia ex ante por el control de estos recursos valiosos incrementaría el coste de adquisición, esfumándose así parte de las rentas que se hubieran podido lograr (Grant, 1991; Peteraf, 1993).

De forma más concreta, Grant (1991, 1996) identifica dos factores que condicionan la posibilidad de apropiación de las rentas: los derechos de propiedad imperfectamente definidos y el poder negociación. El primero de ellos guarda relación con el hecho de que las rentas generadas en el interior de la empresa rara vez son imputables a una competencia en particular. En este caso, el reparto de estas rentas entre la empresa y los empleados puede crear problemas. Para tratar de resolver estos problemas, la empresa debe tratar de que las capacidades y los conocimientos de los individuos se encuentren integrados en las rutinas de la organización. Cuanto más profunda sea esta relación, mayor será el control que ésta pueda ejercer y, en consecuencia, mayores las posibilidades de apropiarse de las rentas (Escrig, 2001).

En segundo lugar, según Grant (1991, 1996) la empresa tendrá mayor poder de negociación y mayor facilidad para apropiarse de las rentas si: (1) éstas proceden de capacidades que no son poseídas individualmente, ya que en este caso su contribución a la generación de valor es más difícil de averiguar; y (2) los recursos y capacidades son específicos de la empresa y disminuyen su valor en otro empleo distinto.

Esta secuencia se podría representar en la Figura 2.22 donde las distintas capacidades utilizadas por la empresa para tratar de generar una ventaja competitiva sostenible deberían de pasar por dos filtros distintos. El primero determinaría el logro de una ventaja frente a la competencia en el momento en que esta capacidad, ahora distintiva, presentara características de valor y rareza. Ahora bien, para que esta ventaja pueda perdurar en el tiempo deberá pasar un segundo filtro que garantice que cumple con los criterios de inimitabilidad y de no sustituibilidad. En este sentido, las capacidades dinámicas serán claves para lograr que las capacidades distintivas puedan mantener las cuatro cualidades determinantes de la ventaja competitiva sostenible a través de su reconfiguración, renovación y adaptación continua. Adicionalmente, en cada uno de los filtros se deberá exigir el tercero de los requisitos propuestos por Grant (1996) que garantiza la apropiación de las rentas generadas por parte de la empresa.

**Figura 2.22.**  
**Requisitos para la “ventaja competitiva sostenible”**



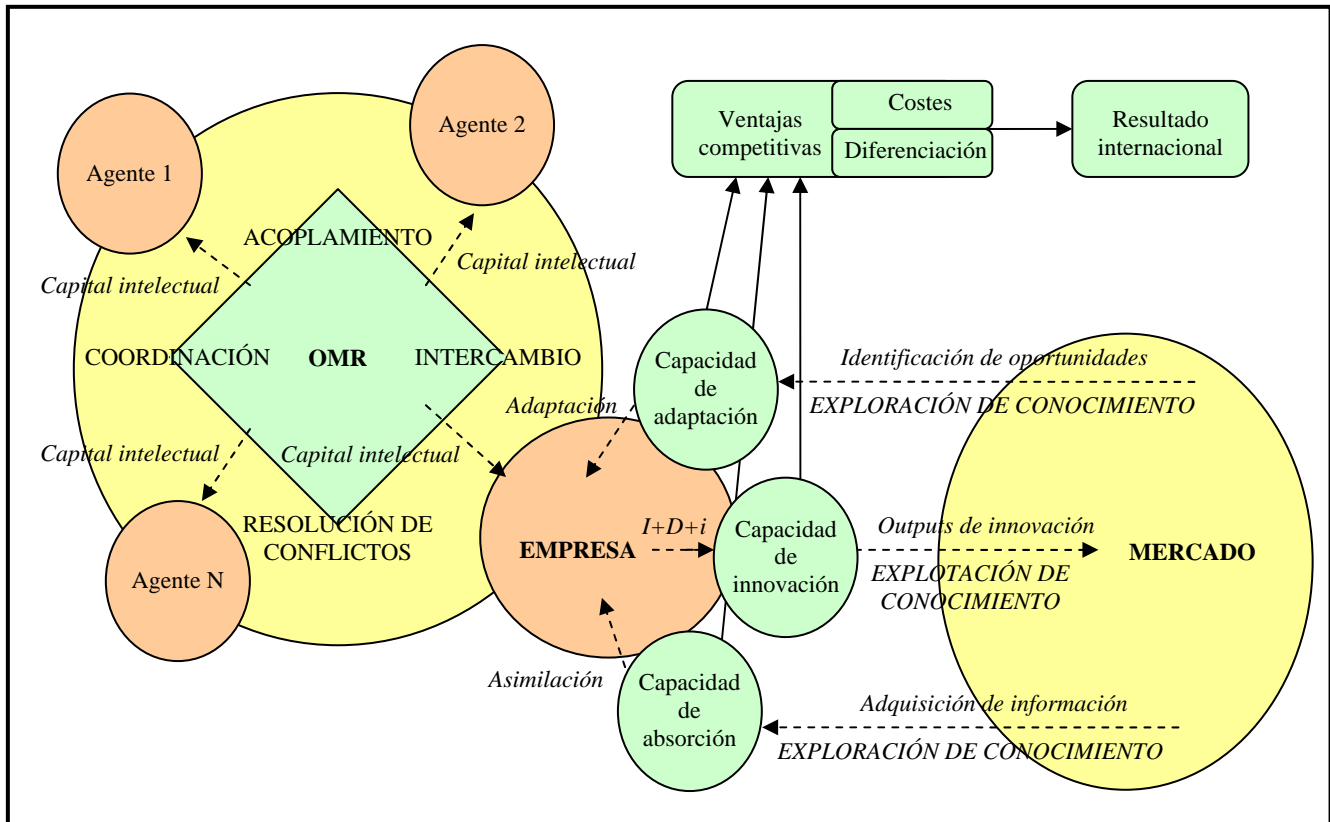
Fuente: elaboración propia.

# Capítulo 7

Hipótesis que configuran un modelo explicativo del papel de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas en la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales

Tras la conceptualización de cada una de las variables que componían el modelo inicial planteado al concluir el Bloque Primero de esta tesis hemos profundizado en el significado concreto dado a cada una de ellas. En este punto, nos encontramos en disposición de detallar en mayor medida dicho modelo, tal y como se recoge en la Figura 2.23.

**Figura 2.23.**  
**La orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas como determinantes de la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia este modelo, a lo largo del presente capítulo se analizarán detenidamente cada una de las relaciones que permiten explicar la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales a partir de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas.

## 1. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y LOS RESULTADOS INTERNACIONALES

Desde el surgimiento en los años noventa de los primeros trabajos que tratan el concepto de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli et al., 1993), los resultados obtenidos han

sugerido que desarrollar una estrategia orientada al mercado resulta beneficioso para aquellos que la adoptan, especialmente si éste es altamente competitivo (Hunt y Lambe, 2000; Bell et al., 2002; Anwar, 2008; Hughes et al., 2008). Así, la búsqueda y el tratamiento sistemático de inteligencia, que permita percibir e interpretar los estímulos competitivos existentes en los mercados, resultan críticos para que la empresa logre estar al tanto de las condiciones cambiantes de los mercados y evitar errores costosos (Anderson y Hoyer, 1991; Patton y McKenna, 2005; Fielding, 2006; Hughes et al., 2008; Qiu, 2008).

Por tanto, el acceso a conocimiento único, ya sea externo o interno, es el activo más valioso que la empresa puede encontrar en la consecución de mayores resultados (Penrose, 1959; Liebeskind, 1996; Qiu, 2008; Grimpe y Sofka, 2009). Esta es la idea a la que se llega a partir de la consideración conjunta de la perspectiva basada en los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993) y el enfoque basado en el conocimiento de la empresa (Grant, 1996). Bajo este punto de vista, el conocimiento es un elemento crucial en el intento, por parte de la empresa, de conseguir el éxito, ya que éste le proporciona una visión panorámica de la esfera competitiva, manteniéndola informada de la demanda de los clientes, de sus deseos de compra latentes, de los avances tecnológicos, de las situaciones económicas y de las acciones competitivas de sus rivales (Entrialgo et al., 2000; Swierczek y Thanh Ha, 2003; Krauss et al., 2005; Qiu, 2008). En este sentido, la orientación al mercado ofrece escenarios de referencia para la toma de decisiones, ayudando a la empresa a determinar los recursos y capacidades que debe utilizar, desarrollar o descartar en función de los cambios que se dan en el entorno (Ndofor y Levitas, 2004 ; Qiu, 2008).

Sin embargo, las nuevas empresas internacionales, debido a su carácter novedoso y a sus limitaciones en términos de experiencia y de recursos o capacidades, pueden tener dificultades a la hora de acceder a ciertas fuentes de conocimiento de sus mercados (Aragón y Sánchez, 2005; Li et al., 2008a, 2008b). Es por esta razón, que muchas de estas empresas optan por apoyarse en las relaciones establecidas con los miembros de su red para lograr paliar estas limitaciones, disponiendo así de conocimiento, capacidades organizativas, recursos financieros, equipamiento y otros recursos psíquicos clave a los que no hubieran tenido acceso actuando de forma individual (Bantham et al., 2003; Johnson y Sohi, 2003; Racela et al., 2007; Wu, 2007; Zucchella et al., 2007). Concretamente, Chen y Wang (2008) consideran que el establecimiento de redes por parte de las nuevas empresas emprendedoras (refiriéndose tanto a las relaciones existentes entre los distintos miembros de los equipos emprendedores internos de la empresa, como aquellas que se dan con otros socios colaboradores de la red) aportan a la empresa un valor que se asocia con la información y el conocimiento.

Desde este punto de vista, las redes empresariales del emprendedor, no son únicamente el medio por el que éste obtiene recursos y conocimiento relacionados con su entorno competitivo, sino también el medio específico mediante el cual ejecuta la misión de la empresa (Johannisson, 1987), la cual persigue la consecución de éxito en su mercado. Por tanto, las redes empresariales establecidas por los equipos emprendedores proveen a las nuevas empresas de elementos positivos basados en el conocimiento que se traducen en la consecución de resultados superiores (Dubini y Aldrich, 1991; Chen y Wang, 2008). Por esta razón, los equipos emprendedores deben esforzarse en potenciar el uso efectivo, tanto de sus redes internas como externas, con el fin de acceder y explotar información y conocimiento relevante que mejoren sus posibilidades de alcanzar el éxito (Barney, 1991).

Siguiendo con este argumento, desde una visión relacional de los resultados, Li (2006) identifica el aprendizaje relacional como un factor importante en la mejora de los resultados. La participación de las nuevas empresas internacionales en redes orientadas al mercado contribuirá a que se dé una correcta gestión del conocimiento (tanto interno como aquel asociado a las relaciones de red). Gracias a la orientación al mercado de la red, la confianza entre sus miembros aumenta, lo cual se traduce en un aprendizaje más efectivo (Selnes y Sallis, 2003) y, de este modo, en una mayor fuente de competitividad. Según Lado et al. (1997), este clima de confianza reduce la incertidumbre, sirve como mecanismo de control social y como mecanismo integrador que disminuye los costes de transacción destinados a salvaguardar los riesgos asociados al oportunismo del resto de miembros de la red, y así induce a la reciprocidad de un compromiso abierto entre las partes durante los procesos de intercambio. Todos estos aspectos favorecerían el éxito final de la empresa.

Por lo tanto, la base para entender el efecto de la orientación al mercado de la red sobre los resultados en las nuevas empresas internacionales reside en el incremento de la eficiencia y la eficacia de éstas al optar por una gestión organizada del conocimiento. Así, hay que tener en cuenta que tanto las diferentes empresas que componen la red como las distintas áreas funcionales de la empresa poseen objetivos diferenciados. En este sentido, la adopción de una orientación al mercado, que asegure una correcta gestión del conocimiento, proporciona a todos estos agentes las herramientas necesarias para aunar estos objetivos diversos, incrementando así la eficacia de sus actuaciones (Offsey, 1997; Bajaria, 2000; Meso y Smith, 2000; Sher y Lee, 2004).

De forma específica, Sher y Lee (2004) justifican la necesidad por parte de las empresas de adoptar sistemas enfocados a la gestión del conocimiento. Según los autores, el hecho de poseer una gran cantidad de conocimiento nunca garantizará una eficiente explotación del mismo a menos que la empresa adopte mecanismos aplicados



de forma decidida. No importa lo efectivo y eficiente que sea el proceso de generación de conocimiento de la empresa, este conocimiento no tiene utilidad para fines competitivos si la empresa no es capaz de desarrollar adecuadamente los sistemas de comunicación y aplicación que impregnen cada aspecto de las operaciones de la empresa (Sher y Lee, 2004). A este respecto, Sher y Lee (2004) consideran que la incerteza que puede tener una empresa respecto a la relevancia o no del nuevo conocimiento generado, se resuelve gracias a lo que ellos denominan “flujos verticales”, que consisten en un proceso por el cual el nuevo conocimiento es expuesto sobre una amplia gama de conocimientos remotos y diversos, que facilitan la rápida y comprensiva determinación de su relevancia. Esta circunstancia aún es más compleja en el caso de empresas que operan en redes, ya que el número de agentes que intervienen en este proceso de exposición del conocimiento se multiplica. Por ello, los efectos de los “flujos verticales” de los que Sher y Lee (2004) hablaban son difíciles de conseguir en estos casos sin el apoyo de una infraestructura para la gestión del conocimiento entre los agentes implicados, como puede ser la orientación al mercado de la red. En este sentido, Sher y Lee (2004) señalan que una correcta gestión del conocimiento se traduce en la obtención de resultados superiores por parte de las empresas que la aplican, en especial en aquellas que compiten en mercados turbulentos.

Tomando como referencia el estudio de Sher y Lee (2004), que apuestan por la necesidad de desarrollar sistemas o mecanismos para la gestión del conocimiento en los ámbitos de actuación de las empresas, se pueden extraer diferentes argumentos que respaldan la existencia de un efecto positivo entre la adopción por parte de las nuevas empresas internacionales de una orientación que recoja en esencia esta idea, como la orientación al mercado en el ámbito de la red, y el logro de resultados superiores. En primer lugar, la gestión del conocimiento que implica la orientación al mercado de la red lleva a la empresa a reducir la incertidumbre asociada a la pérdida de conocimiento por variaciones en las posiciones de los empleados, así como a disminuir la dependencia sobre personal específico (Bonora y Revang, 1991). Sher y Lee (2004) indican que promover el intercambio de información se traduce en empleados que se enfrentan a decisiones similares, facilitando el aprendizaje y permitiéndoles responder a los cambios acaecidos en el entorno con mayor rapidez y menores costes.

En segundo lugar, gracias al establecimiento de un aprendizaje basado en la relación, los miembros de la red pueden identificar formas de mejorar la calidad, la fiabilidad y la velocidad con la que se comparte la información y el conocimiento (Chen et al., 2009). En este sentido, establecer mecanismos de creación, búsqueda y difusión de conocimiento conlleva incrementos en la velocidad de transmisión y respuesta de las empresas, y facilita el almacenamiento e intercambio de la información (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 1996; Demarest, 1997; Davenport et al., 1998; Hasen et

al., 1999; Duffy, 2000). De esta manera, con una infraestructura efectiva para la gestión del conocimiento, las nuevas empresas internacionales pueden actuar con mayor competitividad en sus mercados, logrando maximizar los retornos derivados del conocimiento organizativo a través de la creación, acumulación e intercambio continuo del mismo.

En tercer lugar, establecer una gestión del conocimiento, ya no sólo a nivel individual, sino teniendo en cuenta los diferentes agentes que componen la red principal en la que actúa la empresa, permite a la empresa acceder a información valiosa de los mercados desde diferentes ámbitos y perspectivas, afectando positivamente a su competitividad y a la contundencia de sus actuaciones (Sher y Lee, 2004). Por ejemplo, la empresa puede desarrollar y ofrecer productos que aporten mayor valor gracias a la posesión de información más completa acerca de sus clientes (von Hippel, 1994). Del mismo modo, von Hippel (1994) indica que el acceso a información sobre sus proveedores le permite seleccionar los componentes más adecuados y los proveedores más cualificados para satisfacer sus exigencias. Sher y Lee (2004) destacan incluso el papel de los competidores en este sentido, indicando que la empresa obtiene conocimiento a partir del establecimiento de colaboraciones horizontales que posibilitan la explotación de las rutinas de sus competidores.

El estudio realizado por Morgan et al. (2004) proporciona también argumentos que apoyan la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado de la red y la consecución de mayores resultados. Concretamente, los autores analizan la influencia individual de los dos comportamientos fundamentales que definen la orientación al mercado de la red sobre el éxito de las empresas a través del análisis de la literatura y del resultado de las entrevistas efectuadas sobre una muestra de empresas exportadoras. Morgan et al. (2004) consideran que fomentar comportamientos relacionados con la información (adquisición y diseminación de información acerca de los clientes, los competidores, los canales y el entorno exterior) ayuda a reducir la incertidumbre asociada a la venta de productos en mercados foráneos (Katsikeas y Morgan, 1994; Souchon y Diamantopoulos, 1996). Del mismo modo, Morgan et al. (2004) señalan que los comportamientos que fomentan el establecimiento de relaciones (con proveedores, clientes y otros miembros de la red) posibilitan un mejor entendimiento y respuesta a los desafíos del mercado exterior (Bello et al., 1991; Rosenbloom y Larsen 1992). Según Morgan et al. (2004), ambos comportamientos afectarían a la efectividad y la eficiencia de la empresa en la entrega de un valor superior sobre su mercado objetivo. La orientación al mercado de la red, recoge la esencia de ambos tipos de comportamientos y, por tanto, facilita la consecución de mejores resultados. Más aún, el fomento de una relación más estrecha con los diferentes agentes involucrados de forma directa o indirecta en la actividad de la empresa hace que

la posible distancia psíquica existente entre ellos o los propios mercados se vea disminuida, lo cual incrementaría la eficiencia en las acciones competitivas de la propia empresa (Racela et al., 2007).

En este sentido, las nuevas empresas internacionales, gracias a la adopción de una orientación al mercado a nivel de red, ven favorecidas sus posibilidades de éxito en muchos aspectos, ya que ésta favorece el desarrollo de flujos de información multidireccionales, colaboración técnica y cooperación relacional, factores que permiten incrementar sus resultados (Ling-yee y Ogunmokun, 2001). De hecho, Srivastava et al. (1998) ya enfatizaban la idea de que los mejores productos no son los que vencen necesariamente, mientras que las empresas mejor relacionadas sí suelen hacerlo. De esta manera, los factores relacionales basados en el mercado pueden ayudar a la empresa a crear un valor superior al que ésta podría generar actuando de forma aislada (Hyvönen y Tuominen, 2007). Es por esta razón, que las empresas se están percatando de que la gestión de procesos estratégicos relacionales les ofrece muchas oportunidades para lograr mejores resultados (Dyer y Singh, 1998; Sudharshan y Sánchez, 1998; Morgan y Hunt, 1999; Day, 2000; Hogan y Armstrong, 2001; Simpson et al., 2001; Srivastava et al., 2001; Day y Van den Bulte, 2002; Spekman et al., 2002; Martin y Grbac, 2003; Hyvönen y Tuominen, 2007). Estos procesos, y los recursos y capacidades estratégicos que de ellos se derivan, pueden considerarse las más perdurables de las ventajas ya que, al estar basados en relaciones íntimas, son más difíciles de gestionar, entender, copiar o contrarestar por parte de las empresas rivales y, por lo tanto, potenciadores de la consecución de resultados superiores (Dyer y Singh, 1998; Day, 2000; Day y Van den Bulte, 2002; Jarratt, 2004).

En resumen, la orientación al mercado de la red supone el desempeño de forma simultánea de ciertos aspectos relacionados tanto con la orientación al mercado como con el establecimiento de relaciones interempresariales que, en conjunto, facilitan una eficiente gestión del conocimiento en el ámbito de la red en la que operan las nuevas empresas internacionales, la cual incrementa las posibilidades de éxito de sus agentes. Estos argumentos permiten proponer una relación positiva entre la orientación al mercado de la red y la obtención de mayores resultados internacionales, constituyendo la primera hipótesis del modelo propuesto:

*H<sub>1</sub>: Mayores grados de participación de las nuevas empresas internacionales en redes orientadas al mercado se traducen en el logro de mayores resultados internacionales por parte de éstas.*

## **2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

En situaciones de alta complejidad las fronteras de la empresa se difuminan y los límites entre el entorno y la organización se tornan borrosos. En estas circunstancias, la adecuada gestión del conocimiento valioso es fundamental para el desarrollo de nuevas capacidades o adaptación de las existentes que aseguren la competitividad de la empresa en estos contextos (Garud y Nayar, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Medina, 1999). La escuela evolutiva considera la acumulación y el desarrollo de capacidades como un proceso de trayectoria dependiente basado en el aprendizaje continuo. Así, una empresa evoluciona a partir de niveles elementales de conocimiento hacia formas de dominio de ciertas habilidades o capacidades, que tienen como consecuencia resultados diferenciales (Barney, 1986; Winter, 1987; Nelson, 1991; Petroni, 1998). De este modo, el conocimiento es el fundamento básico sobre el que las capacidades se construyen, se conservan y se renuevan (Winter, 1987; Saviotti, 1994; Petroni, 1998), es decir, el conocimiento que la empresa sea capaz de generar será determinante en el desarrollo de sus capacidades dinámicas.

En esta línea, Zollo y Winter (2002) consideran que el conjunto de mecanismos que abarcan tanto los procesos de acumulación de conocimiento, como los procesos cognitivos relacionados con la articulación y codificación de conocimiento colectivo, son responsables de la evolución en el tiempo no sólo del funcionamiento operativo de la empresa, es decir, de sus rutinas operativas, sino también de la modificación de estas rutinas, identificada por los autores en la noción de las capacidades dinámicas.

Concretamente, la acumulación de conocimiento se refiere a los procesos de aprendizaje por los cuales las rutinas operativas son modificadas a lo largo del tiempo. Existen claros vínculos entre esta definición y otros conceptos como el conocimiento tácito o el aprendizaje experimental (MacPherson et al., 2004). La articulación de conocimiento, el segundo elemento del aprendizaje introducido por Zollo y Winter (2002: 343), guarda relación con los procesos por los que se articula el conocimiento implícito a través de “discusiones colectivas, sesiones informativas, y procesos de evaluación de los resultados”. En tercer lugar, la codificación de conocimiento recoge la articulación realizada por los individuos a través de manuales, hojas de cálculo, sistemas de apoyo de decisiones y programas de gestión de proyectos, por la cual queda demostrado su entendimiento acerca de las rutinas internas de la empresa. La evolución conjunta de estos tres mecanismos supone el punto de partida para el desarrollo de las capacidades dinámicas, las cuales son vistas como la generación y adaptación de las rutinas operativas de la empresa (MacPherson et al., 2004).

Por tanto, la capacidad por parte de la empresa de responder rápida y efectivamente ante los cambios del entorno depende de la generación y tratamiento por parte de ésta de conocimiento específico en tiempo real referente a su propia situación. Así, la empresa debe ser capaz de acumular información interna y externa, identificar los problemas estratégicos y tomar decisiones en el momento oportuno (Eisenhardt y Martin, 2000). La adopción de una orientación al mercado de la red implica la aplicación de estos mecanismos asociados al conocimiento. Es más, al ampliar su alcance al ámbito de la red, las fuentes potenciales de obtención de conocimiento valioso se incrementan.

Atendiendo en primer lugar a la acumulación de conocimiento interno, encontramos trabajos centrados en la empresa individual que señalan que la puesta en contacto a personas de diferentes localizaciones de manera periódica, permite que un gran número de trabajadores y directivos de diferentes niveles organizativos participe y se implique en la adopción de una orientación al mercado, logrando el acceso de los directivos de estas empresas a información y conocimiento de sus subordinados y, en general, a información interna relevante de la mismas (Dennis et al., 1990; Huber et al., 1993). Este argumento puede ser perfectamente mantenido de forma análoga en el caso de la red en la que operan las nuevas empresas internacionales, viendo a cada una de las empresas miembro y a sus respectivos directivos y empleados como agentes internos de una empresa de mayor dimensiones que ahora denominamos red los cuales se relacionan de forma continua en base a una orientación al mercado establecida en este ámbito que propicia el acceso y el intercambio de información y conocimiento valioso entre ellos. Una orientación de estas características puede ser utilizada para promover grupos de discusión relativamente desinhibidos conduciendo a una generación y evaluación de las ideas más abierta y sincera (Dennis et al., 1990; Huber et al., 1993). De este modo, por analogía con Zollo y Winter (2002), al compartir experiencias y conocimientos procedentes de diferentes individuos y al comparar sus opiniones con distintos socios, los diferentes miembros de la red pueden lograr un nivel de conocimiento superior acerca de los mecanismos causales que intervienen entre las acciones requeridas para ejecutar una determinada tarea, así como en la determinación del rendimiento que ésta conlleva.

Adicionalmente, el hecho de pertenecer a una red de empresas orientada al mercado hace que la nueva empresa internacional, ya no sólo sea capaz de generar información interna relevante, sino también una gran cantidad de información externa en el momento necesario referente a proveedores, distribuidores, clientes, competidores, organizaciones financieras, cuerpos regulatorios, grupos de interés, etc. del mercado en el que actúa la empresa (Rasheed y Datta, 1991; Boone, 1993; Young y Watson, 1995).

Existen trabajos empíricos que demuestran que esta búsqueda y generación de información interna y externa implica una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, traduciéndose en la introducción exitosa de nuevos productos y una mejor toma de decisiones gracias a la rápida identificación de los problemas y oportunidades potenciales para la empresa (Leidner y Elam, 1993; Sayeed y Brightman, 1994; Ahituv et al., 1998). En esta línea, Arthurs y Busenitz (2006) consideran que la empresa logra desarrollar y desplegar sus capacidades dinámicas gracias al desarrollo de una base de conocimiento interno superior, unido al acceso a conocimiento externo a partir de las relaciones establecidas en la industria. Este conocimiento proporciona a la empresa información acerca de los cambios en su base de recursos internos que necesita en cada momento, incrementando de esta manera la efectividad de sus capacidades dinámicas.

En definitiva, las nuevas empresas internacionales que pertenecen a una red orientada al mercado desarrollan una serie de comportamientos y actitudes que favorecerían la generación de las habilidades necesarias para reconfigurar y renovar sus recursos y capacidades, esto es, para generar capacidades dinámicas. De hecho, la orientación al mercado de la red hace posible gestionar la información que respalde las decisiones enfocadas al cambio y evolución en la empresa. Del mismo modo, el hecho de que estas empresas sean capaces de integrar múltiples conocimientos, recursos y capacidades de una manera coherente puede ayudar a la empresa a superar su miedo al cambio y a adoptar, de esta manera, procesos de reconfiguración a partir del desarrollo de determinadas capacidades dinámicas. Así, cuando la empresa explota sus activos de conocimiento, ésta ve mejoradas sus capacidades dinámicas e incrementa su valor empresarial (Helfat, 1997). Asimismo, la orientación al mercado de la red favorece la buena gestión de los mecanismos integradores de aprendizaje del conocimiento endógeno y exógeno, los cuales promueven el desarrollo de capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Madhok, 2000; Zahra et al., 2006).

Teniendo en cuenta estos argumentos, en los siguientes apartados nos centraremos en la relación existente entre la orientación al mercado de la red y cada una de las tres capacidades dinámicas basadas en el conocimiento consideradas en esta tesis: la capacidad de adaptación, de absorción y de innovación.

## **2.1. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN**

Petroni (1998) en un estudio basado en la empresa *Smith & Nephew* en el que trata de explicar los procesos de renovación y construcción de capacidades en las empresas, señala que la naturaleza esencial de la capacidad de adaptación reside en una

habilidad superior para relacionar la evolución de la base de conocimiento de la empresa. Por tanto, según Petroni (1998) la capacidad de adaptación de la empresa depende de su habilidad para utilizar y gestionar el conocimiento, factor que determinará la adaptación de sus recursos actuales.

En entornos caracterizados por rápidos cambios, la gestión de conocimiento por parte de la empresa puede reducir considerablemente el tiempo de respuesta al experimentar con nuevas técnicas, o directamente implementarlas (Lesser y Prusak, 2000, 2001; Sher y Lee, 2004). Así, las empresas pertenecientes a redes orientadas al mercado se beneficiarán de esta orientación, ya que gracias a ella ven mejorada su habilidad para percibir el entorno objetivamente (Kohli et al., 1993; Oktemgil y Greenley, 1997) y desarrollan una coordinación interna que les permite evaluar y dirigir los intereses externos de los consumidores y de los competidores (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). Además, estas empresas pueden utilizar tanto su conocimiento procedente de otras experiencias, así como el de los demás miembros de la red, en la resolución de problemas actuales, aumentando así su velocidad de respuesta (Pan y Scarbrough, 1999; Duffy, 2000).

De forma adicional a la eficiente gestión del conocimiento, de acuerdo con la teoría de las capacidades dinámicas se afirma que, debido a que la adaptación exitosa a las presiones internas y externas que sufre la empresa requiere de excedentes organizativos, los recursos disponibles por la empresa limitarán la capacidad de adaptación que ésta pueda alcanzar (Teece et al., 1997). En este sentido, la orientación al mercado de la red guía a la empresa en la manera de interactuar con agentes externos como los consumidores, los competidores o el entorno tecnológico (Gatignon y Xuereb, 1997) y, así, influye en el énfasis relativo que ésta presta a la adquisición y asignación de recursos y, consecuentemente, en el desarrollo de su capacidad de adaptación (Zhou y Li, 2010). Adicionalmente, el hecho de adoptar una orientación al mercado de la red incrementa las posibilidades de acceso por parte de la nueva empresa internacional a recursos que puedan resultar clave en la capacidad de adaptación de la empresa a sus mercados gracias a las relaciones establecidas con otros agentes externos.

A la luz de los argumentos anteriores se puede decir que la orientación estratégica adoptada, ya no por la empresa, sino por la red a la que pertenezca, determinará sus esfuerzos para llevar a cabo una efectiva gestión del conocimiento valioso, así como el acceso a los recursos esenciales y necesarios, influyendo en último término en su capacidad de adaptación. En esta línea, la orientación adoptada por la red en la que actúa la nueva empresa internacional determinará la propia lógica empresarial de la empresa, la cual tendrá efectos directos en el nivel de capacidad de adaptación de la misma (Tuominen et al., 2004). El estudio de Tuominen et al. (2004) demuestra que cuando la lógica empresarial se basa en el mercado, esta orientación estratégica

determina su capacidad de adaptación. En este sentido, las empresas englobadas en una red con una orientación al mercado se caracterizan por presentar una atención intensificada sobre los diferentes agentes que rodean su actividad, como pueden ser el consumidor, la competencia y el entorno en general que, para algunos autores, resultan claves al explicar la capacidad de adaptación de la empresa (Zhou y Li, 2010). En primer lugar, la atención sobre el consumidor conduce a una disposición continua y proactiva por la identificación y comprensión de las necesidades expresas y latentes del consumidor (Han et al., 1998). Gracias a ello las empresas de la red logran crear y mantener vínculos con los consumidores y obtienen la retroalimentación oportuna por parte de éstos. Cuando el consumidor cambia rápidamente sus preferencias, desarrollar una atención intensificada sobre el consumidor permite a las empresas pertenecientes a la red orientada al mercado reconocer estos cambios y las guía a invertir los recursos necesarios para desarrollar o reconfigurar los recursos y capacidades que les permitan introducir los nuevos productos o servicios que sean apropiados, perfeccionar los procesos de producción, y ofrecer una línea de producto flexible para satisfacer estas preferencias cambiantes del consumidor (Slater y Narver, 1998; Zhou y Li, 2010). Como resultado, la orientación al mercado de la red ayudaría a sus empresas a adaptarse de forma efectiva a los cambios en los mercados.

Del mismo modo, a través de la acumulación activa de información relacionada con la competencia y de la supervisión de los comportamientos rivales, las empresas logran identificar sus fortalezas y debilidades en comparación con las de sus competidores en términos de recursos, costes y resultados financieros (Day y Wensley, 1988). Teniendo un profundo conocimiento sobre sus rivales, una empresa puede evaluar su posición, determinar las estrategias apropiadas, y responder rápidamente a las acciones de la competencia. Teniendo en cuenta que el objetivo de esta atención sobre la competencia buscaría mantener el ritmo de los competidores o permanecer por encima de éstos (Han et al., 1998), el énfasis prestado en la competencia que supone la orientación al mercado de la red puede facilitar la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno. Adicionalmente, ayudaría a la empresa a configurar o reconfigurar sus recursos mediante la acumulación de información sobre sus rivales y el desarrollo de capacidades para desenvolverse en entornos competitivos (Zhou y Li, 2010).

En tercer lugar, en referencia a la atención sobre el entorno, el efecto de la orientación al mercado de la red se pone especialmente de manifiesto en el entorno tecnológico, aquel que mayor repercusión puede tener en los contextos dinámicos y turbulentos en los que suelen operar las nuevas empresas internacionales. En este sentido, (Zhou y Li, 2010) gracias a la importancia dada a este entorno específico en la orientación al mercado de la red estas empresas suelen acumular una gran cantidad de



conocimiento tecnológico de alto valor a través de la experiencia y los procesos pasados, inversiones en I+D, una rápida adquisición de nuevas tecnologías y la acumulación de información tecnológica actualizada. Estos factores, ya no sólo se consiguen a través de la propia actividad individual de la empresa, sino también a partir de los demás miembros de su red principal. Esta habilidad, no sólo facilita la capacidad de la empresa para explotar las competencias existentes en el perfeccionamiento tecnológico y en el desarrollo de productos diferenciados para responder a los cambios del entorno (Gatignon y Xuereb, 1997), sino que también les permiten reconocer aquellas tendencias tecnológicas emergentes y potenciales y reconfigurar sus recursos para tratar de sacar provecho de estas oportunidades (Zhou et al., 2005). Por lo tanto, el énfasis que la orientación al mercado de la red da al entorno tecnológico mejora la capacidad de adaptación de las empresas que forman parte de la misma.

En conclusión, las empresas pertenecientes a redes orientadas al mercado suelen disponer de mayor cantidad de información valiosa acerca de sus mercados y de recursos esenciales a los que no tendrían acceso actuando individualmente. Esto se debe a la mayor variedad y cantidad de fuentes potenciales de conocimiento y recursos a las que tienen acceso. Estos factores llevan a las empresas que actúan dentro de una red orientada al mercado a tener una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta en mercados impredecibles, pudiendo actuar con mayor rapidez para tratar de aprovechar aquellas oportunidades producto-mercado que se les presentan (Oktemgil y Greenley, 1997; Sher y Lee, 2004) y, de esta manera, teniendo mayores posibilidades de generar ventajas competitivas en sus mercados. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*H<sub>2</sub>: Mayores grados de participación de las nuevas empresas internacionales en redes orientadas al mercado se traducen en una mayor capacidad de adaptación por parte de éstas.*

## **2.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN**

Cohen y Levinthal (1990) afirman que la capacidad de absorción de una empresa depende del estoc de conocimiento del que dispone, el cual puede transferirse a sus productos, procesos o personas. En este sentido, la orientación al mercado de la red, en cuanto incrementa la cantidad y la calidad de la información de la que disponen sus miembros, puede contribuir a su capacidad de absorción.

Al hablar del estoc de conocimiento disponible conviene remarcar que éste puede proceder de las propias fuentes internas de la empresa como de fuentes externas a ésta. El desarrollo efectivo de la capacidad de absorción exigirá una gestión efectiva de ambos tipos de conocimiento, ya que, tal y como Wu (2007) señala, el conocimiento

previo de la empresa influirá en la capacidad de la misma para obtener nuevo conocimiento. Ésta es la única forma de garantizar que el nuevo conocimiento externo se integre efectivamente en la base de conocimiento interno existente en la empresa.

A este respecto, encontramos estudios que se centran en la importancia de la gestión del conocimiento interno. Por ejemplo, Van den Bosch et al. (1999) concluyen que la capacidad de absorción de una empresa requiere de un aprendizaje interno que sirva de base para la formación de esta capacidad. En esta línea, Zahra y George (2002) afirman que la efectividad de la distribución y la integración del conocimiento interno son la parte más crítica en la creación de la capacidad de absorción.

Por otro lado, diversos autores enfatizan la relevancia de adoptar determinados mecanismos que garanticen una gestión efectiva del conocimiento externo. Así, Heeley (1997) y Liao et al. (2003) señalan que la capacidad de absorción requiere de dos componentes antecedentes a su desarrollo: la adquisición de conocimiento externo y su efectiva diseminación. El establecimiento de relaciones fluidas con el resto de miembros por parte de las empresas pertenecientes a una red orientada al mercado facilitaría el correcto desempeño de estos componentes. En este sentido, tal y como Brusoni y Prencipe (2001: 1033) indican “la especialización en la producción de conocimiento conduce a que las relaciones de las empresas asociadas al conocimiento externo sean, si cabe, más importantes”.

Teniendo en cuenta ambas argumentaciones, parece haber una necesidad de adoptar mecanismos que permitan afrontar conjuntamente ambas problemáticas. Por lo tanto, a la hora de desarrollar una capacidad de absorción que permita la integración de los nuevos conocimientos con los ya existentes, la empresa debe preocuparse por fomentar el uso de mecanismos que faciliten la gestión efectiva de estos conocimientos dispersos y de procedencia distinta. Para lograr capturar el conocimiento disperso, las organizaciones requieren del diseño de estructuras de comunicación que permitan el acceso a “los recursos reales y potenciales asimilados, disponibles, y derivados de la red de relaciones poseídas por una unidad individual o social” (Nahapiet y Ghoshal, 1998: 243). De hecho, la investigación realizada por Cohen y Levinthal (1990) sugiere que la capacidad de absorción depende de las estructuras de comunicación que traspasan las fronteras de la organización (MacPherson et al., 2004). Tomando como referencia esta idea, Yli-Renko et al. (2001), revelan que la adquisición de conocimientos depende tanto del número como de la intensidad de los vínculos establecidos en la red. Por tanto, el potencial para generar la capacidad de absorción, no sólo depende de los recursos de conocimiento de una empresa, sino también de las relaciones construidas con otras organizaciones clave (Dyer y Singh, 1998).

Los directivos deben desarrollar formas de interrelacionar y conectar conocimientos, ya que las empresas no pueden evolucionar sin la adquisición y el

desarrollo de recursos adicionales (Tsoukas, 1996; Chandler y Hanks, 1998). Al mismo tiempo, la incorporación sistemática de nuevos conocimientos conlleva el desarrollo de una capacidad de absorción por parte de la empresa para fomentar su efectiva difusión y explotación. Esta capacidad para utilizar los nuevos conocimientos de manera eficaz es esencial para que se complete el aprendizaje organizativo y para la creación de competencias básicas de referencia (Powell et al., 1996). Por lo tanto, la mejora de la profundidad, la calidad y la diversidad de las relaciones entre las empresas puede llegar a ser el factor más importante en el acceso a nuevos conocimientos (Conway y Steward, 1998). Como Castells (2000: 188) afirma, la empresa inmersa en la red “transforma las señales en materias primas a través de la transformación del conocimiento”.

En resumen, la orientación al mercado de la red garantiza la gestión efectiva del conocimiento a través de la generación, disseminación e integración de conocimientos de distinta procedencia y, de esta manera, contribuye al desarrollo de la capacidad de absorción.

*H<sub>3</sub>: Mayores grados de participación de las nuevas empresas internacionales en redes orientadas al mercado se traducen en una mayor capacidad de absorción por parte de éstas.*

### **2.3. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

La existencia de una fuerte relación entre el capital intelectual de la empresa y su capacidad de innovación ha sido ampliamente aceptada en la literatura (Subramaniam y Youndt, 2005; Lin y Chen, 2006). De hecho, los vínculos entre la investigación referente al conocimiento y a la innovación son tan cercanos que en los últimos años los académicos han visto difuminadas las fronteras entre ambas áreas (Subramaniam y Youndt, 2005). De esta forma, en la actualidad es bastante común que los estudios que tratan de examinar la innovación utilicen el conocimiento o el capital intelectual como antecedentes de la misma, del mismo modo que los trabajos que investigan el conocimiento o el capital intelectual emplean con frecuencia la innovación como consecuencia de los anteriores (Dougherty, 1992; Tsai y Ghoshal, 1998; Ahuja, 2000; Subramaniam y Venkatraman, 2001; Subramaniam y Youndt, 2005; Zhao et al., 2005; Lin y Chen, 2006; Akman y Yilmaz, 2008; Chen y Wang, 2008; Li et al., 2008a). En este sentido, Zhao et al. (2005) llegan a afirmar que la capacidad de innovación es la aplicación directa del conocimiento relevante generado por la empresa para el logro de valor de mercado. De forma similar, Escribano et al. (2009) concluyen que la capacidad de innovación supone la aplicación del conocimiento generado con fines comerciales.

Así, el conocimiento ayuda a las empresas a conseguir sus objetivos de innovación, vistos como oportunidades que han sido reconocidas y explotadas debido a las asimetrías en conocimiento habidas entre las empresas (Hargadon y Sutton, 1997). En este sentido, no sorprende que la capacidad de innovación comúnmente sea comparada con la búsqueda y explotación activa de conocimiento nuevo y único (Nonaka y Takeuchi, 1995). Verona y Ravasi (2003), por ejemplo, logran demostrar la importancia que desempeña el conocimiento en la capacidad de innovación de las empresas examinando los procesos de innovación de *Oticon*, una empresa danesa de audífonos. Los autores encuentran que la capacidad de la empresa de innovar de manera continuada viene determinada por la creación de conocimiento y la integración del mismo.

Este conocimiento o capital intelectual puede proceder de distintos niveles. Concretamente, Subramaniam y Youndt (2005) consideran que el capital intelectual se compone del capital humano o individual, el capital organizativo y el capital social, en función de la fuente concreta de procedencia o generación del conocimiento. En base a esta idea, se observa que una alta proporción del conocimiento y habilidades requeridas para innovar reside en los individuos y, además, son éstos quienes las utilizan. Sin embargo, la complejidad de muchas innovaciones modernas hacen necesaria la integración y puesta en común de múltiples opciones individuales de conocimiento (Subramaniam y Youndt, 2005; Lin y Chen, 2006). Tal y como Van de Ven (1986: 591) indican, “mientras la invención o concepción de ideas innovadoras puede resultar una actividad individual, la capacidad de innovación (de inventar e implementar nuevas ideas) es un logro colectivo”. De esta manera, las empresas acumulan, codifican y almacenan el conocimiento individual en manuales, bases de datos y patentes para su uso colectivo presente y futuro (Garud y Nayar, 1994) y establecen robustas estructuras, sistemas y procesos con el fin de racionalizar las aportaciones individuales en una corriente continua de resultados innovadores (Cooper, 2001). Al mismo tiempo, las empresas gestionan el conocimiento facilitando su comunicación, su difusión y transferencia entre individuos, así como alentando las interacciones entre grupos y redes (Allen, 1977).

En esta línea, Lin y Chen (2006) señalan que en la actualidad la capacidad de innovación de una empresa se caracteriza por ambientes de alta tecnología y riesgo de mercado, elevados costes de I+D, una gran complejidad y un acortamiento de los ciclos de mercado. Estas circunstancias hacen que la actuación individual por parte de las empresas vea reducidas sus posibilidades de éxito, requiriendo de esta manera acceder a recursos y conocimientos que sobrepasen las fronteras de la propia organización (Millar et al., 1997; Chen y Lin, 2004; Lin y Chen, 2006). En efecto, la capacidad de innovación amplía la noción convencional de la perspectiva basada en los recursos y

capacidades, de forma que las relaciones entre empresas pasan a ser consideradas como “un escenario interorganizativo para el intercambio, la recopilación, la integración y el desarrollo de recursos y conocimientos complementarios valiosos que originalmente proceden de agentes individuales” (Lin y Chen, 2006: 160). De este modo, los recursos pierden valor cuando se encuentran aislados, siendo la combinación y el trabajo conjunto sobre éstos los que resultarán clave para la consecución de una mayor capacidad de innovación (Taylor y Lowe, 1997).

Por lo tanto, tal y como indican Mowery y Rosenberg (1998), la capacidad de innovación de una empresa dependerá de ciertos antecedentes de carácter interempresarial basados en el capital intelectual. A este respecto, en la última década encontramos una corriente de autores que defiende la idea de que la capacidad de innovación de la empresa se encuentra directa y fuertemente relacionada con el desarrollo de mecanismos de cooperación a nivel de red basados en la gestión del capital intelectual (Janszen, 2002; Pittaway et al., 2004; Daskalakis y Kauffeld-Mons, 2005; Lin y Chen, 2006; Gellynck et al., 2007). Lin y Chen (2006: 156) defienden este mismo argumento y definen la innovación en el ámbito de la red como “un proceso de integración de recursos y conocimientos distribuidos en un grupo (red) de empresas cooperantes para lograr innovaciones”.

En este sentido, las empresas que actúan en un entorno de red deberán adoptar una orientación conjunta concreta que permita a sus miembros desarrollar los mecanismos necesarios para llevar a cabo, de forma organizada y estructurada, acciones relacionadas con la generación de capital intelectual para que, a partir de éste, la empresa pueda mejorar su capacidad de innovación. La orientación que por definición garantiza el acceso y la gestión de conocimiento relevante acerca de los mercados es la orientación al mercado.

De hecho, aunque en estudios centrados en la empresa individual, desde el surgimiento del concepto genérico de la orientación al mercado hasta la actualidad, un gran número de investigadores han demostrado la relación existente entre la orientación al mercado y la capacidad de innovación (Deshpande et al., 1993; Atuahene-Gima, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Gatignon y Xuereb, 1997; Appiah-Adu y Singh, 1998; Han et al., 1998; Hurley y Hult, 1998; Baker y Sinkula, 1999; 2005; Lukas y Ferrel, 2000; Atuahene-Gima y Ko, 2001; Lado y Maydeu, 2001; Vázquez et al., 2001; Matear et al., 2002; Noble et al., 2002; Agarwal et al., 2003; Liu et al., 2003; Verhees y Meulenbergh, 2004; Aldás et al., 2005; Hooley et al., 2005; Keskin, 2006; Lin y Chen, 2006; Akman y Yilmaz, 2008; Li et al., 2008a).

Desde los primeros trabajos al respecto, los resultados obtenidos indican que el éxito de las actividades relacionadas con la innovación se encuentra fuertemente influido por la capacidad por parte de la empresa de generar y gestionar la información

del mercado a través de la adopción de una orientación al mercado (Griffin y Hauser, 1992; Pelham y Wilson, 1996; Lukas y Ferrel, 2000). Por su parte, Jaworski y Kohli (1993) afirman que la orientación al mercado es una de las bases de la innovación, ya que la innovación es un resultado de la orientación al mercado. De acuerdo con Baker y Sinkula (1999) la orientación al mercado es necesaria y suficiente para la constitución de un entorno adecuado que facilite la innovación. Esta orientación proporciona un enfoque unificado que hace concurrir los esfuerzos y los proyectos de los individuos y grupos, reforzando este compromiso grupal las posibilidades de éxito de las innovaciones llevadas a cabo por la empresa (Pelham y Wilson, 1996; Baker y Sinkula, 1999). La empresa orientada al mercado fomenta la apertura a nuevas ideas y a la innovación como parte de su cultura organizativa, lo cual facilita el desarrollo de la capacidad de innovación de la empresa (Hurley y Hult, 1998). Además, la orientación al mercado, gracias a los comportamientos de procesamiento de la información que genera, reduce gran parte de los riesgos asociados a los procesos de innovación (Langerak et al., 2007).

Más aún, la influencia de la orientación al mercado sobre la capacidad de innovación llega incluso a ser demostrada en trabajos que basados en las últimas conceptualizaciones de la orientación al mercado. Concretamente, tomando como referencia la actualización de la orientación al mercado propuesta por Narver et al. (2004), que considera que ésta se compone de un enfoque reactivo y uno proactivo, diversos trabajos recientes defienden la idea de que la orientación al mercado provee a sus miembros de la habilidad para competir tanto en mercados más maduros a través de innovaciones incrementales, como en mercados emergentes desarrollando nuevos productos o servicios a través de innovaciones radicales (Volberda, 1998; Atuahene-Gima, 2005; Baker y Sinkula, 2007; Li et al., 2008a).

Teniendo en cuenta que la orientación al mercado de la red comparte una misma base conceptual con respecto a la orientación al mercado en el ámbito de la empresa, podemos pensar que los argumentos expuestos en las líneas anteriores son también extrapolables al ámbito de la red. En efecto, al igual que la orientación al mercado de la empresa, la orientación al mercado de la red, aunque en un ámbito de aplicación de mayor alcance, incide en la importancia del acceso y gestión de conocimiento valioso sobre el mercado, en especial sobre el cliente, y en la coordinación y la actividad conjunta por parte de todos los agentes que se incluyen dentro de su estructura. En este sentido, en la medida en que se den estas circunstancias dentro de la red, la capacidad de innovación de sus miembros se vería reforzada.

Bajo esta idea, y centrándonos en primer lugar en la relevancia que el acceso y la gestión efectiva del conocimiento de mercado puede tener en la capacidad de innovación de la empresa, vemos como, de acuerdo con los resultados del estudio de

Montoya-Weis y Calantone (1994), los nuevos productos que fracasan en el mercado lo hacen debido a que las empresas no han entendido de forma correcta y completa las necesidades de sus clientes, con lo que sus productos no consiguen ser superiores a los de sus competidores. De este modo, aquellos factores relacionados con el conocimiento de las necesidades reales y potenciales de los consumidores, y con la toma de las decisiones de innovación más adecuadas en función de esas necesidades, adquieren una gran importancia a la hora de determinar el éxito en el mercado de los nuevos productos desarrollados por la empresa (Akman y Yilmaz, 2008). La orientación al mercado de la red implica una atención intensificada sobre el cliente, contribuyendo a que sus miembros tengan una información completa sobre sus necesidades. Estos esfuerzos se traducen en actividades conjuntas cuya referencia es el cliente, las cuales influirán en la capacidad de innovación de la empresa (Han et al., 1998; Kahn, 2001; Akman y Yilmaz, 2008).

Además, siendo conscientes de que las nuevas empresas normalmente sufren una falta de recursos y conocimientos para llevar a cabo innovaciones efectivas en sus mercados, gracias a las relaciones establecidas en su red serán capaces de obtener conocimientos y recursos más valiosos que las ayuden a compensar estas limitaciones (Drucker, 1985; Jarillo, 1988; Rothwell, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Cassiman y Veugelers, 2002; Janszen, 2002; Camps, 2004; MacPherson et al., 2004; Daskalakis y Kauffeld-Mons, 2005; Lin y Chen, 2006; Gellynck et al., 2007). De hecho, Aldrich y Zimmer (1986) sugieren una nueva empresa que se apoya en redes externas tiene mayores incentivos de colaboración con sus socios, ya que las redes pueden proporcionarle beneficios resultantes del intercambio de información o transformación de conocimiento con otros miembros. Las redes empresariales proporcionan los canales a través de los cuales una empresa puede encontrar y acceder a oportunidades y recursos externos (Hite, 2005), al tiempo que facilitan un mejor ajuste entre capacidades que se traduce en la obtención de sinergias entre los distintos conocimientos (MacPherson et al., 2004). El acceso a estos recursos e información relevante y el mejor ajuste entre capacidades determinará la capacidad de innovación de la empresa.

En esta línea, en la literatura encontramos diversos estudios que afirman que las aportaciones a la empresa procedentes de agentes externos como los consumidores, los proveedores, los competidores o las universidades, tienen un efecto substancial en su capacidad de innovación (Bolino et al., 2002; Katila, 2002; Katila y Ahuja, 2002; Oh et al., 2004; Sher y Lee, 2004; Laursen y Salter, 2006; Chen et al., 2009; Escribano et al., 2009; Grimpe y Sofka, 2009). De entre estas aportaciones, varios trabajos han demostrado que, de forma general, el conocimiento procedente de fuentes externas a la empresa dentro de su red suele ser fundamental a la hora de llevar a cabo sus innovaciones (Tushman, 1977; Cohen y Levinthal, 1990; Hansen, 1999; Yli-Renko et

al., 2001; Tsai, 2002; Nerkar y Paruchuri, 2005). Por ejemplo, en un estudio a 345 ingenieros de las unidades de I+D de una gran corporación estadounidense, Tushman (1977) demuestra que la capacidad de innovación de una empresa se ve influenciada tanto por la acumulación de información procedente del exterior, como por la transmisión de esa información a los miembros internos de la empresa. De forma parecida, Nerkar y Paruchuri (2005) investigan una empresa química y farmacéutica a lo largo de un periodo de 27 años (1972-1998) y descubren que el principal medio para buscar conocimiento procedente de otras fuentes de información por parte de los profesionales de I+D es confiar en los consejos o indicaciones generadas en sus redes de colaboración (socios, clientes, proveedores, etc.).

Por otro lado, en cuanto a la coordinación y la acción conjunta de los miembros de la red en torno a esta gestión del conocimiento como elementos que favorecen la capacidad de innovación de la empresa, encontramos estudios que abogan por una innovación basada en la cooperación dentro de la red entre empresas de distinta magnitud con el fin de obtener beneficios mutuos. Así, Sawers et al. (2008) afirman que las empresas de gran tamaño poseen una mayor variedad de opciones que las pequeñas empresas en términos de recursos, capacidades y poder, aunque sus actividades, sin embargo, están restringidas por factores personales e institucionales. Por su parte, las pequeñas empresas innovadoras generalmente se caracterizan por ser flexibles y por tener la habilidad de responder rápidamente a las necesidades y los entornos cambiantes. En este sentido, la creciente importancia de estas empresas como líderes en tecnología en nichos particulares tiene implicaciones significativas en la innovación industrial a través de la competencia dentro de las redes de pequeñas y grandes empresas que compensan sus ventajas y limitaciones.

En efecto, las pequeñas empresas gracias a la posesión de ciertas capacidades distintivas pueden establecer colaboraciones con proveedores y determinados competidores logrando construir poderosas redes. Sin embargo, la habilidad para competir de estas empresas está limitada por condiciones internas (p.e. falta de conocimiento, habilidades, financiación, personal) y externas (p.e. el mercado está dominado por un reducido número de grandes empresas, o el alto coste que supone el desarrollar canales de distribución). La colaboración interorganizativa puede ser una manera de que las pequeñas empresas puedan superar algunas de sus limitaciones (Sawers et al., 2008), logrando mejorar su capacidad de innovación. En este sentido, la colaboración interempresarial puede beneficiar a las nuevas empresas ya que les proporciona, entre otras, la posibilidad de explotar nuevas tecnologías, acceder a nuevo conocimiento, usuarios expertos, nuevos mercados y financiación adicional, y la oportunidad de mejorar sus competencias directivas.



Siguiendo esta idea, diversos trabajos demuestran que la capacidad de innovación de las empresas depende de las relaciones entre los distintos actores que intervienen en las actividades de la red (Granovetter, 1973; Shan et al., 1994; Powell et al., 1996; Dewick y Miozzo, 2004; MacDonald y Piekkari, 2005; Chen y Wang, 2008). Así, Shan et al. (1994) investigan la relación entre el aprendizaje a través de la cooperación y la capacidad de innovación de la empresa en la industria biotecnológica encontrando una relación positiva. De forma similar, Powell et al. (1996) demuestran la relación existente entre la colaboración interempresarial y la capacidad de innovación en la misma industria. Otros trabajos más recientes llegan incluso a hablar de innovaciones relacionales desarrolladas a partir del aprendizaje conjunto llevado a cabo por las empresas pertenecientes a redes empresariales. Sher y Lee (2004), por ejemplo, afirman que las empresas se relacionan con sus proveedores con el fin de invertir en innovaciones basadas en la colaboración que les permitan enriquecer su diversidad innovadora. De esta manera, el conocimiento adquirido a partir de los proveedores es empleado por la empresa para adoptar nuevas tecnologías y facilita la capacidad de respuesta de la misma sobre los cambios evolutivos y revolucionarios que se dan en el mercado.

Por otro lado, Lin y Chen (2006) analizan específicamente la influencia de diversas variables basadas en la gestión interempresarial del conocimiento sobre la capacidad de innovación de la empresa. En primer lugar, los autores remarcan la importancia de la integración de recursos complementarios entre unidades empresariales interrelacionadas con el fin de generar sinergias y ventajas en producto. En segundo lugar, Lin y Chen (2006) se centran en la relevancia de los flujos de información a través de las fronteras de la empresa (intercambio, recopilación, integración y despliegue de información) para facilitar la generación de ideas, la cooperación, la comunicación y la coordinación, logrando así incrementar su capacidad de innovación. En tercer lugar, los autores exponen la necesidad de cierta disciplina para la resolución de problemas. De este modo, ven la innovación como un proceso de resolución de problemas técnicos y de marketing de forma disciplinada que tenga en cuenta las demandas del mercado. Todos los integrantes de la red deben estar alerta respecto a las necesidades de los clientes y los movimientos estratégicos de los competidores, debiendo resolver de forma conjunta los problemas que surjan (Lin y Chen, 2006).

En definitiva, los factores antecedentes de la capacidad de innovación de la empresa propuestos por Lin y Chen (2006) comparten la idea común de la necesidad de una cierta coordinación en torno al conocimiento generado y compartido a través de las fronteras organizativas o funcionales. La capacidad de innovación de las empresas pertenecientes a redes requiere de la gestión del conocimiento y de los recursos complementarios distribuidos de forma dispersa por la red a través de un proceso de

comunicación y de intercambio de información, así como de cierta disciplina compartida para la resolución de problemas conjuntamente. De este modo, Lin y Chen (2006) concluyen que la capacidad de innovación de una empresa debe entenderse a partir de un origen basado en un todo integrado en lugar de partes segmentadas aisladas por las fronteras organizativas.

Posteriormente, Chen et al. (2009) sostienen que, en contextos caracterizados por cambios tecnológicos e incrementos de la competencia global, las empresas se ven motivadas a invertir en actividades de aprendizaje conjunto con el objetivo de mejorar su capacidad de innovación. A partir de las relaciones con los demás agentes externos que componen su red, la empresa accede a un aprendizaje relacional, que resulta esencial en el desarrollo de innovaciones (Baker y Sinkula, 2007; García et al., 2007; Chen et al., 2009).

Podemos pues suponer que promover actividades y comportamientos de comunicación y coordinación integral con el exterior, como lo hace la orientación al mercado de la red, puede ayudar a la empresa a acceder a conocimiento y otros recursos valiosos relacionados con las tareas de innovación de la empresa y, de este modo, lograr maximizar su capacidad de innovación (Rosenkopf y Nerkar, 2001; Rigby y Zook, 2002; Monjon y Waelbroeck, 2003; Peters, 2003; Fagerberg, 2005; Grimpe y Sofka, 2009).

Más aún, la importancia de adoptar una orientación al mercado de la red que fomente el flujo de conocimientos a través de las relaciones establecidas tanto a partir de las redes internas como externas de las empresas, queda justificado de forma conjunta en el trabajo elaborado por Subramaniam y Youndt (2005), el cual plantea diferentes escenarios de innovación. Concretamente, Subramaniam y Youndt (2005) parten de la consideración de que la capacidad de innovación de la empresa puede ser incremental o radical, en base a si la innovación buscada es un refinamiento o refuerzo de los productos, servicios, tecnologías, etc. existentes o, más aún, supone una transformación profunda de los mismos. A este respecto, Subramaniam y Youndt (2005) demuestran empíricamente que el capital intelectual interno que la empresa perteneciente a la red es capaz de generar afecta positivamente a su capacidad de innovación incremental. Así, el conocimiento institucionalizado acumulado en la empresa y utilizado a través de patentes, bases de datos, estructuras, sistemas y procesos ayuda a reforzar el conocimiento existente en la empresa y, consecuentemente, aumenta su capacidad de innovación incremental.

Sin embargo, de forma adicional, los autores también demuestran que la interacción entre el capital humano y social influye positivamente en la capacidad de innovación radical de la empresa. Es decir, a menos que el conocimiento individual que posee la empresa sea compartido, canalizado y conectado a través del establecimiento

de relaciones en sus redes internas y externas, los beneficios que pueda aportar este conocimiento a la empresa en términos de su capacidad de innovación serán escasos (Subramaniam y Youndt, 2005). De forma más general, Subramaniam y Youndt (2005) afirman que el capital social influye positivamente tanto en la capacidad de innovación incremental como radical, enfatizando la importancia de las redes de relaciones, de asociación y de colaboración en la versatilidad de la innovación de la empresa. A este respecto, los autores ven la comunicación, la difusión fluida de información, y la puesta en común y asimilación del conocimiento como elementos de vital importancia en el fortalecimiento de la capacidad de innovación de la empresa.

Igualmente, podemos apoyarnos en una serie de trabajos basados en la empresa individual que aportan claros argumentos del porqué de la importancia de los mecanismos relacionales expuestos. Aunque en estos trabajos se habla de su relevancia en las redes internas de las empresas, consideramos que son igualmente aplicables a las redes externas de las mismas, ya que en todo caso estamos hablando de relaciones entre agentes diferentes con ciertos intereses comunes. Concretamente, los distintos trabajos que han tratado de señalar la importancia de la coordinación interna entre los miembros de la empresa comparten de la idea de que ésta proporciona vínculos entre las diferentes unidades a través de la comunicación y el intercambio entre sus miembros de información e ideas sobre clientes, competidores y amenazas del entorno (Akman y Yilmaz, 2008), incrementando de esta manera el flujo de conocimiento existente entre los distintos equipos que conforman la empresa (Tsai, 2002), y actuando de puente para lograr disminuir la inseguridad y los conflictos asociados a la actividad innovadora de la empresa.

Siguiendo esta línea, Bolino et al. (2002) sugieren que la red empresarial es un importante recurso para los equipos internos de la empresa, ya que sus miembros pueden trabajar de forma más efectiva y eficiente si se conocen y confían entre ellos. En otras palabras, si se fomentan las interacciones entre los miembros de los equipos, los miembros de un equipo pueden adquirir más recursos y más información procedentes de los miembros de otros equipos. De forma similar, Hansen (2002) afirma que las interacciones constructivas pueden dotar a los miembros de los equipos de un mayor entendimiento y reconocimiento sobre los conocimientos y habilidades de otros miembros. Asimismo, esta interacción puede verse reforzada por el intercambio mutuo y el sentimiento de reciprocidad, y puede incrementar la predisposición al compromiso de recursos y mejorar la recogida de información (Uzzi, 1997; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esto proporciona un ambiente abierto a las ideas innovadoras, que permite detectar las oportunidades de forma rápida y sencilla, y transformarlas en innovaciones exitosas (Zmud, 1982). En este sentido, Akman y Yilmaz (2008) afirman que la innovación exitosa no es posible sin una coordinación entre agentes. El hecho de que las

empresas pertenecientes a redes orientadas al mercado potencien la interacción, ya no entre los diferentes miembros que integran la red, sino también de forma interna entre sus empleados, se traduce en un ambiente de trabajo propicio a las innovaciones y hace que estos individuos tengan un mayor acceso a conocimientos, información, recursos y tecnología, que incrementan su capacidad de innovación (Chen y Wang, 2008).

Recapitulando, podemos considerar que el potencial de innovación depende de la habilidad por parte de la empresa de interactuar con otras empresas y agentes externos para la generación y gestión de capital intelectual. El capital externo que la empresa es capaz de obtener a partir de su red se constituyen como un conjunto de elementos contextuales que contribuyen a su capacidad de innovación mediante la acumulación de nuevo conocimiento procedente de muy diversas fuentes (Iammarino, 2005). De esta forma, la empresa es capaz de vencer sus restricciones internas gracias al establecimiento de redes y a la participación de forma colaborativa con los otros miembros de la red (Janszen, 2002; Camps, 2004; Daskalakis y Kauffeld-Mons, 2005; Lin y Chen, 2006; Chen y Wang, 2008). El conocimiento y los recursos generados a partir de la red complementarán a aquellos que la empresa posee internamente en el proceso de innovación llevado a cabo por ésta (Cassiman y Veugelers, 2002). En esta línea, Gellynck et al. (2007: 212) llegan a definir la red como “una forma de intercambio entre los recursos y conocimientos internos y externos de la empresa en el proceso de desarrollo de capacidades de innovación. Como tal, la red puede verse como el lubricante para generar la transformación de los recursos y conocimiento interno y externo de la empresa en innovación”.

A partir de la consideración conjunta de los argumentos tratados en este apartado, podemos concluir que la capacidad de innovación de una empresa está fuertemente sujeta al nivel y al tipo de recursos, conocimientos y otras competencias que ésta posee (Neely et al., 2001), así como a la forma en que logran gestionar con éxito estos recursos y conocimientos procedentes de distintas fuentes (Lawson y Samson, 2001). A este respecto, la orientación al mercado de la red fomenta ciertos mecanismos en la empresa que se traducen en una postura abierta hacia las innovaciones y las ideas innovadoras (Akman y Yilmaz, 2008). Por ello se sugiere que:

*H<sub>4</sub>: Mayores grados de participación de las nuevas empresas internacionales en redes orientadas al mercado se traducen en una mayor capacidad de innovación por parte de éstas.*

### **3. INTERRELACIÓN ENTRE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

En el apartado anterior se ha propuesto un efecto positivo de la orientación al mercado de la red sobre cada una de las capacidades dinámicas consideradas en esta tesis. En este sentido, volviendo a la idea del ambidextrismo, la cual aboga por la necesidad por parte de las empresas inmersas en entornos dinámicos de aplicar una doble función tanto de exploración como de explotación en sus mercados, se mantiene que la orientación estratégica adoptada por la empresa debería traducirse en unas determinadas capacidades que la empresa pueda utilizar para asegurar la implementación de ambas funciones.

Ahora bien, ¿estas capacidades tienen la misma naturaleza? Si no es así, ¿en qué medida contribuye cada una de ellas a las funciones citadas anteriormente? Para dar respuesta a estas preguntas el trabajo reciente de Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009) resulta extremadamente útil. Estos autores realizan una revisión de las capacidades basadas en el conocimiento y complementan otros trabajos anteriores (Argote et al., 2003; Bogner y Bansal, 2007) aportando una clasificación de las mismas en función del proceso concreto respecto a la gestión del conocimiento al que contribuyen cada una de las capacidades (desde la exploración hacia la explotación).

Si analizamos cada una de las capacidades propuestas en esta tesis de manera individual, vemos que la capacidad de adaptación se centra en aspectos relacionados con la identificación de oportunidades en el mercado y la adopción de las adaptaciones oportunas por parte de la empresa con tal de aprovecharlas (Wang y Ahmed, 2007). Por su parte, la capacidad de absorción se relaciona con la asimilación de la información externa respecto a la base de conocimientos existente en la empresa (Cohen y Levinthal, 1990; Van den Bosch et al., 1999; Zahra y George, 2002). Finalmente, la capacidad de innovación se corresponde con la habilidad por parte de la empresa para introducir acciones en la forma de productos, mecanismos, procesos, etc., que contribuyan a su competitividad en los mercados (Wang y Ahmed, 2007). En este sentido, en base a la clasificación aportada por Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009) se puede decir que mientras las capacidades de adaptación y de absorción tienen una naturaleza exploratoria, la capacidad de innovación representaría claramente la habilidad por parte de la empresa para explotar el conocimiento del que dispone.

Teniendo en cuenta esta distinción, en los siguientes puntos se proponen dos nuevas hipótesis que abogan por la influencia de cada una de las capacidades con un fin mayormente exploratorio (capacidades de adaptación y de absorción) respecto a la capacidad de innovación (con un enfoque claramente basado en la explotación). Adicionalmente, se propone una nueva hipótesis que plantea la existencia de una

relación entre las propias capacidades exploratorias; en concreto, un efecto positivo de la capacidad de absorción sobre la capacidad de adaptación de la empresa.

### 3.1. LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Tal y como señalan Stüer et al. (2010: 10): “en el mundo global actual, las empresas han aprendido que para permanecer por delante de sus competidores y crecer de forma natural deben de ser innovadoras”. Sin embargo, conseguir desarrollar una fuerte capacidad de innovación es una tarea complicada. Este hecho queda demostrado en un reciente *McKinsey Global Study* en el que el 65% de los directivos encuestados remarca la complejidad que implica tomar decisiones con el fin de estimular la innovación en sus empresas (Barsh et al., 2008). A pesar de ello, en un tiempo en el que los mercados se saturan asiduamente y en el que la oferta a bajo coste ha irrumpido con fuerza, las innovaciones se convierten en un requisito indispensable para poder sobrevivir (Seiwert et al., 2006; Bravo y Herrera, 2009; Cornejo y Muñoz, 2009; Liao et al., 2009), tal y como reconocen los mismos encuestados, quienes en un 70% identifican la innovación como un factor prioritario para el crecimiento (Barsh et al., 2008).

Ahora bien, aunque todas las empresas, independientemente de las distinciones que puedan surgir respecto a sus principales características, destacan la importancia de la innovación en la búsqueda del éxito, no todas ellas la afrontan bajo el mismo enfoque. Así, se pueden encontrar claras diferencias entre las empresas establecidas con mayor experiencia y tamaño, y las PYMEs con poca antigüedad. En efecto, en las empresas establecidas los elementos de influencia a corto plazo son vitales en sus expectativas de crecimiento (Henderson y Clark, 1990; Levinthal y March, 1993; Benner y Tushman, 2003; Christensen y Raynor, 2003; Gupta et al., 2006; O'Really y Tushman, 2008). Para mejorar estos elementos, estas empresas reinvierten en aquellas competencias clave que ya poseen (Markides y Geroski, 2004) en busca de perfeccionamientos fiables de su cartera actual, de la dinamización de su estructura y de la selección de información (Hüsigg y Dowling, 2006). De este modo, los directivos de estas empresas presentan un enfoque basado en el corto plazo, prestando escasa atención al planteamiento y ejecución de posibles estrategias a largo plazo (Perel, 2002). Estos directivos se centran en la explotación de sus competencias clave, descartando incurrir en costes adicionales no asociados a éstas. Según O'Connor y Rice (2001), para ellos “no hay largo plazo sin el corto plazo”. En contextos como éste, el crecimiento asociado a la innovación se ve reprimido por la rigidez, y las mentes creativas vuelven lineales (O'Connor y McDermott, 2004; Krieger, 2005). La consecuencia

inmediata de esta optimización de la explotación a corto plazo es la falta de flexibilidad e innovación en el largo plazo (Markides y Geroski, 2004).

Sin embargo, estudios recientes (Carlise y McMillan, 2006; Stüer et al., 2010), tomando como factor central la adaptabilidad de la empresa sostienen que, para mejorar la capacidad de innovación, la labor de explotación en la empresa debe complementarse con una actividad exploratoria. Estos estudios abogan, por tanto, por empresas ambidexas (Andriopoulos y Lewis, 2010). Esta circunstancia sería más sencilla de llevar a cabo por PYMEs como las nuevas empresas internacionales, las cuales presentan una cultura de empresa más abierta y global con marcados tintes emprendedores, que evita el surgimiento de rigideces asociadas a sus rutinas y experiencia. De esta manera, para lograr desarrollar una fuerte capacidad de innovación y, por tanto, que el crecimiento asociado a la misma se mantenga de forma sostenible en el tiempo, será necesario que estas empresas sean capaces de identificar nuevas tecnologías y de reconocer oportunidades de crecimiento fuera de su línea de negocio actual (Leifer et al., 2001). En esta misma línea, O'Connor y DeMartino (2006) señalan que el inicio en el proceso de mejora de la capacidad de innovación de la empresa reside en su habilidad para reconocer oportunidades y en la reducción de la incertidumbre.

El reconocimiento de oportunidades implica buscar dentro y fuera de la empresa. Fuera de la empresa a través de la exploración de los mercados relevantes, por ejemplo en búsqueda de nuevos usuarios potenciales (Leifer et al., 2001; O'Connor y Veryzer, 2001; Chesbrough, 2003; Lettl et al., 2006). Y dentro de la empresa, por ejemplo, mediante los denominados "recolectores", quienes reconocen las ideas radicales dentro del ámbito de explotación, como puedan ser los empleados de alta cualificación (Leifer et al., 2001; O'Connor y Rice, 2001). Esta capacidad, conceptualizada en la literatura como "capacidad de adaptación" conduce a identificar oportunidades óptimas para la empresa, reduciendo así la incerteza asociada al aprovechamiento de las mismas (Leifer et al., 2001; Christensen y Raynor, 2003; Gemünden et al., 2005; Krieger, 2005) y favoreciendo su habilidad para desarrollar innovaciones con éxito (Stüer et al., 2010).

A este respecto, Stüer et al. (2010) afirman que, para lograr llevar a cabo innovaciones, las empresas necesitan desarrollar un enfoque ambidextro caracterizado por un entorno de creatividad que traspase las fronteras de la empresa, así como un espíritu transdisciplinario y emprendedor. Este entorno, que atrae y retiene a los empleados visionarios, fomenta la generación de nuevas oportunidades, y cultiva la adaptación a los cambios y la flexibilidad en los procesos, resulta determinante en su capacidad de innovación.

Más aún, hay que tener en cuenta que en la situación económica actual, de gran dinamismo y donde el intercambio de información en los mercados se da a tiempo real, las empresas se ven forzadas a introducir innovaciones más rápidamente, debido a que

los ciclos de vida de los productos y de las tecnologías son cada vez más cortos (Cornejo y Muñoz, 2009). Cobra importancia, por tanto, la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter (1939). De acuerdo con esta teoría, la posición competitiva de todas las empresas, incluso de aquellas con mayor poder de mercado, será transitoria debido a la constante aparición de innovaciones. Schumpeter (1939) tiene una percepción del sistema de mercado en la que éste es un entorno de naturaleza dinámica. Desde este punto de partida, la continua evolución de los mercados puede revolucionar incluso la estructura de la industria desde dentro, destruyendo lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Bajo esta idea, sólo las empresas que desarrollen una capacidad de innovación que les permita innovar de forma regular en base a la estrategia global de la propia empresa podrán mantenerse en el largo plazo (Cornejo y Muñoz, 2009). Para que este proceso de innovación sea más efectivo, la empresa debe trabajarlo de forma sistemática, es decir, las empresas deben preocuparse previamente de crear aquellas condiciones que refuercen su capacidad de adaptación al medio dinámico y que, en fin último, favorecen su capacidad de innovación (Cornejo y Muñoz, 2009).

Ontiveros (2008), centrándose en el caso específico de las tecnologías de la información y la comunicación, afirma que la flexibilidad de las empresas para adaptarse a los cambios es un aspecto central en su capacidad de innovación. Para justificar su afirmación el autor se apoya en diversos trabajos que han demostrado esta influencia. Así, por ejemplo, Hempell y Zwick (2005) sostiene que la capacidad de adaptación de la empresa hace que las tecnologías de la información y la comunicación sean más accesibles y fáciles de comunicar, propicia distintas y más versátiles formas de cooperación entre todos los agentes relevantes en las organizaciones y la coordinación más eficiente entre grupos de trabajo en los procesos empresariales. Todo ello supone mejoras en la eficiencia y flexibilidad de las organizaciones, además de permitir la participación de los agentes internos de la empresa en la adaptación estratégica y en la concreción de decisiones en todos los subsistemas empresariales, las cuales fortalecen la capacidad de reacción de las empresas ante la emergencia de cambios relevantes, ya sea en sus mercados o en el entorno en general, en la forma de innovaciones.

En resumen, los contextos expuestos anteriormente serían ejemplos de la capacidad de adaptación necesaria en los microclimas innovadores que toda organización precisa. En efecto, a la hora de valorar su capacidad de innovación, la empresa debe evitar adoptar un enfoque exclusivamente centrado en el estoc de recursos o competencias clave que posee. De forma complementaria, es necesario que presente una aptitud evolutiva, es decir, desarrollar efectivamente su actividad de forma sostenible, adaptándose longitudinalmente a su entorno (Helfat et al., 2007; Teece, 2007). Así, las empresas emprendedoras deben permanecer siempre alerta y ser flexibles y adaptables (Liao et al., 2009). De esta manera, logran eludir las restricciones



propias de las organizaciones rígidas y disponen de herramientas de gestión que contribuyan a superar viejas concepciones en la gestión de la innovación (Ontiveros, 2008).

Estos argumentos nos llevan a la suposición defendida por Levinson y Asahi (1995), los cuales señalan que la introducción de innovaciones por parte de las empresas requiere de cambios sustantivos en las mismas. En este sentido, cuanto mayor sea la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios mayor será su capacidad para llevar a cabo innovaciones. Por tanto, se propone que:

*H<sub>5</sub>: Mayores grados de capacidad de adaptación de las nuevas empresas internacionales se traducen en una mayor capacidad de innovación por parte de éstas.*

### **3.2. LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

Durante mucho tiempo, los investigadores han estado interesados en los factores influyentes en el proceso por el que los insumos de innovación se transforman en resultados innovadores. Tradicionalmente, la literatura en este ámbito se ha centrado en la influencia que la investigación y el desarrollo interno tienen sobre la innovación de las empresas (p.e., Griliches, 1979). Sin embargo, la inversión interna en I + D sólo juega un papel parcial respecto a las tasas de innovación de las mismas. De hecho, ya algunos trabajos seminales centrados en la innovación (Arrow, 1962; Griliches, 1979; Scherer, 1982) enfatizaban el impacto del conocimiento específico y de las externalidades basadas en el conocimiento sobre los procesos de innovación en la empresa.

Concretamente, tal y como Cohen y Levinthal (1990) argumentan establecer prácticas que fomenten la asimilación de conocimiento externo crea un incentivo positivo para invertir en I+D y, así, en la mejora de su capacidad de innovación. De forma similar, Lynskey (2004: 173) señala que “para mejorar la actividad innovadora de una nueva empresa, no sólo es importante aplicar internamente un conjunto de capacidades tratando de alcanzar este objetivo, sino también permanecer alerta para asociarlas con fuentes externas de conocimiento, logrando tener la capacidad de asimilar y aplicar tal conocimiento con fines innovadores”. Así, un enfoque excesivo con respecto a la experiencia, el conocimiento y las competencias internas podría causar efectos negativos (Granovetter, 1973; Cohen y Levinthal, 1990). Como Laursen y Salter (2006: 131) mantienen: “la falta de apertura por parte de la empresa hacia su entorno exterior puede reflejar una miopía organizativa en la que los directivos sobrevaloran sus fuentes internas e infravaloran sus fuentes externas”. Para favorecer la capacidad de innovación de la empresa lo más adecuado es que se de un equilibrio entre la

concentración sobre las capacidades internas y la apertura hacia el exterior (Deepphouse, 1999; Koch y Strotmann, 2008; Davids y Tjong Tjin Tai, 2009; Roper et al., 2010).

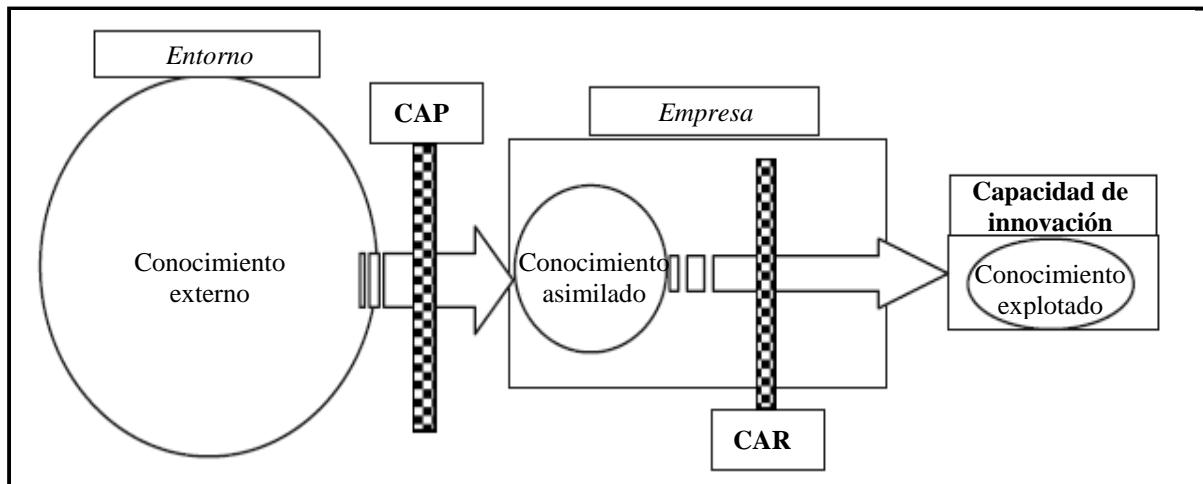
Apoyando este argumento, de forma creciente académicos e investigadores reconocen que la capacidad de explotar el conocimiento externo por parte de la empresa resulta fundamental en su capacidad de innovación (Cohen y Levinthal, 1990; Henderson y Cockburn, 1994; Teece et al., 1997; Cassiman y Veugelers, 2002; Dushnitsky y Lenox, 2005; Davids y Tjong Tjin Tai, 2009; Escribano et al., 2009; Zahra et al., 2009; Hughes y Wareham, 2010; Roper et al., 2010). De este modo, a lo largo de las últimas dos décadas la atención se ha desplazado hacia el papel de los insumos innovadores que residen fuera de los límites de la empresa. En efecto, en este periodo diversos autores han destacado la importancia de determinados factores externos sobre aspectos relacionados con el conocimiento y la innovación en la empresa, como es el caso de las relaciones interorganizacionales, que generan oportunidades para la adquisición y la explotación de conocimiento (Malerba y Torrisi, 1992; Dyer y Singh, 1998; Lane y Lubatkin, 1998; Larsson et al., 1998; Van Waarden, 2001; Caloghirou et al., 2004; Vinding, 2006; Boschma y ter Wal, 2007; Drejer y Vinding, 2007; Expósito, 2008; Koch y Strotmann, 2008).

Sin embargo, aunque el conocimiento recibido a partir de agentes externos parece ser un factor importante y extendido entre las empresas, gestionar este conocimiento, asimilarlo y explotarlo es una tarea difícil (Vinding, 2006). Teniendo en cuenta la gran disponibilidad de fuentes de conocimiento externo en las economías modernas se hace necesario que la empresa posea una capacidad dinámica que influya en su habilidad para captar, absorber y hacer uso de este conocimiento externo con tal de facilitar que el proceso de innovación desarrollado por la empresa se convierta en una fuente crucial de ventaja competitiva para la misma (Fosfuri y Tribó, 2008). A este respecto, autores como Vinding (2006) ensalzan el papel de la capacidad de absorción, gracias a la cual la capacidad interna de la empresa y su colaboración externa logran complementarse. En esta misma línea, Expósito (2008) plantea que estas externalidades pueden suponer un desincentivo para la innovación en la empresa sin una adecuada capacidad de absorción. Así, el autor afirma que: “la adquisición y uso de las fuentes externas de información y conocimiento, acompañado de las habilidades necesarias, beneficia el desarrollo de la innovación, permitiendo mejorar la posición competitiva de la empresa frente a los competidores” (Expósito, 2008: 113).

Bajo esta idea, distintos investigadores reconocen que la capacidad de absorción no es un objetivo en sí mismo, sino que su estudio es interesante porque ejerce un efecto importante sobre otros factores organizativos relevantes (Van den Bosch et al., 1999, 2003; Segarra, 2007). Entre estos factores uno de los más importantes es la capacidad de innovación de la empresa. En efecto, en la literatura encontramos diferentes trabajos

donde se analiza directamente la relación entre la capacidad de absorción y la innovación (Cohen y Levinthal, 1990; Atuahene-Gima, 1992; Joglekar et al., 1997; Liu y White, 1997; Veugelers, 1997; Cockburn y Henderson, 1998; Vinding, 2000; Stock et al., 2001; Tsai, 2001, 2006; Caloghirou et al., 2004; Knudsen y Roman, 2004; Dushnitsky y Lenox, 2005; Jantunen, 2005; Nieto y Quevedo, 2005; Segarra, 2007; Expósito, 2008; Fosfuri y Tribó, 2008; Koch y Strotmann, 2008; Bravo y Herrera, 2009; Davids y Tjong Tjin Tai, 2009; Escribano et al., 2009; Liao et al., 2010). De hecho, Jantunen (2005) realiza una revisión de los principales estudios basados en la innovación e indica que la mayoría de ellos destaca la importancia de la capacidad de usar el conocimiento externo para este fin, es decir, su capacidad de absorción. Las empresas dotadas de altos niveles de capacidad de absorción serán capaces de extraer mayores beneficios a partir de estocs similares de conocimiento externo y, de esta manera, de superar a sus rivales respecto a su capacidad de innovación (Tsai, 2001; Fosfuri y Tribó, 2008). Por tanto, la capacidad de absorción resulta un factor crítico para el proceso de innovación y, en este sentido, cabe esperar que mejorar dicha capacidad de absorción estará positivamente relacionado con la capacidad de innovación en la empresa (Liao et al., 2010). De forma gráfica, Fosfuri y Tribó (2008) recogen esta idea en la Figura 2.24, donde además distinguen entre la capacidad de absorción potencial (CAP) y realizada (CAR), teniendo en consideración la tipología propuesta por Zahra y George (2002).

**Figura 2.24.**  
**Desde el conocimiento externo hasta la innovación**



Fuente: Fosfuri y Tribó (2006).

La capacidad de absorción es el resultado de un proceso progresivo de investigación y acumulación de conocimientos, la cual está influida por el histórico de participación en el desarrollo de productos, líneas de I+D y otras actividades técnicas que generan conocimiento previo que facilita la asimilación y explotación de nuevo (Expósito, 2008). Si se tiene en cuenta que la innovación es un resultado del aprendizaje

organizacional, la capacidad de absorción favorecerá la velocidad, frecuencia y magnitud del proceso de la innovación en la empresa, y el resultado de dicho proceso pasará a ser conocimiento que forma parte de la propia capacidad de innovar (Lane et al, 2002b). Así, por ejemplo, las innovaciones incrementales se apoyarán en aquella capacidad de absorción que provea un profundo conocimiento acerca de un estrecho rango de dominios (Van den Bosch et al., 1999).

Más aún, hay que tener en cuenta que la innovación es el resultado de un proceso dinámico e interactivo en el que el conocimiento fluye entre la empresa y otros agentes externos (Drejer y Vinding, 2007). En este sentido, diversos autores sostienen que la proximidad geográfica entre la empresa y estos agentes puede ser un factor clave a la hora de facilitar este fluido de conocimiento y, por tanto, determinante de la capacidad de innovación de la empresa (Morgan, 2004; Storper y Venables, 2004; Asheim y Gertler, 2005; Boschma y ter Wal, 2007). De ahí el surgimiento de los distritos industriales (Becattini, 1979; Russo, 1985), los sistemas regionales de innovación (Cooke, 2001) o las regiones de aprendizaje (Asheim, 1996), en los que se forman comunidades de conocimiento localizadas.

Sin embargo, centrándonos en el caso de las nuevas empresas internacionales, la procedencia de los distintos agentes participantes en este proceso de innovación no tiene porqué ser tan cercana. Diversos trabajos defienden la idea de que la proximidad no es en sí ni un factor necesario ni suficiente para que realmente se de la interacción y coordinación entre los agentes, sino más bien un elemento que puede facilitarlas (Boschma, 2004, 2005; Torre y Rallet, 2005; Drejer y Vinding, 2007). Lo importante en este caso es que la empresa sea capaz de desarrollar ciertos mecanismos que reduzan la distancia entre los agentes bajo un enfoque relacional o cognitivo. A este respecto, Drejer y Vinding (2007) afirman que la capacidad de absorción, como habilidad para evaluar y utilizar el conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990), contribuye a la interacción por parte de las empresas con diferentes tipos de agentes, incluyendo aquellos con localizaciones alejadas de su región de origen. Es decir, altos niveles de capacidad de absorción ayudan a reducir los problemas relacionados con la interacción entre agentes geográficamente dispersos, especialmente en casos en los que ésta implica conocimiento complejo, ya que por definición la capacidad de absorción refleja la habilidad para evaluar e internalizar conocimiento externo (Drejer y Vinding, 2007). Concluyendo, en tanto en cuanto la capacidad de absorción favorezca el proceso de interacción entre la nueva empresa internacional y sus agentes, ésta se traducirá en una mejora de su capacidad de innovación.

Segarra (2007: 150) resume las dos ideas anteriores señalando que “el desarrollo de la capacidad de absorción en la empresa provoca un proceso dinámico que incrementa la base previa de conocimiento y este feedback positivo tiene distintas

implicaciones. Por una parte, las empresas con un carácter o trayectoria innovadora serán capaces de realizar un mayor esfuerzo innovador. Por otra parte, las empresas con una capacidad de absorción desarrollada tendrán una mayor capacidad de intercambio de conocimiento con otras empresas e instituciones”. Todo ello se traduce en una mayor habilidad para llevar a cabo innovaciones en sus mercados.

Por lo tanto, las organizaciones con un alto nivel de capacidad de absorción invertirán en mayor medida en I+D y tendrán la habilidad de producir más innovaciones (Tsai, 2001). De hecho, tal y como muestra un estudio realizado por Arbussa et al. (2004), en el que se pregunta a directivos de PYMEs acerca de las barreras hacia la externalización de su I+D que más han influido en sus decisiones sobre el desarrollo o adquisición de tecnologías, la capacidad de absorción poseída por estas PYMEs aparece como la principal barrera respecto a otros factores como la “especificidad del contexto” y “los costes de transacción” que figuran como barreras medias a tal externalización. En este sentido, para que las empresas puedan adquirir o adoptar tecnología externa necesitan, además de poder pagarla, tener capacidad para absorberla. Esta capacidad les faculta para, en primer lugar, monitorizar el entorno para conocer cuáles son las tecnologías disponibles y, en segundo lugar, ser capaces de aplicar esa tecnología a su proceso productivo.

En la misma línea, Nieto y Quevedo (2005) estudian el efecto de dos variables estructurales (oportunidad tecnológica y externalidades) y una variable empresarial (capacidad de absorción) sobre el esfuerzo innovador de la empresa. Nuevamente los resultados confirman la existencia de una relación positiva y significativa entre la capacidad de absorción y el esfuerzo innovador. Además, los autores confirman que las variables de carácter empresarial, concretamente la capacidad de absorción, son más importantes en la determinación del esfuerzo innovador de las empresas que las condiciones estructurales a las que están sometidas. En definitiva, Nieto y Quevedo (2005) argumentan que las empresas que hayan desarrollado una mayor capacidad de absorción tendrán una mayor propensión a innovar y, por tanto, estarán especialmente dotadas para aprovechar tanto las fuentes internas como externas de conocimiento.

Recientemente, Harison y Koski (2010) realizan un estudio sobre empresas finlandesas de software tratando de analizar los factores que afectan el desarrollo de programas de código abierto (*open source software*) por parte de estas empresas. Según los autores, la capacidad de absorción tiene un papel fundamental en este contexto con el fin de conseguir que todos los usuarios de internet pudieran descargar estos programas, posibilitando así su desarrollo progresivo. La interpretación y el uso de los programas y su codificación requieren de un conocimiento significativo que muchos usuarios finales no poseen. Por ello, la explotación comercial de un programa de código libre conlleva cierto aprendizaje y asimilación de habilidades claves en la producción de

nuevos programas de este tipo a través del intercambio de conocimientos entre las empresas y las comunidades de estos programas. De este modo, cuando el grado de capacidad de absorción aumenta, los beneficios procedentes de la innovación externa que pueden ser implementados por la empresa también se ven incrementados.

De forma general, las conclusiones a las que llegan los estudios revisados van en una misma dirección: la existencia de una relación positiva entre la capacidad de absorción de las empresas y su capacidad de innovación. Más aún, recientemente Escribano et al. (2009) demuestran que este efecto es todavía más pronunciado en entornos caracterizados por un alto grado de turbulencia y dinamismo, como sería el contexto en el que actúan las nuevas empresas internacionales. Este hecho nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

*H<sub>6</sub>: Mayores grados de capacidad de absorción de las nuevas empresas internacionales se traducen en una mayor capacidad de innovación por parte de éstas.*

### **3.3. LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN**

Independientemente del planteamiento de las dos anteriores hipótesis, que suponen una influencia positiva de las capacidades dinámicas basadas en la exploración del conocimiento sobre aquella asociada a la explotación del mismo, como es la capacidad de innovación, encontramos argumentos que nos hacen plantearnos la posible existencia de una relación entre estas dos capacidades exploratorias, concretamente, una influencia positiva de la capacidad de absorción sobre la capacidad de adaptación de estas empresas.

Así, aunque no encontramos en la literatura trabajos que hayan contrastado la relación entre la capacidad de absorción y la capacidad de adaptación de las empresas con anterioridad, a continuación exponemos diversos argumentos desde distintos enfoques que apoyan este supuesto.

En primer lugar, a partir de la revisión de la propia conceptualización seminal de la capacidad de absorción formulada por Cohen y Levinthal (1990), vemos según los autores la capacidad de absorción es un mecanismo interno de la empresa que analiza diversos aspectos del conocimiento externo e interno y que, posteriormente, determina cuánto conocimiento externo es capaz de asimilar la empresa en función de sus conocimientos actuales, así como qué conocimientos pueden llegar a ser útiles para poder adaptarse de la mejor manera posible a los cambios que se produzcan en el sector en el que esté presente. En este sentido, la asimilación del conocimiento, elemento fundamental de la capacidad de absorción, se produce con el fin de lograr adaptarse a los cambios que exigen los mercados. Por lo tanto, por definición, parece

lógico pensar que la capacidad de absorción de las empresas puede ser considerada como un antecedente de su capacidad de adaptación.

Además, hemos de tener en cuenta que la identificación de oportunidades por parte de la empresa en sus mercados y la consecuente adaptación interna para tratar de aprovecharla no se produce de manera espontánea. En efecto, para lograr identificar oportunidades reales y potenciales en los mercados, la empresa deberá previamente haber llevado a cabo un proceso de análisis continuo del mercado, que implique un aprendizaje interno permanente por parte de ésta a través de la puesta en común y la interpretación del conocimiento exterior generado con respecto a su conocimiento interno, tal y como recoge el concepto de la capacidad de absorción. Gracias a ello, la empresa será capaz de identificar posibles oportunidades de negocio al alcance de sus posibilidades.

Del mismo modo, para llevar a cabo las adaptaciones oportunas que exigen los mercados, la empresa requiere haber logrado con anterioridad un cierto grado de asimilación del nuevo conocimiento generado. Este conocimiento, una vez integrado en la base de conocimientos de la empresa y, por lo tanto, comprendido y asimilado por ésta, se convertirá en la base sobre la que desarrollarán tales adaptaciones.

Por otro lado, apoyándonos en el análisis realizado recientemente por Riemenschneider et al. (2010), podemos decir que la capacidad de absorción de las empresas favorece la aparición en ellas del deseo de responder a la información generada (Harrington y Guimaraes, 2005). Esto se traduciría en un incentivo para las mismas para desarrollar una mayor habilidad para adaptarse a los cambios a través del ánimo a sus empleados a ser creativos, innovadores y a tener iniciativa (Van der Post et al., 2007) buscando métodos que les permitan adaptarse a las nuevas técnicas, tecnologías o enfoques respecto a las ya existentes en la empresa (Riemenschneider et al., 2010).

Todos estos argumentos nos llevan a formular la siguiente hipótesis:

*H<sub>7</sub>: Mayores grados de capacidad de absorción de las nuevas empresas internacionales se traducen en una mayor capacidad de adaptación por parte de éstas.*

#### **4. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

A pesar del creciente esfuerzo por tratar de determinar aquellos factores que de forma directa facilitan la obtención de resultados internacionales superiores por parte de las empresas, se ha prestado escasa atención sobre las posibles fuentes de ventaja competitiva y, más concretamente, sobre las capacidades requeridas para construir tales

ventajas en los mercados internacionales (Piercy et al., 1998; Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). A este respecto, Wang et al. (2007) afirman que, en la actualidad, determinar la manera en que las empresas logran y mantienen una ventaja competitiva se ha convertido en una cuestión fundamental en el ámbito de la gestión estratégica de las empresas.

La teoría tradicional basada en la competencia (Prahalad y Hamel, 1990) considera que las capacidades distintivas poseídas por las empresas respecto a sus competidores son esenciales para la obtención de ventajas competitivas frente a los rivales (Ling-yee y Ogunmokun, 2001). De hecho, un análisis exploratorio de la literatura revela que aquellas capacidades que contribuyen a facilitar o mejorar cualidades como la percepción, el análisis, la interpretación, la relación o el servicio, han sido consideradas hasta nuestros días como un factor clave que influye en el logro de ventajas competitivas por parte de las empresas (Day, 1994; Moorman y Slotegraaf, 1999; Helfat, 2000; Di Benedetto y Song, 2003; Morgan et al., 2004; Saini y Johnson, 2005; Dyer y Ha-Brookshire, 2008; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). En el contexto internacional, por ejemplo, Ha-Brookshire y Dyer (2009), en un estudio basado en intermediarios de importación de la industria textil, encuentran que las capacidades de interpretación, de abastecimiento y de servicio son importantes determinantes del resultado de estas empresas, ya que facilitan la obtención de ventajas competitivas en costes y diferenciación del producto.

Sin embargo, tal y como exponen Wang et al. (2007) y Hou (2008), en un mercado dinámico como el actual la posesión y acumulación por parte de la empresa de recursos y capacidades organizativas de valor resulta insuficiente para garantizar la ventaja competitiva de la empresa en el largo plazo. Según los autores, la ventaja competitiva reside en la habilidad por parte de la empresa para desarrollar y renovar eficazmente las competencias y los recursos que conforman las bases para los productos y servicios ofrecidos por las mismas, y que le permite adoptar una respuesta oportuna en cada momento respecto a sus mercados (Wang et al., 2007; Zhang, 2007; Hou, 2008; Zhan y Luo, 2008). Así pues, teniendo en cuenta la teoría de las capacidades dinámicas como una extensión de la perspectiva basada en los recursos y capacidades, la empresa es vista como una colección de recursos tales como tecnologías, habilidades y recursos basados en el conocimiento, cuya integración creativa y subsiguiente explotación en el mercado origina la ventaja competitiva (Teece, 2007). Adicionalmente, para lograr que esta ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo será esencial la habilidad de la empresa para integrar diferentes recursos con el fin de formar fuertes capacidades organizativas (Grant, 1996; Zollo y Winter, 2002; Verona y Ravasi, 2003).

Esta misma idea ha sido defendida ampliamente en el ámbito internacional. Así, Morgan et al. (2004) consideran que los directivos de las empresas internacionales no



sólo deben centrar sus esfuerzos en la adquisición de recursos o en la explotación de aquellas capacidades que ya poseen, sino también en aquellas capacidades que les permitan desarrollar nuevas capacidades. Para estos autores, estas capacidades, a las que la literatura ha denominado capacidades dinámicas, se convierten en antecedentes críticos indirectos para la consecución de resultados internacionales superiores. En este sentido, aunque trabajos como el realizado por Hitt et al. (1998) sugieren que las empresas multinacionales se benefician de sus recursos y capacidades internas, conviene tener en cuenta que estos beneficios, sin el desarrollo de nuevos recursos y capacidades, al final se estabilizan e incluso se vuelven negativos (Zhang, 2007). Luo (2000) afirma que los recursos poseídos por las empresas internacionales, por sí solos, no pueden asegurar la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad necesaria para expandirse con éxito, sino que la empresa necesita desarrollar recursos y mejorar sus capacidades de forma continua para lograr retornos económicos a largo plazo y obtener una ventaja competitiva global.

A este respecto, Geringer et al. (1989) señalan que la expansión internacional de las empresas con el tiempo se vuelve más compleja y los resultados de las empresas empiezan a sufrir. El desarrollo coordinado de recursos ayuda a la empresa a explotar interdependencias entre sus diferentes negocios para conseguir sinergias, mientras que el aprendizaje organizativo y la generación de nuevas capacidades acentúan sus ventajas competitivas y mejora su resultado global. De este modo, en ausencia de recursos nuevos o únicos para su uso global, las nuevas empresas internacionales no pueden mitigar las limitaciones asociadas a su carácter foráneo (Zaheer, 1995) y novedoso (Oviatt y McDougall, 1994). Estas empresas, las cuales han optado por extender su presencia en el mercado internacional debido a la necesidad de equilibrar la tensión dinámica entre múltiples fuerzas (geográficas, de producto, de mercado, tecnológicas), se percatan de que la posesión, despliegue y mejora de sus capacidades es un factor primario en la obtención de éxito global y un importante vaticinador de su posición competitiva (Luo, 2000). Por lo tanto, tal y como indican Zhan y Luo (2008) las empresas internacionales que se enfrentan a mercados emergentes deben aprender y generar nuevos recursos y capacidades para renovar constantemente su ventaja competitiva. Esto lo conseguirán mediante sus capacidades dinámicas.

De hecho, a finales del siglo pasado, Zahra (1999) ya afirmaba que la inversión sostenida en la creación de capacidades dinámicas se convertiría en una de las principales fuentes de competencia exitosa en el siglo XXI. Así, aunque las capacidades dinámicas no serán suficientes para garantizar mejoras en los resultados, sí serán necesarias a la hora de explicar estos resultados superiores (Sher y Lee, 2004). Estas capacidades, como se ha argumentado anteriormente, son de especial importancia estratégica para aquellas empresas que operan en entornos de rápidos cambios, donde la

empresa debe responder y adaptarse al cambio y a la incertidumbre del entorno en un periodo corto de tiempo (Zhou y Li, 2010). Estas empresas, entre las que se encuentran las nuevas empresas internacionales, para lograr ser competitivas necesitan ser flexibles e innovadoras ante situaciones en las que el ritmo de entrada en los mercados y la rapidez con la que se dan los cambios tecnológicos demandan decisiones de alto compromiso, así como en contextos en los que las estructuras de mercado son difíciles de pronosticar (Teece, 1998; Schulz, 2001; Sher y Lee, 2004). Estas cualidades relacionadas con el establecimiento de ciertos mecanismos de adaptación y transformación que exige el entorno competitivo actual vienen recogidas en el concepto de las capacidades dinámicas.

Teniendo en cuenta estos argumentos, la literatura reciente basada en las capacidades dinámicas se ha centrado en la cuestión fundamental respecto al modo en que las empresas desarrollan las habilidades y competencias que les permiten competir y lograr ventajas competitivas duraderas (Zahra et al., 2006). De hecho, la importancia teórica y práctica de las capacidades dinámicas sobre las ventajas competitivas de las empresas, especialmente en entornos externos complejos, volátiles e inciertos, ha catapultado este tema al frente de las agendas de investigación de un gran número de estudiosos (Teece et al., 1997; Helfat y Raubitschek, 2000; Hammer, 2001; Rindova y Kotha, 2001; Gulati et al., 2002; Klepper, 2002; Zollo y Winter, 2002; Adner y Helfat, 2003; Daniel y Wilson, 2003; Lampel y Shamsie, 2003; Salvato, 2003; Zott, 2003; Lenox y King, 2004; MacPherson et al., 2004; Newbert, 2005; Hung et al., 2007; Wu, 2007, 2010; O'Reilly y Tushman, 2008).

A continuación, se prestará atención a las capacidades dinámicas específicas identificadas en esta tesis, tratando de aportar argumentos que fundamenten la existencia de una relación positiva entre el desarrollo de cada una de estas capacidades y la consecución de ventajas competitivas por parte de las nuevas empresas internacionales.

Sin embargo, como veremos en el planteamiento de cada una de estas relaciones, los argumentos utilizados en la literatura a la hora de formularlas se han centrado en el concepto ventajas competitivas de forma general, sin distinguir el tipo de ventaja de la que se trata. Esta investigación pretende ir un paso más allá y analizar con mayor detalle la manera en que cada una de las capacidades dinámicas influye en las ventajas competitivas logradas por las nuevas empresas internacionales. Por esta razón, tomando como referencia la conceptualización realizada en el Capítulo 6 de esta tesis, donde se señala que la posición ventajosa de la empresas respecto a sus competidores se puede basar en dos tipos fundamentales de ventaja asociadas al logro de un valor diferencial y/o de costes relativos bajos, las relaciones tratadas a continuación concluirán con la formulación de dos hipótesis basadas en la influencia de cada una de

las capacidades dinámicas analizadas sobre las ventajas competitivas basadas en la diferenciación y las ventajas competitivas basadas en los costes.

#### **4.1. LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Partiendo de la propia conceptualización de las ventajas competitivas, observamos que la literatura defiende la obtención de tales ventajas en base a la rareza, dificultad para imitar o sustituir y el carácter único y valioso de las capacidades sobre las que se sustenta (Barney 1991 y 1997; Slater, 1996 y 1997; Day y Wensley, 1998; Bharadwaj, 2000). Bajo esta idea, la posible influencia de las capacidades de adaptación en la generación de ventajas competitivas para las nuevas empresas internacionales dependerá del grado en que estas capacidades presenten tales características. A este respecto, la capacidad de rápida respuesta de la empresa, además de aportar valor a la misma, tiende a ser específica de ésta y difícil de imitar (Zhang, 2007). La investigación sobre los aspectos comportamentales y cognitivos de los directivos indica que estas capacidades del equipo directivo se desarrollan a través de características cognitivas y comportamentales que son únicas del equipo de una empresa en particular (Hambrick, 1989, Zhang, 2007). Por su parte, Eisenhardt y Martin (2000) observan que la capacidad de adaptación o rápida respuesta a los cambios ocurridos en el entorno es ambigua, ya que se desarrolla mediante acciones basadas en el propio conocimiento y aprendizaje de la empresa que ocultan su causalidad. Por tanto, la capacidad de adaptación de los directivos de las nuevas empresas internacionales sustenta el potencial de poseer una ventaja competitiva sostenible.

De la misma manera, Zhang (2007) señala la influencia de la capacidad de construcción de modelos mentales, entendida como la habilidad del equipo directivo de la empresa para cambiar sus creencias y suposiciones actuales para adaptarse a los nuevos entornos (Isenberg, 1984; Vandenbosch y Higgins, 1995; Hitt et al., 1998), en la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Así, encontramos estudios que demuestran que aquellas empresas que no examinan, corrigen y revisan constantemente sus modelos mentales, toman decisiones estratégicas inadecuadas erosionando su posición competitiva (Isenberg, 1984; Porac et al., 1989; Walsh, 1995; Rosenbloom, 2000; Tripsas y Gavetti, 2000). Además, trabajos empíricos acerca de la manera en que los modelos mentales afectan a la competitividad de las decisiones estratégicas de la empresa en distintas condiciones industriales constatan que los equipos directivos de empresas con condiciones exteriores similares difieren en sus habilidades para desarrollar nuevos modelos mentales (Holbrook et al., 2000; Tripsas y Gavetti, 2000; Adner y Helfat, 2003). De este modo, debido a que la capacidad de construcción de

modelos mentales implica el uso de recursos idiosincráticos y difíciles de imitar, tales como el conocimiento al que el emprendedor tiene acceso, la cultura de la empresa y su estructura organizativa (Hambrick y Mason, 1984; Walsh y Ungson, 1991; Lado y Wilson, 1994), aquellas empresas que sean capaces de desarrollar eficientemente esta capacidad dinámica de adaptación tendrán mayores posibilidades de conseguir ventajas competitivas sostenibles (Zhang, 2007).

Katsikeas (1994) realiza un estudio tratando de analizar la existencia de posibles diferencias en las ventajas competitivas logradas por las empresas en función de tres criterios: el tamaño, el compromiso internacional y la experiencia en los mercados exteriores de estas empresas. Los resultados de su estudio sugieren que las empresas de mayor tamaño presentan grandes rigideces a la hora de llevar a cabo adaptaciones de sus productos a los mercados exteriores. Por el contrario, las empresas de menor tamaño, saben gestionarse desarrollando altos niveles de flexibilidad y adaptabilidad, aún teniendo menores recursos propios que las grandes empresas (Katsikeas, 1994).

De igual forma, tomando como referencia el nivel de compromiso internacional de las empresas analizadas, Katsikeas (1994) demuestra que las empresas con una mayor vocación internacional dan una gran importancia a su habilidad para adaptar sus productos a las características de los mercados exteriores, apoyando de esta forma la idea sugerida en otros trabajos anteriores (Kirpalani y MacIntosh, 1980; Kleinschmidt y Cooper, 1988; Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Katsikeas y Piercy, 1993). Adicionalmente, Katsikeas (1994) no encuentra diferencias significativas en la consecución de las anteriores ventajas competitivas en función de la experiencia previa de las empresas.

Estos resultados parecen sugerir que aquellas PYMEs con una marcada vocación internacional y sin una amplia experiencia en este ámbito, como suele ser el caso de las nuevas empresas internacionales, basan la consecución de ventajas competitivas en sus mercados exteriores en el desarrollo de una capacidad de adaptación que les permita responder de forma flexible y continuada a los cambios que se produzcan en estos mercados.

Adicionalmente, diversos trabajos como el realizado por Hurley y Hult (1998) sugieren que la capacidad de adaptación proporciona ventajas competitivas sostenibles a las empresas, especialmente en entornos turbulentos. Estudios empíricos como los de Powell (1992) y Oktemgil y Greenley (1997) demuestran esta relación. Concretamente, Oktemgil y Greenley (1997) argumentan que la capacidad de adaptación de la empresa se manifiesta por una rápida respuesta por parte de ésta para tratar de aprovechar las oportunidades de producto-mercado que se le presentan. Este hecho lleva a las empresas que compiten en entornos turbulentos a anticipar los cambios (Chakravarthy, 1982;

Walker y Ruekert, 1987; Lant et al., 1992) obteniendo, de esta manera, ventajas asociadas al primer movimiento respecto a sus rivales (Oktemgil y Greenley, 1997).

Por lo tanto, las nuevas empresas internacionales, que se caracterizan por operar en diferentes mercados y en entornos caracterizados por un alto dinamismo se apoyan en la generación de capacidades de adaptación debido a que éstas proveen a sus directivos de la habilidad para tomar decisiones estratégicas con rapidez, facilitando la temprana adopción con éxito de nuevos productos, tecnologías, o sistemas de negocio mejorados que se traducen en ventajas competitivas (Baum, 2000; Jones et al., 2000; Zhang, 2007). Esta rapidez en la toma de decisiones a su vez puede ayudar a estas empresas a crear combinaciones de recursos preferenciales que lleven a economías de escala y sinergias de conocimiento (Baum y Wally, 2003), que contribuyan a su competitividad vía costes o diferenciación. Estos argumentos nos llevan a proponer las siguientes hipótesis:

*H<sub>8</sub>: Mayores grados de capacidad de adaptación por parte de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores ventajas competitivas basadas en diferenciación logradas por éstas.*

*H<sub>9</sub>: Mayores grados de capacidad de adaptación por parte de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores ventajas competitivas basadas en costes logradas por éstas.*

## **4.2. LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Ya en su definición original de la capacidad de absorción, Cohen y Levinthal (1990) indican que la principal aportación de este concepto es la integración de diversos procesos internos de la empresa en la creación de ventajas competitivas sostenibles a través del conocimiento adquirido a partir de fuentes externas. Por lo tanto, desde su aparición en la literatura, el concepto de capacidad de absorción ha estado relacionado con la consecución de ventajas competitivas.

Concretamente, Cohen y Levinthal (1990) indican que las empresas no pueden beneficiarse del incremento en los flujos de conocimiento procedente de los agentes externos por el simple hecho de estar expuestas a ellos. Por el contrario, las empresas en esta situación deben desarrollar la habilidad de reconocer el valor asociado al nuevo conocimiento externo y de asimilar y utilizar tal conocimiento para fines comerciales; esto es, deben desarrollar una capacidad de absorción que les permita obtener ventajas competitivas a partir de este conocimiento (Cockburn y Henderson, 1998). De hecho, encontramos estudios que consideran que empresas expuestas a una misma cantidad de

flujos de conocimiento procedente de agentes externos no derivan en los mismos beneficios, ya que las empresas difieren en su habilidad para identificar y explotar estos flujos, determinando así su competitividad (Beaudry y Breschi, 2003; Giuliani y Bell, 2005; Escribano et al., 2009).

Posteriormente, diversos autores han considerado la capacidad de absorción como determinante del nivel de competencia de la empresa (Salvato, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Daghfous, 2004; Woiceshyn y Daellenbach, 2005; Zaheer y Bell, 2005; Vinding, 2006; Chen et al., 2009). Woiceshyn y Daellenbach (2005), en su estudio centrado en las empresas petroleras y gasísticas canadienses, encuentran que la capacidad de absorción de las empresas es fundamental para la competitividad de las mismas, ya que permite hacer frente a los cambios tecnológicos externos. Sus resultados revelan que, en el momento en que se adopta la nueva tecnología de perforación horizontal, las empresas con mayor capacidad de absorción experimentan un proceso de adopción relativamente eficiente que las conduce a ser más competitivas, mientras que las empresas con menor capacidad de absorción presentan dificultades significativas en esta cuestión. En otros estudios empíricos (Salvato, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Zaheer y Bell, 2005) se demuestra que la capacidad de absorción de una empresa para adquirir nuevos conocimientos externos, asimilarlos junto con el conocimiento interno actual y crear nuevos conocimientos resultan factores fundamentales en múltiples industrias, ya que ayudan a incrementar el carácter distintivo de sus productos e incluso a desarrollarlos a un menor coste. Por lo tanto, se proponen las siguientes relaciones:

*H<sub>10</sub>: Mayores grados de capacidad de absorción por parte de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores ventajas competitivas basadas en diferenciación logradas por éstas.*

*H<sub>11</sub>: Mayores grados de capacidad de absorción por parte de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores ventajas competitivas basadas en costes logradas por éstas.*

### **4.3. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

De acuerdo con el Tratado de Lisboa de 2007, la innovación es uno de los dos motores más importantes en la búsqueda del crecimiento sostenible en los países que componen la Unión Europea; la capacidad de innovación resulta esencial para competir con éxito con los países más competitivos del mundo (Rodrigues, 2006; Snoj et al., 2007). Esta idea de carácter general es igualmente aplicable al ámbito de la empresa. En efecto, centrándonos en la investigación pasada que ha tratado de estudiar la relación entre la capacidad de innovación de las empresas y la consecución de ventajas

competitivas por parte de éstas vemos como numerosos trabajos señalan que, en la era de la economía del conocimiento en la que nos encontramos, la capacidad de innovación de la empresa se convierte en un determinante fundamental de la ventaja competitiva conseguida por ésta (Gardaker et al., 1998; Patel, 1999; Cottam et al., 2001; Ritter y Gemünden, 2002; Daghfous, 2004; Lin y Chen, 2006; Prajogo y Ahmed, 2006; Akman y Yilmaz, 2008; Lin et al., 2008; Chen et al., 2009).

Así, la capacidad de innovación influye en la competitividad de la empresa proporcionando interacción entre los consumidores y el entorno en relación a los productos que ésta desarrolla, logrando de esta forma un mejor ajuste entre ellos (Meeus y Oerlamans, 2000). Por otra parte, la capacidad de innovación de la empresa puede crear “mecanismos de aislamiento” que protejan sus fuentes de competitividad actual y les den la posibilidad de obtener nuevas en el futuro (Lavie, 2006). Del mismo modo, la capacidad de innovación limita la posibilidad de que exista imitación externa, lo que facilita la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa (García et al., 2007). Más aún, Lawson y Samson (2001) añaden una nueva razón que justifica la necesidad de desarrollar una fuerte capacidad de innovación en empresas inmersas en entornos dinámicos. Concretamente, estos autores consideran que las empresas, aún formando parte de entornos dinámicos, no sólo presentan actividades de carácter novedoso, sino también ciertas actividades que podrían denominarse estables. Aunque muchos autores han destacado las diferencias entre ambos tipos de actividades, Lawson y Samson (2001: 382) señalan que “en entornos dinámicos y turbulentos, es improbable gestionar con éxito ambas actividades de manera independiente”. Según los autores, para conseguir que sus actividades generen competitividad, estas empresas deben desarrollar una capacidad de innovación que les permita afrontarlas de forma relacionada.

Por todas estas razones, las empresas aceptan la idea de que la innovación no es una elección estratégica, sino una necesidad (Nijssen y Frambach, 2000), y la capacidad de innovación se introduce de forma general como el factor clave para competir en diversos mercados (Hamel y Prahalad, 1994; Ducker, 1999; Guan y Ma, 2003; Akman y Yilmaz, 2008). En este sentido, las empresas que tienen una alta capacidad de innovación tienen mayores posibilidades de desarrollar con éxito ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Hurley y Hult, 1998).

Esta relación ha sido demostrada de forma específica por un gran número de investigadores en diferentes contextos (Tripsas, 1997; Petroni, 1998; Deeds et al., 1999; Romjin y Albaladejo, 2002; Lazonick y Prencipe, 2005). Estos trabajos demuestran en diversas industrias que, teniendo en cuenta la competencia externa y los cambios continuos que se producen en los mercados, la capacidad de innovación de las empresas es un factor crítico que condiciona su competitividad a lo largo del tiempo y, por tanto, su supervivencia.

Romjin y Albaladejo (2002) en una investigación centrada en pequeñas empresas de software consideran que para que éstas logren sobrevivir en un entorno de rápidos cambios como el actual, la capacidad de innovación que desarrollen será crucial para conseguir ventajas competitivas. Según los autores, estas empresas necesitan herramientas para elegir, instalar, operar, mantener, adaptar, mejorar y desarrollar sus tecnologías y productos, por lo que su capacidad de innovación es un requisito absolutamente necesario para competir en los países desarrollados.

Del mismo modo, encontramos estudios que, aún partiendo de la consideración general de las capacidades dinámicas, se centran en la capacidad de desarrollo de nuevos productos como un factor que facilita el cambio interno y la renovación de la empresa, favoreciendo así su competitividad (Dougherty, 1992; Daneels 2002). Por ejemplo, en un estudio sobre las empresas farmacéuticas españolas en el período 1990-97, D'Este (2002) señala que, entre la fabricación, el I+D y el marketing, la creación de capacidades para el desarrollo de nuevos productos se postula como el elemento que mejor explica la mejor posición de estas empresas respecto a sus competidores. Por su parte, en un estudio sobre las pequeñas empresas metalúrgicas en el norte de Italia, Gurisatti et al. (1997) encuentran que la competitividad depende del desarrollo por parte de éstas de nuevas capacidades de carácter acumulativo y de una capacidad interna de innovación.

Por lo tanto, podemos suponer que las empresas con una capacidad de innovación apoyada por una orientación al mercado de la red logran obtener mayores ventajas competitivas en sus mercados (Gatignon y Xuereb, 1997; Sawers et al., 2008). Los argumentos anteriores nos llevan a plantear que:

*H<sub>12</sub>: Mayores grados de capacidad de innovación por parte de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores ventajas competitivas basadas en diferenciación logradas por éstas.*

*H<sub>13</sub>: Mayores grados de capacidad de innovación por parte de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores ventajas competitivas basadas en costes logradas por éstas.*

## **5. EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y LOS RESULTADOS INTERNACIONALES**

A raíz del intenso y pronunciado proceso de globalización experimentado por los mercados a finales del siglo XX, los investigadores se propusieron responder al interés de los directivos acerca de los antecedentes internos y externos del resultado internacional de las empresas (Aaby y Slater, 1989; Szymanski et al., 1993; Cavusgil y



Zou, 1994; Zou y Stan, 1998; Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Hyvönen y Tuominen, 2007). Sin embargo, a pesar del creciente interés experimentado en los últimos años, el conocimiento teórico y empírico a este respecto continua presentando limitaciones (Czinkota, 2000; Katsikeas et al., 2000; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009).

Un análisis de la literatura permite detectar dos problemas específicos que limitan la investigación actual. En primer lugar, la empresa exportadora ha sido utilizada de forma general como la unidad primaria de análisis en el estudio del resultado internacional (Ambler et al., 1999; Myers, 1999). Sin embargo, son muchos los trabajos que adoptan una unidad de análisis a nivel empresarial más amplia, incluyendo diversos productos-mercados exportados por parte de la empresa (Katsikeas et al., 2000). Más aún, centrar esta línea de investigación en las empresas exportadoras excluye del análisis a otros tipos de empresas que pueden haber optado por utilizar otros métodos de entrada en el mercado exterior, como puede ser el caso de las nuevas empresas internacionales, las cuales no están limitadas a ningún modo de entrada concreto.

En segundo lugar, a pesar de que el resultado internacional es un constructo que puede ser analizado desde diversos enfoques, incluyendo medidas económicas, evaluaciones subjetivas y dimensiones estratégicas (Dess y Robinson, 1984; Cavusgil y Zou, 1994; Bello y Gilliland, 1997; Zou y Stan, 1998; Richey y Myers, 2001; Bello et al., 2003; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009), la mayor parte de estudios emplean medidas individuales del resultado (Cavusgil y Zou, 1994; Shoham, 1998). Adicionalmente, la gran cantidad de indicadores del resultado no relacionados utilizados en los diferentes trabajos dificultan la integración de los resultados empíricos obtenidos en estos estudios (Aaby y Slater, 1989; Diamantopoulos, 1998; Aulakh et al., 2000; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009).

Tratando de evitar estas limitaciones, este trabajo se apoya en el trabajo realizado por Álvarez (2000) quien propone una clasificación de las distintas medidas empleadas al definir los resultados en la literatura previa. Analizando esta clasificación nos damos cuenta de que la consecución de resultados superiores por parte de las empresas se materializa en la obtención de niveles elevados respecto a ciertas variables relacionadas de índole general que giran en torno a la rentabilidad, las ventas, el impacto sobre el mercado y la eficacia lograda por la empresa en sus mercados. De ahí, que en esta tesis se opte por considerar los resultados internacionales a partir del nivel alcanzado por la nueva empresa respecto a estas variables en sus principales mercados foráneos.

No obstante, desde la óptica del marketing el papel de las ventajas competitivas en los resultados obtenidos por las empresas ha sido ampliamente discutido (Day y

Wensley, 1988; Barney, 1991; Bourandas y Halikias, 1991; Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas, 1994; Moini, 1995; Piercy et al., 1998; Sudharshan y Sánchez, 1998; Moen, 1999; Hunt, 2000; Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Srivastava et al., 2001; Mizik y Jacobson, 2003; Morgan et al., 2004; Kretchen y Hult, 2007; Snoj et al., 2007; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). De hecho, si repasamos las propias conceptualizaciones del concepto de ventaja competitiva se observa que, por definición, una empresa posee una ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior (Day y Wensley, 1988; Grant, 1996). Por lo tanto, la ventaja competitiva ha sido considerada por todos estos trabajos como la habilidad para obtener un rendimiento superior al de los rivales.

La idea generalmente aceptada a este respecto es que las diferentes posiciones de las empresas en referencia a la posesión de ventajas competitivas pueden ser vistas como el resultado de las diferencias en la utilización de sus recursos y capacidades, teniendo como consecuencia la obtención de distintos niveles de resultado (Barney, 1991; Hunt, 2000). Así pues, tanto desde la perspectiva basada en los recursos y capacidades como desde la teoría de la competencia basada en la ventaja en recursos se presentan argumentos que sugieren que las ventajas competitivas obtenidas a partir de recursos y capacidades únicos y/o superiores determinan de forma directa los resultados de la empresa y, en consecuencia, los recursos y capacidades de la empresa determinarían de forma indirecta sus resultados (Morgan y Hunt, 1999; Hult y Ketchen, 2001; Hooley y Greenley, 2005; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). En este sentido, tal y como señalan Bharadwaj et al. (1993), la consecución de ventajas competitivas sostenibles por parte de las empresas no debe ser vista como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr un fin al que denominan “resultado superior” que pueda mantenerse a lo largo del tiempo.

Sin embargo, la investigación específica que ha tratado de analizar el posible efecto de las ventajas competitivas sobre el resultado internacional de la empresa también presenta ciertas limitaciones, que hacen que el estado de la cuestión en esta línea de investigación siga siendo incompleto. Ling-yee y Ogunmokun (2001) subrayan la existencia de dos problemas principales. Por una parte, aunque se observa un esfuerzo creciente por analizar diferentes tipos de ventajas competitivas, muy pocos son los trabajos que han tratado de determinar las dimensiones concretas que constituyen este constructo (Katsikeas, 1994; Ling-yee y Ogunmokun, 2001). Por otro lado, a pesar de que la relación entre las ventajas competitivas y el resultado internacional parece razonablemente documentada, su contraste empírico apenas ha sido probado (Moen, 1999; Ling-yee y Ogunmokun, 2001).

De hecho, Zou y Stan (1998) en una revisión de la literatura acerca del resultado internacional entre los años 1987 y 1997 señalan que de los nueve artículos que

examinaban el efecto de las ventajas competitivas percibidas por los directivos sobre el resultado internacional de sus empresas, seis de ellos encuentran un efecto positivo sobre el porcentaje de las ventas al exterior, mientras que los otros tres muestran un efecto no significativo. Para explicar esta circunstancia, en un estudio posterior Ling-yee y Ogunmokun (2001) sugieren que los resultados no significativos pueden atribuirse a la falta de claridad en la definición del concepto, la dependencia de medidas de un único indicador y la utilización de métodos de análisis descriptivos para evaluar las ventajas competitivas.

Tratando de solventar esta problemática, la exploración de la literatura revela, tal y como hemos indicado en el Capítulo 6, que las diferentes acepciones utilizadas para referirse a las ventajas competitivas logradas por las empresas se pueden reducir a dos de carácter general en donde todas las demás tienen cabida. Éstas son las ventajas en costes o en términos de diferenciación del producto o servicio, cuya influencia en aquellas empresas que buscan conseguir mayores resultados ha sido demostrada por diversos autores (Porter, 1985; Kim y Lim, 1988; Kotha y Nair, 1995; Li y Dant, 1999; Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Las primeras suponen ventajas por parte de la empresa respecto a los costes monetarios en la producción, comercialización y distribución de sus ofertas de valor que afectan al precio y al valor percibido por el mercado y, de esta manera, a los resultados obtenidos por las mismas (Porter, 1985; Kotha y Nair, 1995; Morgan et al., 2004). Por su parte, las ventajas relativas a la diferenciación se refieren a factores tales como la calidad del producto, el diseño y otros atributos que distinguen las ofertas de valor de las empresas respecto a las de sus competidores (Porter, 1985; Kim y Lim, 1988; Morgan et al., 2004). Además, estas últimas incluyen también ventajas asociadas a los servicios como la velocidad de entrega, fiabilidad y gestión de servicios adicionales (Kim y Lim, 1988; Li y Dant, 1999).

En ambos casos, la ventaja competitiva lograda por la empresa es vista como un antecedente directo del resultado internacional de las nuevas empresas internacionales, ya que la superioridad relativa en el intento por ofrecer valor por parte de estas empresas determina el comportamiento de compra de su mercado objetivo (Anderson et al., 1994; Piercy et al., 1998) y, como consecuencia de este comportamiento, el resultado obtenido por estas empresas (Karnani, 1984; Day y Wensley, 1988; Cavusgil y Zou, 1994; Sudharshan y Sánchez, 1998; Srivastava et al., 2001; Mizik y Jakobson, 2003; Morgan et al., 2004; Snoj et al., 2007). Cuando una empresa posee ventajas competitivas, y por lo tanto es capaz de ofrecer de forma consistente un mayor valor a sus clientes, la satisfacción y lealtad de éstos aumenta, así como la cuota de mercado y volumen de ventas de la empresa, mientras que los costes necesarios para atender y servir a estos clientes disminuyen (Reichheld, 1993; Mizik y Jakobson, 2003).

En definitiva, tal y como indican Snoj et al. (2007: 153) se puede considerar que “la sostenibilidad de las ventajas competitivas es la base para lograr un resultado empresarial superior, la supervivencia y el desarrollo”. Por lo tanto, se sugiere que:

*H<sub>14</sub>: Mayores grados de desarrollo de ventajas competitivas basadas en diferenciación por parte de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores resultados internacionales logrados por éstas.*

*H<sub>15</sub>: Mayores grados de desarrollo de ventajas competitivas basadas en costes por parte de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores resultados internacionales logrados por éstas.*

---

# **Bloque Tercero**

Contraste empírico de un modelo explicativo del papel de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas en la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales

---

Los dos primeros bloques tratados anteriormente constituyen el grueso teórico de esta tesis, donde se realiza una profunda revisión de la literatura relacionada con la internacionalización de la empresa, la cual es analizada bajo un enfoque crítico tomando como referencia el fenómeno de las nuevas empresas internacionales. Adicionalmente, se propone un modelo explicativo de la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales en el que la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas generadas por estas empresas aparecen como factores fundamentales. A partir de este modelo se desarrolla la conceptualización de las diversas variables implicadas en el mismo y se enuncian las hipótesis a contrastar.

Llegados a este punto, en el presente bloque se prestará atención a todas las cuestiones relativas al diseño y ejecución de la investigación empírica con el fin de contrastar el modelo planteado. Además, se comentarán los resultados obtenidos en los mismos. Consecuentemente, este bloque se estructura en dos partes claramente diferenciadas, pero relacionadas, que se corresponden con dos capítulos distintos.

En primer lugar, se abordan los diversos aspectos metodológicos a tener en cuenta de forma previa al propio contraste de hipótesis, los cuales se traducen en: (1) el diseño de la investigación que determinará las etapas de recolección de datos; (2) el repaso a las escalas de medida que de mejor manera pueden medir los conceptos definidos; (3) el proceso de depuración de estas escalas a través de una estrategia de desarrollo de modelos, así como el análisis de sus propiedades de validez y fiabilidad en función de los datos obtenidos; y (4) la realización de pruebas adicionales que nos garanticen, por un lado, que las propias características de las empresas de la muestra no tienen efectos significativos en los constructos del modelo propuesto y, por otro lado, que no aparecen problemas asociados con un posible sesgo por la varianza del método común, relacionado tanto con el momento del tiempo en el que se toman las respuestas de cada uno de los constructos, como con el número de individuos entrevistados por empresa.

En el capítulo 9 se procede al contraste de las hipótesis planteadas en el modelo a través de la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales. Adicionalmente, se comentan los resultados obtenidos en el mismo, tanto los que permiten contrastar las hipótesis propuestas en el modelo como los que conducen a su rechazo. De esta forma se pretende aportar una explicación teórica sobre los resultados obtenidos en dos sentidos distintos. Por una parte, se explica de qué manera los resultados de este estudio pueden tener cabida en la base teórica existente y, por otra parte, en qué medida contribuyen a la ampliación o mejora de la misma.

# Capítulo 8

## Metodología empírica

El objetivo perseguido en este capítulo guarda relación con la exposición estructurada de todas aquellas decisiones tomadas en la etapa anterior al propio contraste de hipótesis del modelo de relaciones planteado. Concretamente, estas decisiones o aspectos a tratar se corresponden con los cinco apartados de los que se compone este capítulo.

El primero de ellos se centra en la delimitación de la muestra y la recogida de información sobre la que se basará nuestro trabajo. Así, se repasa el proceso de selección de las empresas especificando cuáles fueron los criterios tenidos en cuenta a este respecto, cuál fue la fuente de datos escogida en función del tipo de información requerida y el método por el que se optó para recopilarla. Del mismo modo, se exponen las principales características de las empresas que componen la muestra final.

En el segundo apartado, se procede a la revisión de las principales escalas de medida utilizadas en la literatura para medir los constructos implicados en el mercado, concluyendo con la elección de aquellos instrumentos de medida que mejor recogen la definición teórica adoptada para cada uno de ellos en este trabajo.

Seguidamente, en el tercer apartado se lleva a cabo un proceso de depuración de las escalas mediante una estrategia de desarrollo de modelos y el consiguiente análisis de las propiedades de validez y fiabilidad de las mismas. De esta manera, se contribuye a garantizar que los datos obtenidos en el trabajo de campo también presentan las propiedades psicométricas exigidas en la literatura empírica, necesarias para que las conclusiones extraídas de los desarrollos estadísticos posteriores puedan considerarse suficientemente válidas.

Finalmente, analizamos la posible influencia de ciertas variables de control asociadas a las propias características de las empresas de la muestra sobre las respuestas dadas por los individuos para cada uno de los constructos tratados. De igual forma, estudiamos posibles sesgos por la varianza del método común en sus indicadores.

## **1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN**

Un adecuado diseño de la investigación debe permitir acceder a información adecuada para delimitar el grado en que las empresas objeto de análisis adoptan, generan o presentan cada uno de los constructos que intervienen en el modelo de relaciones planteado (Escrig, 2001). Para lograr este fin, el método de investigación que se considera más conveniente es el trabajo de campo y el modelo de observación utilizado en este sentido fue la obtención de información a través de encuestas. Por lo tanto, el emprender este trabajo de campo implica responder a tres cuestiones



principales relacionadas con: el tipo de empresas sobre las que obtener la información, la fuente o naturaleza de esta información y el soporte a utilizar para recopilarla.

En lo que respecta a la selección de la muestra, el ámbito de estudio de esta investigación son las nuevas empresas internacionales del estado español que operan en redes empresariales. Desde la aparición del concepto de las nuevas empresas internacionales los diferentes autores han aceptado la validez de la definición seminal aportada por Oviatt y McDougall (1994: 49) quienes consideran que la nueva empresa internacional es “una organización empresarial que, desde sus comienzos, busca obtener importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países”. El debate surge a la hora de delimitar la antigüedad máxima de estas nuevas empresas, el periodo de tiempo transcurrido hasta su internacionalización, así como el grado de internacionalización mínimo que estas empresas deben presentar.

Respecto a la primera de las cuestiones, según el informe ejecutivo en España de 2009 del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) se puede considerar, situándose en uno de los extremos del continuo temporal, que una nueva iniciativa emprendedora es aquella que tiene una antigüedad de entre tres meses y tres años y medio. Sin embargo, este criterio puede resultar demasiado riguroso si tenemos en cuenta que la creación de una empresa es probablemente la más importante y costosa de las iniciativas emprendedoras. Además, los estudios del GEM suelen basarse en datos y análisis con una finalidad descriptiva muy distinta a la investigación causal sobre datos comportamentales que trata de llevar a cabo esta tesis, los cuales necesitan un cierto tiempo para asentarse en la empresa. Por estas razones, en nuestro caso abogamos por ampliar esta antigüedad hasta los cinco años, asegurándonos de este modo de que las empresas analizadas han tenido el tiempo necesario para desarrollar y adoptar sus decisiones estratégicas básicas.

Por otra parte, en relación al periodo de tiempo máximo que ha de transcurrir desde que la empresa se crea hasta que desarrolla una actividad internacional, la cifra oscila desde los dos años después del comienzo de su actividad (McKinsey y Co, 1993; Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Chetty y Campbell-Hunt, 2004), los tres años (Madsen y Servais, 1997; Iborra et al., 1998; Ripollés et al., 2002; Knight et al., 2004; Kuivalainen et al., 2007; Servais et al., 2007; Zuchella et al., 2007; Jantunen et al., 2008), los seis años (Shrader et al., 2000; Zahra et al., 2000), los siete años (Jolly et al., 1992), los ocho años (McDougall y Oviatt, 1996) y hasta los diez años (Milanov y Fernhaber, 2009). En este caso, esta tesis mantiene que una nueva empresa internacional debe de presentar una clara vocación internacional desde sus orígenes y, en este sentido, adoptamos una de las posturas más exigentes considerando que este periodo no debe de sobrepasar los 3 años.

En cuanto al grado de internacionalización mínimo de las nuevas empresas internacionales, los distintos autores coinciden al exigir como criterio mínimo que el 25% de su facturación proceda de mercados exteriores (Kuivalainen et al., 2007; Jantunen et al., 2008; Milanov y Fernhaber, 2009), razón por la cual mantenemos este criterio.

Finalmente, a la hora de identificar a las nuevas empresas internacionales, se suele aplicar un criterio adicional al puramente temporal y de localización, que trata de asegurar que estas empresas realmente emprenden nuevas iniciativas empresariales de carácter emprendedor no dependientes de otras ya establecidas. A este respecto, se considera que las nuevas empresas han tenido una capacidad de decisión propia en su creación, distinto al caso de las empresas subsidiarias o afiliadas.

Por lo tanto, esta tesis considera que las nuevas empresas internacionales son aquellas empresas con capacidad de decisión propia y una antigüedad máxima de 5 años que en menos de 3 años desde su creación desarrollan una actividad internacional, siendo como mínimo el 25% de su facturación de procedencia exterior.

En base a esta definición partimos de un total de 2012 empresas referentes a empresas con fecha de constitución posterior a 2005 y con actividad internacional, los datos de contacto de las cuales se obtienen a partir de las bases de datos *Duns and Bradstreet* y *SABI*. Las empresas proceden de sectores muy diversos para tratar de conferir una mayor generalización a los resultados.

Con el fin de depurar esta base de datos, y garantizar que las empresas elegidas para el estudio presentan las características necesarias para que puedan ser consideradas nuevas empresas internacionales se aplican y comprueban los siguientes criterios o filtros de selección:

- Que sean empresas creadas con posterioridad a 2005, lo cual garantiza que se trata de nuevas empresas.
- Que tengan actividad internacional desde antes de transcurridos 3 años desde su creación, hecho que indica que se trata de empresas que actúan en los mercados foráneos de manera inmediata.
- Que un mínimo del 25% de sus ventas anuales procedan del exterior, evidenciando así una presencia internacional consolidada.
- Que sean empresas que toman sus propias decisiones estratégicas, lo cual llevó a descartar las empresas subsidiarias o afiliadas.
- Que sean empresas con un mínimo de 3 empleados, descartando así a autónomos con 1 o 2 empleados.

- Que formen parte de una red de empresas en la que participen un mínimo de tres miembros, criterio necesario teniendo en cuenta el objeto de estudio de esta investigación.

Tras este proceso de depuración el universo queda reducido a un total de 1023 empresas con representatividad teórica.

En relación a la fuente de los datos, hay que indicar que el contraste de hipótesis que plantea nuestro modelo de relaciones implica obtener información acerca de la orientación estratégica adoptada por la empresa, las capacidades dinámicas generadas o poseídas por ésta, su competitividad y sus resultados. Obtener esta información a partir de fuentes secundarias es extraordinariamente difícil, a excepción de los datos relativos a los resultados. Por esta razón, se opta por el empleo de una metodología que permita la recopilación de información primaria como es la encuesta. En este sentido, para recopilar las respuestas se elabora un cuestionario a partir de la revisión bibliográfica y la adaptación de las escalas utilizadas en los trabajos publicados hasta el momento.

Una vez elaborado el cuestionario, en un primer proceso de depuración éste se somete a la opinión crítica de 5 expertos en la materia. Superado este primer proceso, se acomete un segundo consistente en un pretest realizado sobre una muestra piloto de 25 empresas para asegurarnos de que el cuestionario se entiende correctamente. Para el desarrollo del mismo se realizan entrevistas personales con los gerentes de estas empresas. Como resultado de ambos procesos, en los que no se sugieren cambios significativos, se obtiene la versión final del cuestionario que servirá de soporte para conseguir la información necesaria (ver Anexo 1). Concretamente, el cuestionario se componía de dos partes claramente diferenciadas en función del ámbito al que se refieren las preguntas planteadas, sea la empresa o sea la red a la que ésta pertenece. En el bloque de preguntas sobre la empresa individual se incluyeron las escalas de cada una de las tres capacidades dinámicas consideradas, de las ventajas competitivas en costes y en diferenciación y de los resultados internacionales, además de una serie de preguntas de clasificación y de control tales como el sector de actividad de la empresa, el número de empleados, fecha de constitución, los años transcurridos hasta la internacionalización y el porcentaje de actividades de la cadena de valor realizado en el exterior. Por su parte, en el bloque centrado en la red empresarial a la que pertenece la empresa se incluyeron la escala de la orientación al mercado de la red, así como otras escalas con una finalidad clasificatoria y de control relacionadas con el año de entrada en la red, el número de miembros de ésta, la frecuencia de la relación entre sus miembros, el ámbito geográfico y la naturaleza de la misma. En general, las escalas referentes a los constructos incluidos en el modelo de relaciones propuesto son escalas actitudinales tipo Likert de 5 puntos de opción múltiple, mientras que las escalas clasificatorias y de control son bien preguntas abiertas, bien cerradas de respuesta múltiple.

Para facilitar el acceso al mismo se procedió a la elaboración de una versión electrónica del cuestionario, alojada en la siguiente página web: <http://www3.uji.es/~dmonferr/INVs10.htm>.

El trabajo de campo, cuyas principales características se sintetizan en la Tabla 3.1, se lleva a cabo entre Septiembre de 2009 y Julio de 2010. Mediante llamada telefónica, se contacta con el gerente de cada una de las empresas pidiendo su colaboración y su dirección de correo electrónico, para poder enviarle un correo electrónico en el que se le enlaza a la página web en la que se encuentra alojado el cuestionario. Posteriormente, y de manera periódica cada quince días, se realiza un seguimiento telefónico para incrementar el índice de respuesta.

**Tabla 3.1.**  
**Ficha técnica del trabajo de campo**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>UNIVERSO</b>                  | 1023 empresas.  |
| <b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Creadas con posterioridad a 2005.</li><li>• Actividad internacional antes de transcurridos 3 años desde la creación.</li><li>• Mínimo del 25% de sus ventas anuales procedentes del exterior.</li><li>• Decisiones estratégicas propias.</li><li>• Mínimo de 3 empleados.</li><li>• Pertenecer a una red empresarial.</li></ul> |
| <b>ÁMBITO</b>                    | Nacional.   |
| <b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>      | 303 empresas.   |
| <b>ERROR MUESTRAL</b>            | $\pm 4,7\%$   |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA</b>        | 95%; $Z = 1,96$ ; $P = Q = 50\%$  |
| <b>PROCEDIMIENTO DE MUESTREO</b> | Aleatorio simple  |
| <b>ENTREVISTA</b>                | Encuesta online mediante cuestionario estructurado al gerente de la empresa.  |
| <b>TRABAJO DE CAMPO</b>          | Septiembre 2009 – Julio 2010  |

La elección del gerente como destinatario de la encuesta se justifica por ser ésta la persona con mayor capacidad para proporcionar información de toda la empresa (Davidsson, 2004), ya que éste posee un mayor conocimiento respecto a las características de la empresa, sus estrategias y resultados (Hambrick, 1981), está familiarizado con todos los aspectos relacionados con sus operaciones, influye en la gestión de las estrategias y juega un papel fundamental en la toma de decisiones de trascendencia (Miller y Toulouse, 1986).

Además, haber optado por directivos de rango medio o bajo nos hubiera llevado a información de validez cuestionable, ya que generalmente éstos no tienen acceso a información acerca del funcionamiento global de la organización (Kotha y Vadlami, 1995). Más aún, algunos investigadores indican que en el desarrollo de

estrategias bajo un enfoque de marketing las percepciones del directivo de la empresa juegan un papel crucial. Consecuentemente, en contextos dinámicos, a la hora de medir las acciones relacionadas con el aprendizaje y con los aspectos estratégicos hacia el mercado, las percepciones del directivo son más consistentes que los propios criterios objetivos (Miles et al., 1974).

Como resultado del trabajo de campo llevado a cabo se obtiene un total de 303 respuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 29,62% sobre el total de la población. Además, la representatividad estadística de las empresas se encuentra dentro de los intervalos aceptados en la literatura (error muestral del 4,7%). De hecho la experiencia en este tipo de estudios muestra que el nivel de respuesta se encuentra en torno al 20%.

Los datos obtenidos permiten analizar las principales características de la muestra objeto de estudio. Así, como puede verse en la Tabla 3.2, se trata de PYMES procedentes en su mayoría del sector industrial con un 61,2% sobre el total, entre los que destacan los sectores agroalimentarios, metalúrgicos y textil. Por su parte, el sector comercial se encuentra representado con un 31,6% incluyendo empresas de exportación e importación de productos relacionados con los sectores industriales anteriores. Finalmente, encontramos un porcentaje menor del 7,2% de empresas procedentes del sector servicios, incluyendo agencias financieras, turísticas y de comunicación en su mayoría.

Estas empresas cuentan por término medio con 28,55 empleados en las que más de un 75% de las empresas encuestadas no supera los 25 empleados (Tabla 3.2). Esta circunstancia permite apoyar la idea señalada por un gran número de estudios que señalan que el tamaño de la empresa no supone un impedimento para las nuevas empresas a la hora de decidir internacionalizarse (Oviatt y McDougall, 1995, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Molero, 1998; Andersson, 2000; Hoskisson et al., 2000; Zahra et al., 2000; Aspelund y Moen, 2001; Lu y Beamish, 2001; Westhead et al., 2001; Moen y Servais, 2002; Ripollés et al., 2002; Bell et al., 2003; Dana, 2004; Knight et al., 2004; Saarenketo et al., 2004; Zhou et al., 2010).

En lo que respecta a su actividad foránea, si bien el porcentaje medio de la actividad realizada por estas empresas en el exterior teniendo en cuenta todas las actividades de la cadena de valor es del 17,63%, hay que señalar que el valor asociado a las labores de comercialización es del 41,50%. Teniendo en cuenta que la actividad comercial de la empresa está directamente relacionada con las ventas llevadas a cabo por éstas, esta cifra puede servirnos de referencia a la hora de valorar el porcentaje de ventas que la empresa realiza en el exterior, siendo claramente superior al 25% exigido como criterio de selección de la muestra (ver Tabla 3.2).

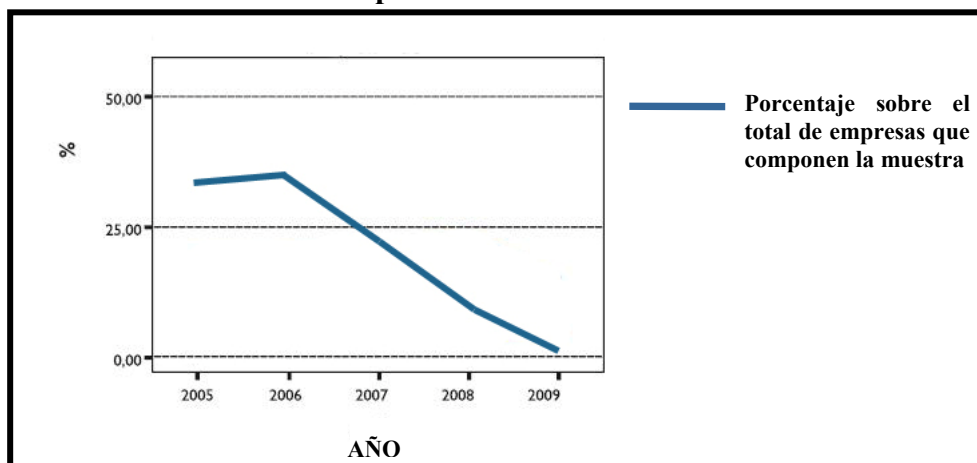
**Tabla 3.2.**  
**Características generales de las empresas encuestadas**

| Número total de empleados      |          | Actividades internacionales de la cadena de valor <sup>1</sup> |                | Sector de actividad |          |
|--------------------------------|----------|--|----------------|---------------------|----------|
| <i>Empleados</i>               | <i>%</i> | <i>Actividad</i>   | <i>% Medio</i> | <i>Sector</i>       | <i>%</i> |
| 5 o menos                      | 26,4     | Proceso de fabricación   | 11,58          | Industrial          | 61,2     |
| 6 - 11                         | 25,4     | Investigación y Desarrollo                                     | 7,40           |                     |          |
| 12 - 25                        | 23,8     | Comercialización   | 41,50          | Comercial           | 31,6     |
| Más de 25                      | 24,4     | Publicidad y promoción   | 11,18          |                     |          |
| <b>Media empleados = 28,55</b> |          | Servicio postventa   | 16,51          | Servicios           | 7,2      |
|                                |          | <b>Media actividad internacional = 17,63</b>                   |                |                     |          |

<sup>1</sup> Cifras expresadas en porcentaje sobre el total de respuestas.

Por otro lado, la edad media de estas compañías es de 3,90 años de antigüedad (Tabla 3.3). Esta cifra viene determinada por el número de empresas creadas en cada uno de los años recogidos en nuestra muestra. Analizando este aspecto se observa que, en consonancia con el análisis realizado en el informe ejecutivo del GEM en España del 2009 sobre la evolución del número de iniciativas emprendedoras internacionalizadas en los últimos años, el volumen de nuevas empresas internacionales disminuye ostensiblemente coincidiendo con los primeros síntomas de la crisis financiera y económica mundial (ver Figura 3.1). Así, el 68,2% de las empresas de la muestra se crearon entre los años 2005 y 2006, comenzándose a percibir un descenso en el año 2007 que se acrecienta en el año 2008. Respecto al número de empresas creadas en el año 2009 hay que tener en cuenta que el acceso a la base de datos inicial se tiene en Junio del mismo año, por lo que ésta sólo incluye las empresas creadas durante el primer semestre del año 2009.

**Figura 3.1.**  
**Evolución del número de nuevas empresas internacionales creadas durante el periodo 2005-2009**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.3.**  
**Características de antigüedad de las empresas encuestadas**

| Edad de la empresa <sup>2</sup> | Años transcurridos desde la creación hasta el inicio de la actividad internacional |      | Años transcurridos desde la creación hasta entrar a formar parte de la red |      |
|---------------------------------|--|------|--|------|
|                                 | Años transcurridos   | %    | Años transcurridos   | %    |
| Antigüedad media = 3,90         | 0  | 76,6 | 0  | 82,4 |
|                                 | 1  | 19,8 | 1  | 13,5 |
|                                 | 2  | 2,1  | 2  | 1,4  |
|                                 | 3  | 1,6  | 3  | 2,7  |
|                                 | <b>Media años transcurridos = 0,28</b>   |      | <b>Media años transcurridos = 0,12</b>                                     |      |

<sup>2</sup> La cifra expresada corresponde a la diferencia entre el 2010 y la fecha de constitución de la empresa.

Independientemente del año en el que fueron creadas, se constata que las empresas encuestadas nacen con una clara vocación internacional, ya que tienen actividad internacional desde un periodo medio de 0,28 años después de su creación. De hecho, el 76,6% de las empresas encuestadas comienza su actividad internacional de forma inmediata tras su creación (Tabla 3.3).

Prestando atención a las características generales de la red principal a la que pertenecen estas empresas, se observa que éstas entran a formar parte de estas redes prácticamente desde el mismo momento en que se crean. De hecho, el 82,4% lo hacen de inmediato y transcurrido el primer año de vida el porcentaje de empresas que ya han entrado en la red asciende hasta el 96,4% (ver Tabla 3.3). Por lo tanto, podemos decir que el proceso de creación de la mayoría de las nuevas empresas internacionales españolas se ha apoyado de alguna manera en las relaciones establecidas por la misma incluso antes de la propia creación, lo cual demuestra la importancia de la red en la actividad de estas empresas desde sus comienzos.

Estas redes suelen estar constituidas por un número reducido de empresas, 5,81 empresas por término medio. Es más, más del 50% de las redes de las que forman parte las nuevas empresas internacionales encuestadas están formadas por tres empresas. Éstas suelen estar situadas en lugares cercanos a la propia empresa, tal y como muestran los datos de la Tabla 3.4, en la que se indica que el 62,29% de las redes son de ámbito autonómico. Por último, atendiendo a la naturaleza de estas redes, se observa que el principal objetivo fijado por las empresas que forman parte de la red al establecer sus relaciones guarda relación con la comercialización de sus productos. En este sentido, la naturaleza de las redes del 92,5% de las empresas encuestadas responde a una red de marketing. Con una importancia considerablemente menor, alrededor del 15%, encontramos redes de naturaleza tecnológica y de mercado, en las cuales los miembros de la red comparten sistemas y procesos tecnológicos específicos u ofrecen productos y servicios similares a los mismos segmentos de mercado respectivamente.

**Tabla 3.4.**  
**Características generales de las redes principales de las empresas encuestadas**

| Tamaño de la red             |          | Ámbito geográfico de la red <sup>3</sup> |          | Naturaleza de la red    |          |
|------------------------------|----------|--|----------|-------------------------|----------|
| <i>Empresas</i>              | <i>%</i> | <i>Ámbito</i>                            | <i>%</i> | <i>Naturaleza</i>       | <i>%</i> |
| 3                            | 55,6     | Autonómico                               | 62,19    | Red social              | 2,5      |
| 4 - 5                        | 19,4     |  |          | Red tecnológica         | 14,9     |
| 6 - 10                       | 11,1     | Nacional                                 | 15,42    | Red institucional       | 2,0      |
| > 10                         | 13,9     |  |          | Red de infraestructuras | 5,5      |
| <b>Media empresas = 5,81</b> |          | Internacional                            | 22,39    | Red de marketing        | 92,5     |
|                              |          |  |          | Red de mercado          | 15,4     |

<sup>3</sup> En función de la localización de la mayoría de los miembros de la red.

## **2. ESCALAS DE MEDIDA**

La siguiente decisión a tomar está relacionada con la selección de aquellas escalas de medición existentes en la literatura que nos permitan operativizar las variables que componen el modelo de relaciones propuesto en este trabajo. En este sentido, a lo largo del presente apartado se expondrá el proceso de revisión y selección de escalas llevado a cabo sobre los constructos de la orientación al mercado de la red, las capacidades dinámicas de adaptación, de absorción y de innovación, las ventajas competitivas en diferenciación y en costes, y los resultados internacionales.

### **2.1. MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED**

Las escalas de medición de la orientación al mercado se convierten en un referente clave a la hora de desarrollar las primeras escalas de la orientación al mercado de la red. Hay que tener en cuenta que este constructo comienza a aparecer en la literatura de forma teórica hace menos de una década, existiendo aún en la actualidad un amplio debate entorno a su concepto. Este hecho, unido a la práctica inexistencia de trabajos que hayan tratado de realizar análisis empíricos al respecto hacen que las escalas existentes para medir la orientación al mercado de la red sean limitadas en cuanto a número y en cuanto al contraste de su validez y fiabilidad en otros trabajos.

El flujo continuo de enfoques que han tratado de aportar un significado al concepto de la orientación al mercado ha dado lugar al surgimiento de muy diversas maneras de medir este constructo, principalmente en la década de los 90. De hecho, Bello et al. (1999a, 1999b) afirman que no existe una escala única y generalmente aceptada para cuantificar a la orientación al mercado. Por su parte, Trespalcios et al.



(1997) lamentan una falta de claridad respecto a cuáles son las variables que afectan a la misma, indicando que las propias características de cada sector pueden condicionar las particularidades presentadas por sus dimensiones.

A pesar de ello, las dos escalas propuestas desde los dos enfoques mayoritarios de la orientación al mercado han sido las que han alcanzado, desde su aparición, una mayor difusión a la hora de cuantificar el grado en que la empresa se orienta al mercado. Concretamente, nos referimos a la escala MKTOR desarrollada por Narver y Slater (1990) y la escala MARKOR propuesta por Kohli et al. (1993). En ambos casos la orientación al mercado se mide como un concepto multidimensional, donde cada concepto representa una característica diferente de la misma.

La escala MKTOR (Narver y Slater, 1990) se vincula al enfoque cultural de la orientación al mercado, presentando como soporte teórico el desarrollo conceptual elaborado por los propios autores (ver Tabla 3.5).

**Tabla 3.5.**  
**La escala MKTOR**

| <b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.</li><li>2. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.</li><li>3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.</li><li>4. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.</li><li>5. Medimos la satisfacción de nuestros clientes sistemática y frecuentemente.</li><li>6. Prestamos gran atención al servicio postventa.</li></ol> |
| <b>ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>7. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación a la estrategia de los competidores.</li><li>8. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.</li><li>9. La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores.</li><li>10. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.</li></ol>  |
| <b>COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"><li>11. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan a nuestros clientes actuales y potenciales.</li><li>12. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.</li><li>13. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.</li><li>14. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.</li><li>15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.</li></ol>   |

*Fuente: Narver y Slater (1990).*

Esta escala contempla un total de 15 ítems distribuidos de la siguiente manera: 6 ítems para la orientación al consumidor, 4 para la orientación a la competencia y 4 para la integración y coordinación de funciones. La escala fue sometida a la opinión de una muestra de responsables de las principales compañías industriales del oeste de USA.

A pesar de ser utilizada en múltiples trabajos en los que se mide la orientación al mercado (ver Tabla 3.6), se ha desarrollado una corriente de opinión reflexiva sobre su validez y fiabilidad. Respecto al contenido de la escala se destacan dos hechos. Por un lado, que a pesar de que la escala se genera a partir de una perspectiva cultural, el análisis de los ítems que la forman pone de manifiesto un cierto carácter operativo (Deshpande y Farley, 1998). Por otra parte, en la conceptualización de la escala se obvian aspectos como el grado de orientación externa a otros factores del entorno distintos del cliente y la competencia.

En lo que concierne a la dimensionalidad de la escala, pese a que se proclama su carácter multidimensional, lo cierto es que no se proporciona modelo alguno que lo justifique (Álvarez et al., 2005).

**Tabla 3.6.**  
**Estudios que han utilizado la escala MKTOR o adaptaciones de la misma**

| AUTORES                   | PAÍS                 | MUESTRA  |
|---------------------------|----------------------|--|
| Llonch (1993)             | España               | Fabricantes de los sectores de alimentación/bebidas, químico, siderometalúrgico y textil   |
| Greenley (1995)           | Reino Unido          | Fabricantes de productos de consumo e industriales y empresas de servicios   |
| Innis y La Londe (1995)   | USA                  | Mayoristas y distribuidores  |
| Llonch y Waliño (1996)    | España               | Empresas industriales catalanas  |
| Pelham y Wilson (1996)    | USA                  | Fabricantes, mayoristas, empresas de servicios y constructoras   |
| Bigné et al. (1998)       | España               | Fabricantes de azulejos  |
| Chan y Ellis (1998)       | Japón                | Sector textil de Hong-Kong   |
| Cox et al. (1998)         | Polonia              | Fabricantes de diversos sectores   |
| Han et al. (1998)         | USA                  | Bancos   |
| Morgan et al. (1998)      | Reino Unido          | Fabricantes de diversos sectores   |
| Küster (1999)             | España               | Empresas industriales: materias primas, equipos pesados, equipo auxiliar, partes componentes, materiales, suministros y servicios industriales |
| Tinoziva (1999)           | Australia y Zimbabwe | Fabricantes de automóviles y empresas de servicios y empresas de alimentación  |
| Bigné et al. (2000)       | España               | Industria de cosmética y perfumería  |
| Lukas y Ferrel (2000)     | USA                  | Fabricantes de diversos sectores   |
| Kahn (2001)               | USA                  | Sector textil  |
| Guilding y McManus (2002) | Australia            | 300 mayores empresas del país  |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| Kumar et al. (2002)            | USA   | Sector hospitalario   |
| Leisen et al. (2002)           | USA   | Industria turística   |
|                                |   |   |
| Hult et al. (2004)             | USA   | Empresas con un nivel de ventas anuales superior a los 100 millones de dólares y responsabilidad de marketing   |
| Barroso et al. (2005a)         | España  | Empresas fabricantes comprendidas entre los números 20 a 39 del código SIC  |
| Barroso et al. (2005b)         | España  | Sector de la banca minorista  |
| Bigné et al. (2005b)           | España  | Cuatro sectores: turismo, azulejos, juguete y muebles   |
| Ellis (2005)                   | China   | Empresas manufactureras indígenas exportadoras  |
| Flavián y Lozano (2005)        | España  | Empresas de distribución comercial alimentaria  |
| Hult et al. (2005)             | USA   | Empresas del sector público   |
| Hyvönen y Tuominen (2007)      | UK, Australia, Austria, Finlandia, Grecia y Nueva, Hungría, Polonia y Eslovenia | Pequeñas, medianas y grandes empresas (20-29, 100-499, y >500 empleados respectivamente) del sector de los bienes comestibles   |
| Langerak et al. (2007)         | Holanda   | Empresas pertenecientes a las industrias del metal primario, de metal fabricado, de equipamiento eléctrico, de maquinaria y de transporte e instrumentos de medida (códigos SIC de 33 a 38) |
| Qu (2007)                      | Reino Unido   | Empresas subsidiarias multinacionales   |
| Snoj et al. (2007)             | Eslovenia   | Empresas de más de 20 empleados   |
| Hughes et al. (2008)           | Europa  | Pequeñas empresas intensivas en tecnología de la industria manufacturera  |
| Li et al. (2008b)              | China   | Pequeñas nuevas empresas  |
| Lin et al. (2008)              | Taiwan  | Nuevas empresas innovadoras   |
| Nasution y Mavondo (2008)      | Indonesia   | 2 muestras: directivos y huéspedes de hotel   |
| Qiu (2008)                     | USA   | Empresas con rutina en la búsqueda de conocimiento de las asociaciones: Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva, y la Asociación Americana de Marketing                       |
| Sivaramakrishnan et al. (2008) | Canadá  | Empresas de diversas industrias   |

Fuente: *Elaboración propia.*

Por lo que respecta a la escala MARKOR (Kohli et al., 1993), ésta operativiza el modelo teórico elaborado por Kohli y Jaworski (1990) basado en una visión comportamental de la orientación al mercado. La escala propuesta se compone de 20 ítems distribuidos en las tres dimensiones del enfoque comportamental: 6 ítems para la generación de la información, 5 para la diseminación de la información y 9 para la organización de la respuesta de la empresa (ver Tabla 3.7). Dicha escala fue testada con una muestra de empresas obtenidas de entre la población de empresas miembro del

Marketing Science Institute y de las 1000 primeras empresas listadas en un directorio americano.

**Tabla 3.7.**  
**La escala MARKOR**

| <b>GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>   |  |
|---------------------------------------|--|
| 1.                                    | Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer que productos y servicios necesitarán en el futuro.                 |
| 2.                                    | Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones de mercado.                             |
| 3.                                    | Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.   |
| 4.                                    | Conectamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.                  |
| 5.                                    | En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria.   |
| 6.                                    | Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.   |
| <b>DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> |  |
| 7.                                    | Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.                            |
| 8.                                    | El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.                    |
| 9.                                    | Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.                          |
| 10.                                   | Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.                       |
| 11.                                   | Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.                 |
| <b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>         |  |
| 12.                                   | Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia. |
| 13.                                   | No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes.                                   |
| 14.                                   | Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.           |
| 15.                                   | Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa.                      |
| 16.                                   | Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.                  |
| 17.                                   | Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.  |
| 18.                                   | Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio.   |
| 19.                                   | Aunque hubiéramos propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica del modo oportuno.                 |
| 20.                                   | Cuando los clientes desean modificar un producto o servicio todos los departamentos implica dos procuran satisfacerle.                     |

Fuente: Kohli et al. (1993).

Como demostración del amplio uso dado a esta escala en la literatura en la Tabla 3.8 se muestran una serie de estudios que han medido la orientación al mercado tomando como referente este enfoque.

Sin embargo, la escala MARKOR también ha sido objeto de diversas críticas. Así, en lo que respecta a su contenido esta escala se decanta, en número de ítems, hacia el cliente, cuando la intención inicial de los autores era desarrollar un modelo integrador centrado más en el mercado en su totalidad que en el cliente de un modo específico (Van Bruggen y Smidts, 1995; Caruana et al., 1996; Farell y Oczkowski, 1997; Lado et al., 1998; Langerak et al., 1999). En este sentido, Lado et al. (1998) consideran que la escala MARKOR disminuye también la importancia dada a los distribuidores, el entorno y los competidores. Además, Gabel (1995) cuestiona la generalización de la escala utilizando como referente un conjunto de definiciones del concepto de marketing no acordes con las realidades socio-económicas actuales.

**Tabla 3.8.**

**Estudios que han utilizado la escala MARKOR o adaptaciones de la misma**

| AUTORES                                      | PAÍS                | MUESTRA  |
|--|---------------------|--|
| Anttila et al. (1995)                        | Finlandia           | Fabricantes de productos eléctricos y electrónicos   |
| Bisp et al. (1996)                           | Dinamarca           | Fabricantes del sector alimentario e ingredientes y un transformador de marisco  |
| Pitt et al. (1996)                           | Reino Unido y Malta | Empresas de servicios y con responsabilidad de marketing de mayor relevancia   |
| Varela et al. (1996) y Varela y Calvo (1998) | España              | Empresas transformadoras de los sectores alimentario, químico y madera   |
| Balabanis et al. (1997)                      | Reino Unido         | Organizaciones no lucrativas   |
| Bhuiyan (1997) y Bhuiyan (1998)              | Arabia Saudi        | Sector bancario  |
| Santos y Vázquez (1997)                      | España              | Fabricantes de los sectores de farmacia, electrónica, componentes electrónicos, telecomunicaciones y maquinaria de oficina y proceso de datos  |
| Siguaw et al. (1998)                         | USA                 | Diadas de distribuidores y proveedores de diversos sectores  |
| Álvarez et al. (1999)                        | España              | Establecimientos minoristas localizados en ejes comerciales  |
| Cervera et al. (1999)                        | España              | Corporaciones locales  |
| Harris y Piercy (1999)                       | Reino Unido         | Distribuidores   |
| Küster (1999)                                | España              | Empresas industriales: materias primas, equipos pesados, equipo auxiliar, partes componentes, materiales, suministros y servicios industriales |
| Tuominen et al. (1999)                       | Finlandia           | Fabricantes del sector del metal, ingeniería y electrónica   |
| Vorhies et al. (1999)                        | Australia           | Fabricantes y empresas de servicios  |
| Matsuno y Mentzer (2000)                     | USA                 | Ejecutivos de marketing de las principales empresas manufactureras   |
| Atuahene-Gima y Ko (2001)                    | Australia           | Empresas miembro del Australian Marketing Institute propensas a la introducción de nuevos productos  |

|                          |                                 |   |
|--------------------------|---------------------------------|---|
| Flavián y Lozano (2001)  | España                          | Departamentos didácticos de las nuevas titulaciones de Formación Profesional  |
| Grewal y Tansuhaj (2001) | Thailandia                      | Empresas en contexto de grave crisis económica  |
| Soehadi et al. (2001)    | Indonesia                       | Sector de la distribución comercial   |
| George y Zahra (2002)    | USA                             | Empresas de más de 3 años de antigüedad de los 5 mayores y menores números del código SIC   |
| Matsuno et al. (2002)    | USA                             | Sector manufacturero  |
| Palmer y Pels (2004)     | Reino Unido y Argentina         | Directivos participantes en programas MBA   |
| Cambra y Fuster (2005)   | España                          | Sector cooperativista agroalimentario   |
| Kara et al. (2005)       | USA                             | Pequeñas y medianas empresas minoristas del sector servicios  |
| Macedo y Pinho (2006)    | Portugal                        | Empresas no lucrativas  |
| Chung et al. (2007)      | Corea del Sur                   | Sector de grandes almacenes   |
| Dwairi et al. (2007)     | Jordania                        | Sector bancario   |
| Jain y Bhatia (2007)     | India                           | Empresas manufactureras   |
| Murray et al. (2007)     | China                           | Empresas manufactureras chinas y no chinas (USA, Europa, Japón y Hong Kong) que exportan productos desde China  |
| O’Cass y Ngo (2007)      | Australia                       | Pequeñas, medianas y grandes empresas en mismo porcentaje procedentes de diversas industrias  |
| Qu (2007)                | China                           | Industria hotelera  |
| Racela et al. (2007)     | Tailandia                       | Empresas exportadoras de diversas industrias  |
| Armario et al. (2008)    | España                          | Muestra multi-industria de PYMES con actividad en mercados exteriores con base en Andalucía (47.1% alimentos/agricultura; 24.5% bienes de consumo; 28.4% bienes industriales) |
| Brettel et al. (2008)    | Alemania, Tailandia e Indonesia | Muestras multi-industria de nuevas empresas. Se aplican criterios de edad, fase del ciclo de vida y tamaño para asegurar la similitud dentro de ellas                         |
| Jones et al. (2008)      | USA                             | Pequeñas empresas manufactureras que buscan ser proveedoras del mercado minorista   |

*Fuente: Elaboración propia.*

Al igual que ocurría en la vertiente teórica, muchos son los trabajos que han aportado mediciones alternativas de la orientación al mercado tomando como referencia las escalas de medición propuestas en los trabajos seminales de Narver y Slater (1990) y Kohli et al. (1993).

Como puede observarse en la Tabla 3.9, estas escalas han adoptado bien una postura comportamental, bien una postura cultural, e incluso posturas mixtas teniendo en cuenta ambos enfoques para la medición de la orientación al mercado.

**Tabla 3.9.**  
**Otras escalas de medición de la orientación al mercado**

| <b>AUTORES</b>                      | <b>DIMENSIONES</b>  | <b>CARÁCTER</b>   |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>Ruekert (1992)</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención y uso de información sobre los clientes (9).</li> <li>- Desarrollo de la estrategia de orientación al mercado (8).</li> <li>- Implementación de la estrategia de orientación al mercado (6).</li> </ul>        | Operativo   |
| <b>Diamantopoulos y Hart (1993)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propósito de marketing (5).</li> <li>- Concentración en el mercado (3).</li> <li>- Papel central de la función de marketing en toda la organización (2).</li> <li>- Orientación al cliente (2).</li> </ul>               | Cultural  |
| <b>Diamantopoulos y Hart (1993)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de información sobre el mercado (10).</li> <li>- Diseminación de la información en la empresa (10).</li> <li>- Capacidad de respuesta de la empresa (8).</li> </ul>   | Operativo   |
| <b>Deshpande et al. (1993)</b>      | <p>Unidimensional, con ítems referentes a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al competidor (4).</li> <li>- Componente cultural (6).</li> <li>- Componente operativo (3).</li> </ul>   | Cultural  |
| <b>Deng y Dart (1994)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente (8).</li> <li>- Orientación a la competencia (6).</li> <li>- Coordinación interfuncional (6).</li> <li>- Énfasis en el beneficio (5).</li> </ul>  | Operativo   |
| <b>Bisp et al. (1996)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque en la inteligencia del mercado (13).</li> <li>- Nivel de actuación (11).</li> <li>- Capacidades (10).</li> <li>- Organización (11).</li> <li>- Apelación a la información (5).</li> </ul>                        | Mixto   |
| <b>Gray et al. (1998)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente (5).</li> <li>- Orientación a la competencia (3).</li> <li>- Coordinación interfuncional (6).</li> <li>- Respuesta (2).</li> <li>- Perspectiva al beneficio (4).</li> </ul>                       | Operativo   |
| <b>Becker y Homburg (1999)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de organización (12).</li> <li>- Sistema de información (15).</li> <li>- Sistema de planificación (13).</li> <li>- Sistema de control (7).</li> <li>- Sistema de recursos humanos (17).</li> </ul>               | Complementario<br>(centrado en los sistemas de dirección) |
| <b>Pelham (1999)</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque en la estrategia hacia el cliente (3).</li> <li>- Enfoque en la satisfacción del cliente (5).</li> <li>- Enfoque en la competencia (3).</li> </ul>   | Cultural  |
| <b>Blesa y Bigné (2005)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación interfuncional (2).</li> <li>- Búsqueda de información (3).</li> <li>- Diseminación de la información (5).</li> <li>- Diseño de la respuesta (2).</li> <li>- Implementación de la respuesta (4).</li> </ul> | Mixta   |
| <b>Kolar (2006)</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de inteligencia (4).</li> <li>- Diseminación de inteligencia (7).</li> <li>- Capacidad de respuesta (6).</li> <li>- Cultura de marketing (9).</li> </ul>  | Mixta   |

Fuente: Elaboración propia.



Centrándonos en los primeros trabajos que reclaman una mayor atención empírica sobre el concepto de la orientación al mercado de la red, vemos como éstos apuestan por su medición a partir de la aplicación en el ámbito de la red de las propias dimensiones empleadas en las escalas seminales de la orientación al mercado. Éste es el caso de trabajos como los de Elg (2002, 2003) y Evanschitzky (2007). En concreto, Elg (2002, 2003) se basan en el enfoque de Kohli y Jaworski (1990) y señalan que la orientación al mercado de la red implica la generación, diseminación, y respuesta a la información del mercado que se produce en el seno de la red. Por su parte, Evanschitzky (2007) se apoya en el enfoque de Narver y Slater (1990) y sostiene que la orientación al mercado de la red se compone de de cuatro dimensiones que debe de alcanzar la red: orientación al consumidor, orientación a la competencia, coordinación interfuncional y coordinación entre miembros. Sin embargo, ninguno de estos trabajos es capaz de aportar una escala de medición rigurosamente testada.

Será el trabajo de Helfert et al. (2002) el que realice una aportación significativa en el intento de medir el concepto de la orientación al mercado de la red. Estos autores rompen con la idea defendida en los estudios anteriores en los que se propone medir la orientación al mercado de la red a partir de la simple adaptación de las dimensiones utilizadas en las escalas seminales de Narver y Slater (1990) y Kohli et al. (1993). Teniendo en cuenta que nuestra conceptualización teórica de la orientación al mercado de la red se ha realizado tomando como referencia las actividades de gestión de la relación propuestas por Helfert et al. (2002) en su conceptualización de la orientación al mercado de la red nos basamos en estos autores, se decide utilizar una adaptación de la escala aportada por los mismos (ver Tabla 3.10) que se concreta en 12 ítems repartidos en las 4 siguientes dimensiones: acoplamiento (2 ítems), coordinación (3 ítems), resolución de conflictos (3 ítems) e intercambio (4 ítems).

Esta escala permite medir la orientación al mercado tal y como la hemos definido en este trabajo: “una orientación estratégica establecida de forma conjunta por los distintos miembros que componen la red principal de relaciones de la empresa, la cual implica, en un clima de confianza, colaboración y compromiso, el desarrollo de determinadas actividades y comportamientos compartidos fundamentales (acoplamiento, coordinación, resolución de conflictos e intercambio) basados en la generación de un capital intelectual ampliado con el fin de incrementar la competitividad tanto de la red como de sus miembros individuales, en su intento por aportar un valor superior al cliente final a través de la satisfacción de sus necesidades”

De esta manera, el concepto de orientación al mercado de la red va más allá que la mera adaptación del concepto de orientación al mercado de una empresa individual, dado que, como diversos autores han señalado, las escalas tradicionales de medición de la orientación al mercado de las empresas no tienen en consideración las relaciones



entre empresas (Helfert et al., 2002). Es por ello que la utilización de la escala desarrollada por Helfert et al. (2002) permite, por un lado, superar las limitaciones de las escalas seminales y, por otro lado, ser capaz de testar su impacto en este ámbito.

**Tabla 3.10.**

**Escala de medición de la orientación al mercado de la red**

| <b>ACOPLAMIENTO</b>  |
|--|
| <b>Grado en que las empresas de mi red de relaciones principal...</b>  |
| 1. ...actualizamos nuestra oferta a las necesidades de los clientes. (ACOP.1)  |
| 2. ...actualizamos la distribución de los productos a las demandas de los clientes. (ACOP.2)   |
| <b>COORDINACIÓN</b>  |
| 3. ...debatimos las tareas de cada uno de los miembros en colaboración con el cliente. (COOR.1)  |
| 4. ...controlamos que se cumplen los compromisos pactados por ambas partes. (COOR.2)   |
| 5. ...debatimos los pasos a seguir para conseguir los objetivos conjuntos de la red. (COOR.3)  |
| <b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>  |
| 6. ...cuando hay conflictos, tratamos de aunar los distintos intereses particulares buscando llegar a una solución consensuada. (CONF.1)                     |
| 7. ...cuando hay un conflicto, nos involucramos para tratar de que la situación se resuelva. (CONF.2)  |
| 8. ...ante un conflicto, intentamos establecer un compromiso aceptable para todas las partes. (CONF.3)   |
| <b>INTERCAMBIO</b>   |
| 9. ...llevamos a cabo un aprendizaje conjunto sobre las necesidades concretas de los clientes. (INTER.1)   |
| 10. ...intercambiamos información para actuar con rapidez ante posibles problemas de los clientes con los productos o servicios que les ofrecemos. (INTER.2) |
| 11. ...intercambiamos conocimientos con el fin de mejorar nuestras ofertas a los clientes. (INTER.3)   |
| 12. ...desarrollamos conjuntamente soluciones para estos clientes. (INTER.4)   |

*Fuente: Helfert et al. (2002).*

## **2.2. MEDICIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

En relación a las escalas de medición de las capacidades dinámicas, tal y como puede observarse en la Tabla 3.11, los pocos estudios aparecidos hasta el momento se han limitado al contexto específico en el que las capacidades dinámicas eran estudiadas, siendo en su mayoría estudios de casos basados en empresas o industrias concretas que describen de qué manera evoluciona la empresa (Helfat, 2000; George et al., 2004; Pablo et al., 2007; Wang y Ahmed, 2007). Por tanto, los trabajos empíricos de carácter cuantitativo centrados en las capacidades dinámicas son prácticamente inexistentes. Más aún, el grado de consenso respecto a los criterios utilizados en el desarrollo de sus escalas es muy bajo (Lavie, 2006; Wu, 2010). Este hecho hace que trabajos recientes como los de Protogerou et al. (2008) y Zhou y Li (2010) argumenten que el debate teórico acerca de las capacidades dinámicas debe dar paso al énfasis empírico que permita confirmar los supuestos e interpretaciones teóricas propuestas en la literatura desde el surgimiento del constructo.

**Tabla 3.11.**  
**Principales estudios empíricos sobre capacidades dinámicas**

| Autor/es (año)              | Enfoque      | Objeto del estudio   | Muestra analizada  | Intervalo estudiado |
|-----------------------------|--------------|--|--|---------------------|
| Camuffo y Volpato (1996)    | Cualitativo  | Analizar la evolución de la estrategia de automatización de Fiat en tres etapas.   | Estudio de caso de Fiat Auto.  | 1970s-1990s         |
| Helfát (1997)               | Cuantitativo | Explorar el papel complementario del “saber cómo” y otros recursos en relación con las capacidades de I+D.   | 26 grandes empresas energéticas de USA (principalmente compañías petrolíferas).  | 1976-1981           |
| Tripsas (1997)              | Cualitativo  | Desarrollo de la capacidad tecnológica y una innovación radical para la supervivencia a través de la capacidad dinámica.   | Historia de caso de Mergenthaler Linotype en la industria cajista.   | 1870s-1990s         |
| Petroni (1998)              | Cualitativo  | Énfasis en el desarrollo de nuevo producto, influenciado por la integración de conocimiento externo e interno.   | El Smith & Nephew Group en la industria sanitaria.   | Implícito           |
| Deeds et al. (1999)         | Cuantitativo | Determinantes del desarrollo de nuevo producto desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.  | 94 compañías de la biotecnología farmacéutica.   | Implícito           |
| Delmas (1999)               | Cuantitativo | Papel de las alianzas tecnológicas en la creación de competencias tácitas, y en la reducción de la incertidumbre asociada a la innovación tecnológica y a los cambios reguladores. | 927 casos de adquisiciones tecnológicas en la industria de los desechos peligrosos en Europa y Norte América.                        | Implícito           |
| Forrant y Flynn (1999)      | Cualitativo  | La transformación de Brimfield Precision Inc. de maquinista a diseñador y fabricante de instrumentos quirúrgicos.  | Brimfield Precision, Inc. en el sector metalúrgico de USA.   | 1991-1997           |
| Lehrer (2000)               | Cualitativo  | Compensación organizativa entre los sistemas de capacidad evolutiva y revolucionaria en el contexto de desarrollo de capacidades directivas renovadas.                             | British Aiway, Lufthansa y Air France en la industria aeroportuaria europea.   | 1980s-1990s         |
| Madhok y Osegowitsch (2000) | Cuantitativo | Énfasis en dos aspectos interrelacionados de la difusión internacional de la tecnología: forma organizativa y flujos geográficos de la tecnología.                                 | Transacciones internacionales entre empresas biotécnicas de USA y Europa, que impliquen al menos un grupo comercial.                 | 1981-1992           |
| Majumdar (2000)             | Cuantitativo | Cómo las grandes empresas, con culturas dominantes, pueden transformar sus capacidades en el tiempo.   | 39 grandes empresas de la industria de las telecomunicaciones de USA.  | 1975-1990           |
| Pisano (2000)               | Cualitativo  | Explorar el papel del aprendizaje organizativo en la construcción de capacidades en el contexto de desarrollo del proyecto.  | Estudios de caso longitudinales sobre 4 organizaciones biotécnicas.  | Implícito           |
| Griffith y Harvey(2001)     | Cuantitativo | Integrar las perspectivas basadas en los recursos y el mercado mejorar el entendimiento del poder de la empresa en las relaciones empresariales internacionales.                   | Distribuidores en el exterior de fabricantes estadounidenses (PYMES): 250 canadienses, 250 chilenos, 100 británicos y 100 filipinos. | Implícito           |
| Noda y Collis (2001)        | Cualitativo  | Entender la evolución de la heterogeneidad de la empresa entre industrias como un proceso dependiente donde interactúan el mercado y las fuerzas competitivas y organizativas.     | Estudio longitudinal sobre 7 compañías participadas regionales en la industria de la telefonía móvil en USA.                         | 1983-1994           |
| Rindova y Kotha (2001)      | Cualitativo  | Se centra en cómo la forma organizativa, función y ventaja competitiva coevoluciona dinámicamente.   | Yahoo! Y Excite  | 1994-1998           |
| Spanos y Lioukas (2001)     | Cuantitativo | Proponer y testar un modelo compuesto de la ventaja competitiva, incorporándola lógica causal divergente de los enfoques de Porter y la perspectiva basada en los recursos.        | 147 empresas griegas.  | Implícito           |
| D’Este (2002)               | Cuantitativo | Mostrar modelos de acumulación de capacidad y heterogeneidad interempresarial, así como de clústers empresariales sobre las dimensiones de fabricación, I+D y marketing.           | 67 empresas farmacéuticas domésticas en España.  | 1990-1997           |

**Bloque Tercero:** Contraste empírico de un modelo explicativo del papel de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas en la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales

| Autor/es (año)             | Enfoque      | Objeto del estudio   | Muestra analizada   | Intervalo estudiado  |
|----------------------------|--------------|--|---|--|
| Álvarez y Merino (2003)    | Cuantitativo | Estudio de los procesos evolutivos de la empresa y sus mecanismos de adaptación, influenciados por recursos y capacidades, y dependientes del dinamismo del entorno.   | Instituciones de ahorro y préstamo en España.   | 1986-1997  |
| Figueiredo (2003)          | Cualitativo  | Análisis de la manera en que los procesos de aprendizaje entre empresas influyen en las diferencias entre empresas respecto a su acumulación de capacidad tecnológica en el contexto de la industrialización tardía. | Estudios de caso de CSN y USIMINAS en la industria del acero en Brasil.   | CSN (1938-1990s)<br>USIMINAS (1956-1990s)                    |
| Lampel y Shamsie (2003)    | Cuantitativo | Evolución de las capacidades en la industria del cine en Hollywood tras la transición de a era del estudio a la era post-estudio.  | 200 películas de cada uno de los dos periodos en la industria del cine en Hollywood.  | Era del estudio (1941-1948);<br>Era post-estudio (1981-1988) |
| Meyer y Lieb-Doczy (2003)  | Cualitativo  | Examina la post-adquisición reestructurándola como un proceso evolutivo.   | 18 estudios de caso longitudinales en Hungría y la Alemania del Este.   | 1990-1995  |
| Salvato (2003)             | Cualitativo  | Estudia la evolución estratégica como una secuencia de recombinaciones intencionadas de la micro-estrategia de la empresa con nuevos recursos y rutinas organizativas.   | Estudios de caso comparativo sobre 2 empresas italianas: Alessi, diseñador de artículos para el hogar, y Modafil, líder en el envío por correo. | Alessi (1921-1993);<br>Modafil (1960-1992)                   |
| Verona y Ravasi (2003)     | Cualitativo  | Se centra en los procesos de creación y absorción, de integración y de reconfiguración de conocimiento de las capacidades dinámicas.   | Un estudio de caso exploratorio sobre Oticon A/S, líder danés en la producción de audífonos.  | 1988-1999  |
| Brady y Davies (2004)      | Cualitativo  | Presentan un modelo de construcción de capacidades que consiste en dos niveles de aprendizaje que interaccionan: aprendizaje de abajo a arriba y aprendizaje de arriba abajo.  | Estudios de caso sobre Cable & Wireless Group y Ericsson Telecommunications Limited   | Ericsson (1994-1997)<br>C&W (1997-2001)                      |
| Keil (2004)                | Cualitativo  | Papel del aprendizaje en la generación de una capacidad para crear y desarrollar empresas a través de capital empresarial, alianzas y adquisiciones.   | Dos estudios de caso longitudinales en el sector de la tecnología de la información y comunicación en Europa.                                   | 1996-2000  |
| Mota y de Castro (2004)    | Cualitativo  | Evolución de los límites de la empresa y la naturaleza multifinalidad de las capacidades dinámicas.  | Tecmolde y Iberomoldes, dos casos en la industria de moldes portuguesa.   | Tecmolde: 1968-<br>Iberomoldes: 1975-                        |
| Roy y Roy (2004)           | Cualitativo  | Analizan la integración posterior a la fusión desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.   | Estudio de caso sobre la fusión entre HP y Compaq.  | 1986-2001  |
| Sako (2004)                | Cualitativo  | Factores que facilitan y obligan al desarrollo sostenido y replica de las capacidades organizativas de los proveedores.  | Honda, Nissan y Toyota.   | Implícito  |
| Sher y Lee (2004)          | Cuantitativo | Determinar el papel de la tecnología de la información como factor mediador en el efecto de la gestión de conocimiento sobre las capacidades dinámicas.  | 142 empresas procedentes de la lista <i>Top 1000 Firms in Taiwan</i> publicada por Commonwealth LTD. en el año 2000.                            | Implícito  |
| Athreye (2005)             | Cualitativo  | Evolución de la capacidad de servicio condicionada por varios factores internos y externos.  | Industria india del software.   | 1970s-2000   |
| George (2005)              | Cuantitativo | Explorar los efectos del aprendizaje experimental en el coste del desarrollo de capacidades.   | Actividades relacionadas con patentes y licencias en la Wisconsin Alumini Research Foundation.  | 1924-2002  |
| Lazonick y Prencipe (2005) | Cualitativo  | Análisis del papel de la estrategia y las finanzas para sostener el proceso de innovación.   | Rolls-Royce Plc. En la producción de alta tecnología de Gran Bretaña.   | 1960s-2005   |
| Newbert (2005)             | Cuantitativo | Estudia la formación de la nueva empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.  | 817 nuevas empresas emprendedoras americanas (18 años o superior).  | Implícito  |

| Autor/es (año)                 | Enfoque      | Objeto del estudio  | Muestra analizada   | Intervalo estudiado |
|--------------------------------|--------------|---|---|---------------------|
| Woiceshyn y Daellenbach (2005) | Cualitativo  | Cómo diferentes procesos de adopción de la tecnología de la perforación horizontal se traducen en diferentes niveles de capacidad de integración, afectando a la eficacia de la adopción. | Compañías de gas y petróleo canadienses.  | 1988-1997           |
| Arthurs y Busenitz (2006)      | Cuantitativo | Identificar el valor de los capitalistas en su habilidad para dotar con capacidades dinámicas a sus organizaciones.   | 268 empresas con y sin respaldo capitalista empresarial.  | Implícito           |
| Wu (2006)                      | Cuantitativo | Analizar la relación entre los recursos, las capacidades dinámicas y los resultados en un entorno dinámico.   | 244 empresas taiwanesas del sector de la tecnología de la información   | Implícito           |
| Hung et al. (2007)             | Cuantitativo | Establecer un modelo conceptual de la relación entre el ajuste del proceso organizativo y el resultado utilizando el enfoque de las capacidades dinámicas.                                | 176 empresas taiwanesas de industrias de alta tecnología  | Implícito           |
| Lee y Slater (2007)            | Cualitativo  | Analizar la manera en que las capacidades dinámicas de la empresa contribuyen a su trayectoria idiosincrática de desarrollo en su país de origen.   | Samsung Electronics, establecida en 1969.   | 1969-2005           |
| Pablo et al. (2007)            | Cualitativo  | Estudio del desarrollo por organizaciones del sector público de un nuevo enfoque estratégico basado en la identificación y uso de una capacidad dinámica interna.                         | Calgary Health Region, formada en 1994  | Implícito           |
| Wang et al. (2007)             | Cuantitativo | Estudiar la influencia sobre el resultado de las tecnologías de la información de apoyo al conocimiento organizativo, a través del efecto mediador de las capacidades dinámicas.          | 113 de las 500 mayores empresas manufactureras en Taiwan.   | Implícito           |
| Wilson y Daniel (2007)         | Cualitativo  | Identificar las capacidades dinámicas genéricas necesarias para la transformación multi-canal.  | IBM, British Telecom Major Business, UK Trade and Investment, Hospitality Services                                    | Implícito           |
| Wu (2007)                      | Cuantitativo | Analizar el papel mediador de las capacidades dinámicas en la relación entre los recursos emprendedores de las nuevas empresas y sus resultados.  | 200 empresas taiwanesas de sectores de alta tecnología.   | Implícito           |
| Zhang (2007)                   | Cuantitativo | Investigar la influencia de los sistemas de la información en las capacidades dinámicas de la alta gerencia, así como el impacto competitivo de la misma.                                 | 153 altos ejecutivos de grandes empresas estadounidenses.   | Implícito           |
| Chen et al. (2008)             | Cualitativo  | Aplicar la teoría de las capacidades dinámicas para analizar el proceso de ajuste estratégico del sistema de información de la empresa.   | Empresa de la industria de los semiconductores centrados en la tecnología del embalaje de los circuitos integrados.   | 1997-2004           |
| Green et al. (2008b)           | Cualitativo  | Evaluar hasta que punto la competitividad de las empresas contratadas puede ser explicada en términos de sus capacidades dinámicas.   | Southern Construction, empresa de contratación regional que opera en 9 localizaciones del sur y centro de Inglaterra. | 1960s-2006          |
| Protogerou et al. (2008)       | Cuantitativo | Explorar las relaciones entre las capacidades dinámicas, las competencias funcionales y los resultados empresariales.   | 271 empresas griegas manufactureras de diferentes sectores.   | Implícito           |
| Sawers et al. (2008)           | Cuantitativo | Estudiar los efectos de la protección formal e informal en la relación entre las capacidades dinámicas y el éxito percibido en la asociación de empresas.                                 | 43 PYMEs innovadoras en tecnología sudafricanas.  | Implícito           |
| Wu (2010)                      | Cuantitativo | Examinar la aplicabilidad de la perspectiva basada en los recursos y la teoría de las capacidades dinámicas en entornos volátiles y dinámicos.  | 253 empresas Taiwanesas de sectores tecnológicos.   | Implícito           |
| Zhou y Li (2010)               | Cuantitativo | Examinar la manera en que la orientación estratégica ayuda a construir las capacidades dinámicas y sus contingencias en la emergente economía china.                                      | 380 empresas en categorías de productos de consumo de las 20 mayores ciudades chinas.                                 | Implícito           |

Fuente: Elaborado a partir de Wang y Ahmed (2007).

Nota: los trabajos cuyo intervalo estudiado se identifica como implícito se corresponden con trabajos de carácter transversal.

Los trabajos que han utilizado una escala genérica para medir las capacidades dinámicas siguen criterios muy distintos, ajustados al contexto particular en el que se lleva a cabo la investigación (Sher y Lee, 2004; Wang et al., 2007; Wu, 2007; Protogerou et al., 2008). Además, el objetivo básico que persiguen estos trabajos es de carácter teórico.

En este trabajo se consideran tres capacidades dinámicas principales (Wang y Ahmed, 2007; Hou, 2008): la capacidad de adaptación, de absorción y de innovación. Se ha realizado un proceso de revisión de escalas específico para cada una de ellas teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección: (1) la escala debía representar fielmente el concepto teórico; (2) haber sido testada en muestras o contextos similares a los utilizados en esta tesis; y (3) se ha tenido en cuenta el tamaño y estructura de la escala con el fin de que no afectara negativamente al índice de respuestas alargando el cuestionario más allá de lo razonable en el caso de las encuestas online.

En referencia a la capacidad de adaptación, los criterios anteriores nos llevan a descartar escalas como la de Oktemgil y Greenley (1997). Ésta es una escala multidimensional de estructura compleja que incluye la habilidad de la empresa de adaptar el ámbito de aplicación de su producto-mercado para responder a oportunidades externas, para explorar el mercado, controlar a los clientes y los competidores y asignar recursos a las actividades de marketing, y para responder de forma rápida a las condiciones cambiantes del mercado. Otras escalas recientes más simples como la de Zhou y Li (2010) han sido específicamente diseñadas para el mercado Chino.

Sin embargo, la escala propuesta por Gibson y Brikshaw (2004) se ajusta perfectamente a nuestras exigencias. Esta escala de 3 ítems mide la capacidad de adaptación mediante la evaluación del grado en que los sistemas de gestión de la empresa animan a los empleados a desafiar las rutinas y prácticas anticuadas, permiten responder rápidamente a los cambios del mercado y favorecen la aceptación de posibles modificaciones en sus prioridades de negocio en base a la identificación de nuevas oportunidades (ver Tabla 3.12).

**Tabla 3.12.**  
**Escala de medición de la capacidad de adaptación**

| <b>CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN</b> |  |
|--------------------------------|--|
| 1.                             | Los trabajadores de nuestra empresa son capaces de desarrollar maneras alternativas de hacer su trabajo. (ADP.1)   |
| 2.                             | Nuestra empresa es capaz de desarrollar procesos flexibles para responder rápidamente a los cambios y las oportunidades detectadas en nuestros mercados. (ADP.2) |
| 3.                             | Nuestra empresa es capaz de adoptar cambios rápidos de estrategia en función de nuestras prioridades de negocio. (ADP.3)   |

*Fuente: Gibson y Brikshaw (2004).*

Respecto a la medición de la capacidad de absorción en la literatura se han propuesto diferentes escalas, sin que ninguna de ellas haya gozado de un mayor reconocimiento respecto a las demás (Escribano et al., 2009). Una de las razones se debe, al igual que ocurría con la escala de la capacidad de adaptación, a que son escalas que han sido creadas específicamente para los contextos de cada trabajo. En efecto, muchas de estas escalas han sido creadas en entornos altamente tecnológicos, centrandose así su atención en el área de I+D de la empresa. Así, la propuesta seminal desarrollada por Cohen y Levinthal (1990) se basa en la intensidad en I+D, aunque se mantiene que el proceso de creación de la capacidad de absorción es de por sí acumulativo. Veugelers (1997), Tsai (2001) y Cassiman y Veugelers (2002), entre otros, concretan su análisis en empresas que tienen un departamento de I+D con una plantilla completa para capturar este aspecto acumulativo.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la capacidad de absorción está relacionada con la habilidad de los individuos en la organización para asimilar y, a continuación, procesar y transformar los flujos externos de conocimiento, los especialistas utilizan también medidas relacionadas con el capital humano de la empresa. Por ejemplo, Mowery y Oxley (1995) y Keller (1996) emplean la inversión en capacitación científica y técnica, y el número de científicos e ingenieros como indicadores de la capacidad de absorción. Del mismo modo, Veugelers (1997) utiliza el número de doctorados en el departamento de I+D. Incluso trabajos recientes como el de Escribano et al. (2009) proponen una escala en la cual tratan de recoger diferentes elementos tenidos en cuenta en las escalas anteriores como el gasto en I+D, la existencia en la empresa de un departamento específico de I+D, la formación proporcionada por la empresa a este personal y el porcentaje de científicos e investigadores sobre el total de empleados en la misma.

Por otro lado, en estas escalas, la medición de la capacidad de absorción se basa en la posesión por parte de la empresa de determinados recursos humanos intensivos en I+D, presuponiendo que éstos garantizan tal capacidad. Por tanto, lo que se mide realmente es un posible factor antecedente a la capacidad y no ésta en sí misma. Es por esta razón que, teniendo presentes los criterios inicialmente establecidos para la selección de escalas, la búsqueda se centra en aquellos trabajos de ámbito más general que utilizan medidas para medir la habilidad de las empresas para adquirir nuevo conocimiento externo, asimilarlo respecto al conocimiento interno actual, y ser capaz de crear nuevo conocimiento (p.e. Salvato, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Chen, 2004; George, 2005). Uno de estos trabajos es el de Chen et al. (2009) quienes proponen una escala de 3 ítems para medir la capacidad de absorción de la empresa, entendida como la habilidad para adquirir, asimilar, transformar, y explotar conocimiento (ver Tabla 3.13).



**Tabla 3.13.**  
**Escala de medición de la capacidad de absorción**

| CAPACIDAD DE ABSORCIÓN  |
|---|
| 1. Nuestra empresa es capaz de dar una aplicación comercial a la información externa. (ABS.1)       |
| 2. Nuestra empresa es capaz de entender, analizar e interpretar la información del entorno. (ABS.2) |
| 3. Nuestra empresa es capaz de combinar su conocimiento interno con la información externa. (ABS.3) |

*Fuente: Chen et al. (2009).*

Autores como Miller y Friesen (1983), Capon et al. (1992), Avlonitis et al. (1994), Guimaraes y Langley (1994), Subramanian y Nilakanta (1996), Hurley y Hult (1998), North y Smallbone (2000), Wang y Ahmed (2004), Subramaniam y Youndt (2005), Zhao et al. (2005), Akman y Yilmaz (2008) y Chen y Wang (2008) han tratado de medir la capacidad de innovación de las empresas de forma efectiva, siendo muchos los indicadores que han sido desarrollados tratando de recoger los aspectos específicos asociados a la innovación objeto de estudio en los diferentes trabajos.

Sin embargo, tal y como afirman Wang y Ahmed (2004), el objetivo central de estos estudios no era el desarrollo de una escala de medida. Así, las escalas utilizadas en la literatura suelen ser escalas ad hoc que, de forma general, adoptan una perspectiva específica, como la innovación de producto (Song y Parry, 1997; Daneels y Kleinschmidt, 2001; Sethi et al., 2001) en lugar de una perspectiva en torno a la capacidad de innovación global poseída por las empresas. En efecto, la innovación de producto enfatiza las consecuencias que se derivan de la capacidad de innovación, pero no presta atención a ciertos factores importantes como los cambios comportamentales, la innovación de proceso y la orientación estratégica hacia la innovación desarrolladas por las empresas (Wang y Ahmed, 2004). En este sentido, Wang y Ahmed (2004) apuntan la necesidad de cierto consenso que mitigue la confusión existente en torno al constructo capacidad de innovación.

Akman y Yilmaz (2008) tienen en cuenta estas consideraciones y desarrollan una escala de la capacidad de innovación que se acopla perfectamente a la conceptualización de la misma realizada en este trabajo y a los criterios de tamaño que nos habíamos marcado. Es por esta razón que optamos por utilizar una adaptación de la escala de Akman y Yilmaz (2008), la cual se compone de 5 ítems que recogen las principales características de la capacidad de innovación de la empresa, tales como la cultura organizativa basada en la innovación, las habilidades asociadas a los procesos internos de innovación y la comprensión de los elementos externos para su aplicación novedosa (ver Tabla 3.14).

**Tabla 3.14.**  
**Escala de medición de la capacidad de innovación**

| CAPACIDAD DE INNOVACIÓN |  |
|-------------------------|--|
| 1.                      | Nuestra empresa tiene una cultura organizativa que promueve la innovación. (INN.1)   |
| 2.                      | Nuestra empresa es capaz de utilizar conocimiento procedente de diversas fuentes para desarrollar productos de forma eficiente y rápida. (INN.2)   |
| 3.                      | Nuestra empresa es capaz de identificar los cambios del mercado y aplicarlos en sus propios productos y procesos de manera rápida. (INN.3)   |
| 4.                      | Los trabajadores de nuestra empresa son capaces de contribuir en actividades tales como el desarrollo de productos, mejora del proceso de innovación y desarrollo de nuevas ideas. (INN.4) |
| 5.                      | Nuestra empresa es capaz de evaluar las nuevas ideas provenientes de clientes, proveedores, etc. para tenerlas en cuenta en el desarrollo de productos. (INN.5)                            |

*Fuente: Akman y Yilmaz (2008).*

### 2.3. MEDICIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Katsikeas (1994) identifica dos limitaciones metodológicas en torno a la medición de las ventajas competitivas que merecen especial atención. En primer lugar, Katsikeas (1994) detecta una falta de investigación empírica relacionada con el examen y medición sistemática de aquellos elementos que determinan el perfil competitivo de la empresa a nivel internacional. Teniendo en cuenta que por ventaja competitiva se entiende una mejor posición de la empresa respecto a sus principales competidores en un determinado ámbito, la mayor parte de estudios han utilizado mediciones de las ventajas competitivas relacionadas explícitamente con su propio ámbito individual. Esto es, el hecho de que una empresa presente ventajas competitivas en un área en concreto no significa que la empresa deba gozar de una mejor posición en otras áreas. En este sentido, muchos trabajos adaptan sus mediciones en aquellas áreas concretas para las cuales se quiere demostrar la existencia o no de tales ventajas.

En segundo lugar, Katsikeas (1994) sostiene que las escalas utilizadas para medir las ventajas competitivas han sido analizadas tomando como base métodos estadísticos de naturaleza descriptiva (p.e. Daniels y Robles, 1982; Joynt, 1982). Este enfoque puede resultar adecuado en determinadas circunstancias donde el número de ítems considerados para medir las ventajas competitivas es reducido. Sin embargo, la investigación sistemática de esta cuestión suele reunir un número relativamente elevado de indicadores que pueden ser vistos como ventajas competitivas potenciales (Katsikeas, 1994). Por lo tanto, parece razonable que el uso de métodos analíticos de naturaleza descriptiva tenga una validez limitada, ya que amenaza con ocultar las dimensiones fundamentales de las ventajas competitivas (Sullivan y Bauerschmidt, 1988). En este caso, es más apropiado utilizar un enfoque de resolución de datos, tratando de determinar las posibles dimensiones del constructo que puedan ser



conceptualmente interpretables desde el punto de vista de la teoría del marketing internacional (Bauerschmidt et al., 1985).

La revisión efectuada por Katsikeas (1994) concluye con una propuesta de clasificación que sugiere que las ventajas competitivas en el ámbito internacional se derivan principalmente de tres áreas genéricas: factores específicos de la empresa, elementos de la política de marketing y factores externos. La mayor parte de elementos asociados a la empresa se relacionan con: la tecnología o métodos de producción (Daniels y Robles, 1982; Cavusgil, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1985); los procesos de control de la calidad (Joynt, 1982; Burton y Schlegelmilch, 1987; Christensen et al., 1987); la formación y la experiencia del personal (Kirpalani y MacIntosh, 1980; Beamish y Munro, 1987; Bourandas y Halikias, 1991); la reputación de la empresa (Dess y Davis, 1984; Williams, 1992); y la eficiencia operativa (Dess y Davis, 1984; Parker y Helms, 1992).

Por su parte, algunas de las ventajas competitivas asociadas a los elementos de la política de marketing seguida por la empresa guardan relación con: las líneas y rasgos del producto (Edmunds y Khoury, 1986; Cavusgil y Naor, 1987; Madsen, 1989); los precios competitivos (Kirpalani y MacIntosh, 1980; Piercy, 1981; Moon y Lee, 1990); el desarrollo de nuevos productos (Ogram, 1982; Namiki, 1988; Bourandas y Halikias, 1991); el conocimiento acerca de los mercados y las operaciones foráneas (Cavusgil y Naor, 1987; Walters y Samiee, 1990); el servicio al cliente (Dess y Davis, 1984; Namiki, 1988); los contactos personales con clientes foráneos (Cavusgil y Naor, 1987; Bourandas y Halikias, 1991); y las actividades promocionales (Daniels y Robles, 1982; Burton y Schlegelmilch, 1987; Keng y Jiuan, 1989).

Por último, Katsikeas (1994) observa que muchos trabajos consideran que algunas ventajas competitivas logradas por la empresa se explican a partir de ciertos factores externos a la misma. Éstos están asociados a: el coste de las materias primas (Dess y Davis, 1984; Parker y Helms, 1992); el acceso a fuentes de financiación externas (Bilkey y Tesar, 1977; Miesenbock, 1988); los sistemas de distribución (Cavusgil y Naor, 1987; Namiki, 1988; Keng y Jiuan, 1989); y la proximidad a los mercados exteriores (Khan, 1978; Madsen, 1989).

Sin embargo, trabajos recientes indican que este tipo de clasificaciones responden más a meras agrupaciones de posibles factores determinantes o antecedentes de la ventaja competitiva y, por tanto, no deberían ser considerados como ventajas competitivas en sí mismas (Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Además, estos factores obedecen a situaciones o contextos muy específicos, por lo que la aplicabilidad de estas medidas depende de las situaciones concretas en las que pudieran utilizarse. En este sentido, estas unidades de medida no

aportan una herramienta global que permita medir el constructo ventajas competitivas de forma general.

A este respecto, el trabajo de Porter (1985) supone, aún en nuestros días, un modelo de referencia sobre el cual continúa apoyándose la literatura reciente a la hora de definir los tipos genéricos de ventajas competitivas que puede lograr la empresa (Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Concretamente, éstas son las ventajas competitivas basadas en los costes y las ventajas competitivas asociadas a la diferenciación del producto o servicio. Su utilización y su validez transcurridos 25 años desde su aparición, tanto en el ámbito académico como en el investigador, son la mejor muestra de la solidez de la propuesta realizada por Porter (1985). Es más, si tratamos de analizar de forma individual cada uno de los factores asociados a la ventaja competitiva anteriormente expuestos observamos que todos ellos pueden llevar a ventajas en uno de estos dos sentidos.

A partir de esta argumentación, Ling-yee y Ogunmokun (2001) apoyan las limitaciones sugeridas por Katsikeas (1994) pero, en respuesta a ellas, ofrecen una escala de medida robusta y generalizada de las ventajas competitivas interpretada conceptualmente desde el contexto de la teoría del marketing internacional. Esta escala es refinada en este trabajo teniendo en cuenta las propuestas por Morgan et al. (2004) y Ha-Brookshire y Dyer (2009). En concreto, la escala se compone de un total de 7 ítems tipo Likert de 5 puntos (1 = muy inferior o peor situado; 5 = muy superior o líder) recogiendo la posición de la empresa respecto a la competencia en términos de diferenciación de producto (4 ítems) y costes (3 ítems) a la hora de adaptar su oferta a las necesidades del mercado internacional. Para ello, se preguntó al gerente que valorase la posición de su empresa en su principal mercado extranjero respecto a sus principales competidores en dicho mercado para los aspectos mostrados en la Tabla 3.15.

**Tabla 3.15.**  
**Escalas de medición de las ventajas competitivas**

| <b>VENTAJAS COMPETITIVAS EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO</b> |   |
|--|---|
| 1.   | Diseño de productos únicos. (VCDIF.1)                                     |
| 2.   | Creación de una imagen distintiva para sus productos. (VCDIF.2)           |
| 3.   | Servicio post-venta y/o apoyo tecnológico. (VCDIF.3)                      |
| 4.   | Desarrollo de productos de mayor calidad a precios comparables. (VCDIF.4) |
| <b>VENTAJAS COMPETITIVAS EN COSTES</b>                     |   |
| 1.   | Menor coste de la materia prima. (VCCOST.1)                               |
| 2.   | Menor coste de producción por unidad. (VCCOST.2)                          |
| 3.   | Menores precios que la competencia. (VCCOST.3)                            |

*Fuente: Elaborada a partir de Ling-yee y Ogunmokun (2001), Morgan et al. (2004), y Ha-Brookshire y Dyer (2009).*

## **2.4. MEDICIÓN DEL RESULTADO INTERNACIONAL**

Tradicionalmente, la unidad de medida utilizada para tratar de cuantificar los resultados de una empresa en mercados exteriores se ha limitado en muchos casos a su resultado exportador (Diamantopoulos et al., 2000; Know y Hu, 2000; Cadogan et al., 2001, 2002; Rose y Shoham, 2002; Akyol y Akehurst, 2003; Murray et al., 2007). En referencia a esta cuestión, Kuivalainen et al. (2004) señalan que, si bien son numerosos los estudios que analizan el éxito de las exportaciones, son relativamente escasos aquellos trabajos que se centran en el resultado internacional, siendo éste un concepto mucho más amplio. Las razones a este hecho pueden encontrarse en la dificultad de obtención de información (Lu y Beamish, 2001).

Jantunen et al. (2008) afirman que no existe consenso en cuanto a una herramienta de medición del resultado internacional. Concretamente, en la actualidad la controversia asociada a la decisión específica de seleccionar una unidad de medida para este constructo se centra en dos criterios básicos relacionados con la naturaleza de tales mediciones. Éstos son, en primer lugar, la naturaleza cuantitativa o cualitativa de esas medidas y, en segundo lugar, su enfoque objetivo o subjetivo. En este sentido, resulta muy ilustrativo el trabajo de Aspelund et al. (2007) quienes definen el resultado internacional teniendo en cuenta lo que ellos llaman indicadores “duros” e indicadores “blandos”, los cuales recogerían las medidas cuantitativas y cualitativas respectivamente. Adicionalmente, los autores debaten acerca del uso de medidas de carácter objetivo o subjetivo.

Prestando atención al primero de los criterios planteados Aspelund et al. (2007) recogen como medidas cuantitativas del resultado internacional de manera específica, la cuota de exportación de la empresa, el grado de crecimiento internacional y la velocidad de internacionalización. Por otro lado, también consideran las medidas cualitativas, aunque señalan la dificultad de su medición (Madsen, 1998; Lages y Lages, 2004; Aspelund et al., 2007). Así, los autores exponen la necesidad de complementar las medidas “duras”, con una serie de medidas “blandas” referentes a aspectos como la posición obtenida en el mercado, la red de relaciones desarrollada o las habilidades o competencias aprendidas en el proceso de internacionalización. Tanto las medidas cuantitativas como las cualitativas pueden presentar una orientación a largo como a corto plazo.

Respecto al segundo de los criterios, Aspelund et al. (2007) puntualizan que en muchas ocasiones obtener una medida objetiva del rendimiento de la empresa resulta una tarea imposible. En estos casos, se deben utilizar medidas subjetivas, realizando comparaciones de los resultados de una unidad o actividad específica respecto a otras unidades o actividades similares.

El trabajo de Aspelund et al. (2007) apoya otros anteriores como el de Jantunen et al. (2005), en el que los autores proponen medir el resultado internacional a través de medidas tanto objetivas como subjetivas. Con relación a las primeras emplean las ventas internacionales como un porcentaje de las ventas totales y el número de países en los que la empresa opera. Respecto a las medidas subjetivas proponen una escala que mide la evolución durante los últimos tres años de variables como: el volumen de ventas, la cuota de mercado, la rentabilidad, el acceso al mercado, el desarrollo de la imagen o el desarrollo del “know-how”.

En otro trabajo posterior, Jantunen et al. (2008) si bien abogan por el uso de medidas objetivas y subjetivas, se decantan por el uso de las segundas. Así, y tomando como referencia trabajos previos, defienden el empleo de mediciones subjetivas debido a la facilidad para obtener la información, la riqueza de la información proporcionada por el directivo y la relación empírica encontrada entre las mediciones objetivas y subjetivas. Este estudio refuerza las conclusiones a las que llega Ellis (2006), quien realiza un meta-análisis sobre 56 estudios realizados en un total de 28 países diferentes centrados en el análisis de la relación entre la orientación al mercado y el resultado empresarial, demostrando que la correlación obtenida entre ambas variables es mucho más fuerte en el caso en el que se utilizan medidas subjetivas del resultado. De hecho, ya en su trabajo de 1989, Covin y Slevin confirman que las medidas subjetivas del resultado son mejores que las objetivas cuando el objeto de estudio son pequeñas nuevas empresas.

En efecto, las mediciones del rendimiento mayormente utilizadas en la literatura sobre internacionalización son subjetivas, percibiéndose, de manera adicional, un alto grado de coincidencia en las medidas empleadas (Knight et al., 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Solberg y Durrieu, 2006). Knight y Cavusgil (2004) por ejemplo, miden el rendimiento internacional mediante la escala propuesta por Cavusgil y Zou (1994), en la que todos los indicadores utilizados son subjetivos. Concretamente, emplean indicadores referentes a la cuota de mercado, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad respecto a las expectativas previas de la empresa, así como el éxito de un producto, el crecimiento en las ventas del mismo respecto a la competencia, ganancia en tecnología o conocimiento y rendimiento de la inversión en el producto en comparación a su mercado doméstico.

De forma similar, Solberg y Durrieu (2006) miden el rendimiento internacional a través de diferentes indicadores que giran en torno a tres criterios principales: rentabilidad, ventas y consecución de objetivos. Por su parte, Knight et al. (2004) hacen lo propio a través del crecimiento en las ventas, la rentabilidad, el éxito de producto y la cuota de mercado.

Por otro lado, Kuivalainen et al. (2004) miden el rendimiento internacional empleando medidas absolutas, relativas y subjetivas. La medición absoluta se realiza mediante el porcentaje de crecimiento de las exportaciones y las ventas exportadoras, la medida relativa se centra en el crecimiento percibido respecto a la media de la industria, y la medición subjetiva mediante la rentabilidad de la exportación en un año dado y el rendimiento de las exportaciones en los tres años anteriores.

Por tanto, podemos concluir que, tal y como señalan los trabajos de Kuivalainen et al. (2004), Jantunen et al. (2005) y Kirca et al. (2005) el rendimiento internacional puede ser entendido como un constructo multidimensional que puede ser medido a través de numerosos indicadores tanto objetivos como subjetivos, absolutos o relativos, cuantitativos o cualitativos (Chakravarthy, 1986; Venkatraman y Ramanujan, 1986; Zou y Stan, 1998; Leonidou et al., 2002; Manolova y Manev, 2004; Baker y Sinkula, 2005). En este sentido, en función de las características de la muestra o variables a relacionar con el resultado, los autores suelen optar por la consideración de indicadores de los resultados distintos.

Álvarez (2000) con el objeto de sintetizar la variedad de indicadores posibles, propone una clasificación de las distintas medidas empleadas para medir los resultados (ver Tabla 3.16). Concretamente los clasifica en resultados financieros, resultados operativos y resultados de eficacia de la empresa. Entre los primeros encontramos el rendimiento de la inversión (ROI) (Llonch y Waliño, 1996), el rendimiento de las ventas (Llonch, 1993) y el rendimiento del capital (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994). En el grupo de los resultados operativos se incluyen el ratio de crecimiento de las ventas (Slater y Narver, 1994; Langerak y Commandeur, 1998) y el éxito de nuevos productos (Slater y Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1995; Pelham y Wilson, 1996; Santos, 1996; Langerak y Commandeur, 1998). Por último, el tercer grupo lo componen los resultados generales de la empresa (Deshpande et al., 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1996), el beneficio neto (Lambin, 1996) y la consecución de objetivos a corto y largo plazo (Balabanis et al., 1997). Si a estos unimos el reciente interés por ampliar los ámbitos de investigación a las empresas no lucrativas (Wood et al., 2000; Kumar et al., 2002; Cambra y Fuster, 2005) vemos como la variedad de posibles indicadores a utilizar a la hora de medir el resultado es amplísima.

Wood (2002, 2006) afirma que, en muestras de PYMEs, la utilización de medidas de resultado basadas en el criterio financiero no cubre adecuadamente la variedad de posibles metas buscadas por estas empresas. En estos casos, las respuestas combinadas referentes a diversas variables de resultado pueden representar con mayor claridad los resultados obtenidos por las mismas.

**Tabla 3.16.**  
**Principales indicadores de los resultados empresariales**

| CONSECUENCIA   | INDICADORES   |  |
|--|---|--|
| Efectos en los resultados  | <i>Resultados financieros</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad financiera (ROE).</li> <li>• Rentabilidad sobre la inversión (ROI).</li> <li>• Rentabilidad económica (ROA).</li> <li>• Rentabilidad o margen sobre ventas.</li> </ul> |
|  | <i>Resultados operativos</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de las ventas.</li> <li>• Éxito de los nuevos productos.</li> <li>• Volumen de ventas.</li> <li>• Cuota de mercado.</li> </ul>  |
|  | <i>Resultados de eficacia</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados generales.</li> <li>• Beneficio neto.</li> <li>• Consecución de objetivos a largo y corto plazo.</li> </ul>  |
| Efectos en los resultados en sectores con finalidad no lucrativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de efectividad (impacto en el “cliente”).</li> <li>• Grado de eficiencia (esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos).</li> <li>• Grado de eficacia (cumplimiento de la misión que justificó su creación).</li> <li>• Número de voluntarios colaboradores.</li> <li>• Ratio de contribución económica por donante.</li> <li>• Resultados de las actuaciones dirigidas a beneficiarios y a donantes.</li> <li>• Mejora en las relaciones con el “cliente”.</li> </ul> |  |

Fuente: Elaboración a partir de Álvarez (2000).

En este sentido, una revisión de las diferentes medidas del resultado internacional utilizadas en estudios previos (Knight et al., 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Kuivalainen et al., 2004; Solberg y Durrieu, 2006), así como en la clasificación propuesta por Álvarez (2000), permite comprobar que la consecución de resultados superiores por parte de las empresas suele medirse a partir de los niveles alcanzados por ésta respecto a ciertas variables que giran en torno a la rentabilidad, las ventas, el impacto sobre el mercado y la eficacia lograda por la empresa en sus mercados.

De ahí que en esta tesis se opte por utilizar una adaptación de la escala propuesta por Jantunen et al. (2008), que nos permite recoger a través de sus 5 indicadores estas medidas generales de los resultados empresariales consensuadas y aceptadas en la literatura. Más aún, el carácter general de estas medidas hace que su aplicabilidad no debiera diferir, ni estar sujeta a posibles influencias de las características de la muestra o demás variables incluidas en el modelo propuesto. Concretamente, a partir de esta escala se pregunta a los directivos de las empresas encuestadas acerca de su grado de satisfacción con los aspectos de su actividad internacional que se muestran en la Tabla 3.17.

**Tabla 3.17.**  
**Escala de medición del resultado internacional**

| <b>RESULTADO INTERNACIONAL</b> |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1.                             | Volumen de ventas. (RESULT.1)   |
| 2.                             | Cuota de mercado. (RESULT.2)    |
| 3.                             | Rentabilidad. (RESULT.3)        |
| 4.                             | Acceso al mercado. (RESULT.4)   |
| 5.                             | Satisfacción global. (RESULT.5) |

*Fuente: Jantunen et al. (2008).*

### **3. PROCESO DE DEPURACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DEL MODELO DE MEDIDA**

Como paso previo al contraste de las hipótesis planteadas en el trabajo, se procede a analizar la dimensionalidad, validez y fiabilidad de las diferentes escalas de medida utilizadas. Para ello, necesitaremos una herramienta que, en primer lugar, nos permita validar los instrumentos de medida y, en segundo lugar, nos sirva para contrastar las relaciones estructurales planteadas en nuestro modelo. La técnica de los modelos de ecuaciones estructurales resulta idónea para ambos fines.

En este sentido, en los siguientes apartados nos centraremos, en primer lugar, en justificar la idoneidad de esta técnica, para seguidamente explicar el proceso de depuración de las escalas utilizado, cuyos criterios serán aplicados en el apartado siguiente.

#### **3.1. LOS MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES**

La investigación en las ciencias relacionadas con la empresa se ha ido nutriendo paulatinamente de herramientas metodológicas más sofisticadas. Gracias a este mayor grado de elaboración, los investigadores han podido diseñar y probar modelos cada vez más complejos que trataban de explicar la realidad empresarial.

Los modelos de ecuaciones estructurales surgen producto de una evolución de la modelización multiecuacional desarrollada principalmente en la econometría y fusionada con los principios de medición de la psicología y la sociología, con el fin de subsanar una limitación común que presentan el resto de técnicas multivariantes existentes hasta el momento como la regresión múltiple, el análisis factorial, el análisis multivariante de la varianza o el análisis discriminante, las cuales pueden examinar una única relación a la vez (Hair et al., 2006). A diferencia de las técnicas anteriores, estos modelos examinan simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, por lo que

son especialmente útiles cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en ulteriores relaciones de dependencia. Este conjunto de relaciones concatenadas, cada una con variables dependientes e independientes, es la base de esta herramienta. En esta línea, podemos decir que los modelos de ecuaciones estructurales son una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables (Ruiz et al., 2010).

Matemáticamente, estos modelos son más complejos de estimar que otros modelos multivariantes y por ello su uso no se extendió hasta 1973, momento en el que apareció el programa de análisis LISREL (*Linear Structural Relations*; Jöreskog, 1973). Con posterioridad este programa fue perfeccionado, dando lugar al LISREL VI (Jöreskog y Sörbom, 1986), a la vez que surgen otros programas como el EQS (abreviatura de *Equations*; Bentler, 1985), que es el otro paquete utilizado tradicionalmente para este tipo de análisis, hasta la aparición más reciente de programas de estimación en entorno gráfico como el AMOS (Analysis of Moment Structures; Arbuckle, 1997). Tal ha sido la influencia de los programas de estimación en la posibilidad de desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales que durante años ha sido frecuente que se les denominara “modelos LISREL”. Gracias a ellos, esta herramienta se ha convertido en uno de los desarrollos recientes más importantes del análisis multivariante y su uso se ha extendido a casi todos los campos de estudio concebibles, incluyendo la educación, la economía, el marketing, la psicología, a gestión, la salud, el comportamiento organizacional, la biología (Hair et al., 2006; Marín, 2009).

La gran ventaja de este tipo de modelos es que permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en él, para pasar posteriormente a estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas a nivel teórico. Por este motivo se denominan también “modelos confirmatorios”, ya que el interés fundamental es confirmar mediante el análisis de la muestra las relaciones propuestas a partir de la teoría explicativa que se haya decidido utilizar como referencia (Ruiz et al., 2010). De este modo, la idea es que la especificación teórica del modelo permita proponer estructuras causales entre las variables, de manera que unas variables causen un efecto sobre otras variables que, a su vez, pueden trasladar estos efectos a otras variables, creando concatenaciones de variables.

Esta metodología de análisis enfatiza los aspectos acumulativos del desarrollo de la teoría, por lo que el conocimiento a priori es incorporado dentro del análisis empírico. Este conocimiento puede originarse de la teoría, de descubrimientos empíricos previos o del diseño de la investigación. Debido a que estos métodos pueden combinar y confrontar la teoría con datos empíricos, ofrecen el potencial para una explicación



científica que va más allá de la asociación o descripción empírica (Fornell y Bookstein, 1982). Así, los modelos de ecuaciones estructurales permiten (Fornell y Bookstein, 1982; Barclay et al., 1995; Chin, 1998; Uriel y Aldás, 2005; Hair et al., 2006):

- Modelizar el error de medida, es decir, el grado con el que las variables que podemos medir (indicadores) no describen perfectamente las variables latentes de interés.
- Incorporar constructos abstractos y no observables (variables latentes).
- Modelizar relaciones entre múltiples variables independientes (exógenas) y dependientes (endógenas).
- Combinar y confrontar el conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos.

Por tanto, los modelos de ecuaciones estructurales son técnicas multivariantes que combinan aspectos de la regresión múltiple, examinando relaciones de dependencia, y el análisis factorial, representando conceptos inmedibles con variables múltiples, todo esto para estimar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas (Marín, 2009). En este sentido, estos modelos valoran en un análisis único, sistemático e integrador dos aspectos:

- El *modelo de medida*, es decir, las cargas factoriales de las variables observables (indicadores) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos). Aquí se valora la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos.
- El *modelo estructural*, es decir, las relaciones de causalidad hipotetizadas entre un conjunto de constructos independientes y dependientes.

Teniendo en cuenta estos dos aspectos, de forma previa al contraste de las hipótesis planteadas (modelo estructural) se procede a depurar el modelo de medida para asegurarnos de que éste es válido y fiable. A este respecto, en el siguiente apartado se detallan las distintas etapas de las que se compone el proceso de depuración seguido, así como los criterios concretos tenidos en cuenta en cada una de ellas.

### **3.2. PROCESO DE DEPURACIÓN DE ESCALAS**

El proceso de depuración de escalas persigue y contribuye al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Eliminar los malos indicadores para refinar al máximo las escalas de medida.
- Evaluar la dimensionalidad de las mismas.
- Realizar las pruebas de fiabilidad oportunas.

- Completar el análisis de las propiedades psicométricas con determinadas pruebas que permitan evaluar la validez de las escalas.

La Tabla 3.18 muestra de forma esquemática el proceso seguido en esta tesis, el cual se fundamenta en la información extraída de la realización de un análisis factorial confirmatorio sobre las escalas que aparecen en nuestro modelo. Esta herramienta ha sido ampliamente utilizada en las ciencias sociales a raíz del desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales. De hecho, el análisis factorial confirmatorio se puede entender como un caso particular de los anteriores, el cual permite contrastar modelos teóricos en los que están presentes tanto las variables latentes representativas de un determinado concepto teórico, como los indicadores diseñados para medirlo (del Barrio y Luque, 2000). Estas propiedades hacen de esta metodología una herramienta elemental para validar escalas de medida (Steenkamp y Van Trijp, 1991).

**Tabla 3.18.**  
**Proceso de depuración de las escalas**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MODELOS</b></p> | <p><b><u>HERRAMIENTA METODOLÓGICA:</u></b><br/>Factorial confirmatorio con modelos de ecuaciones estructurales.</p> <p><b><u>CRITERIOS DE ELIMINACIÓN DE INDICADORES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condición de convergencia fuerte (<math>\lambda &gt; 0,7</math>).</li> <li>• Condición de convergencia débil (<math>t &gt; 2,58</math>).</li> <li>• Análisis del valor <math>R^2</math> (<math>&gt; 0,49</math>).</li> <li>• Medidas de ajuste de los modelos estimados:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste absoluto (SRMR, GFI, AGFI).</li> <li>- Ajuste incremental (NFI, NNFI, IFI, CFI).</li> <li>- Ajuste de parsimonia (<math>\chi^2/gl</math>, RMSEA).</li> <li>- Matriz residual de covarianzas.</li> <li>- Convergencia del proceso de estimación.</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>ANÁLISIS DE FIABILIDAD</b></p>              | <p><b><u>PRUEBAS A REALIZAR:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la consistencia interna:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alpha de Cronbach (<math>\alpha &gt; 0,7</math>).</li> <li>- Fiabilidad compuesta del constructo (<math>&gt; 0,7</math>).</li> </ul> </li> <li>• Análisis de la varianza extraída (<math>&gt; 0,5</math>).</li> </ul>  |
| <p><b>ANÁLISIS DE VALIDEZ</b></p>                 | <p><b><u>PRUEBAS A REALIZAR:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez de contenido.</li> <li>• Validez de concepto:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validez convergente (convergencia fuerte y débil).</li> <li>- Validez discriminante (tests del intervalo de confianza y de la varianza extraída).</li> </ul> </li> <li>• Validez nomológica.</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.1. Desarrollo del análisis factorial confirmatorio**

Tanto en la validación de escalas como en el contraste de hipótesis el proceso de modelización estructural se compone de cuatro etapas generales (Uriel y Aldás, 2005; Hair et al., 2006): la especificación del modelo, la identificación, la estimación de los parámetros y la interpretación.

#### **La especificación**

Esta fase consiste en desarrollar las hipótesis que relacionan los constructos de interés, así como su operativización en términos de indicadores o variables manifiestas (Diamantopoulos, 1994). Para ello es imprescindible un conocimiento profundo de la teoría que nos aporte la información suficiente para formular el modelo estructural que queremos aplicar (Bollen, 1989; del Barrio y Luque, 2000; Uriel y Aldás, 2005).

La revisión de la literatura llevada a cabo en los dos primeros bloques de esta tesis, unida a la selección de las escalas de medida para cada una de las variables expuesta en el apartado 2 del presente bloque, aportan la argumentación teórica necesaria para proceder a la especificación de nuestro modelo. Esta etapa conlleva elaborar un diagrama de pasos que nos permita tener una referencia visual del modelo, facilite la identificación clara de los parámetros a estimar (cargas factoriales, varianzas y covarianzas de los factores comunes, y varianzas y covarianzas de los factores específicos o errores) y asegure que no ha habido errores de especificación.

Una vez determinado el modelo teórico, la práctica común es reflejar el modelo en un diagrama de pasos (Figura 3.2), consistente en una representación gráfica del modelo que facilita su comprensión y evita errores de especificación en el mismo. Para ello deberemos tener en cuenta las siguientes condiciones (Uriel y Aldás, 2005):

- Hay que especificar un término de error para cada variable dependiente.
- Sólo las variables independientes pueden tener covarianzas.
- Las variables independientes no tienen término de error.
- Hay que estimar las varianzas para cada variable independiente del modelo.
- Hay que estimar las covarianzas para cada par de variables independientes.
- Hay que estimar los coeficientes de regresión.

#### **La identificación**

Una vez especificado el modelo, disponemos de una serie de datos obtenidos a partir de nuestra muestra (varianzas y covarianzas muestrales de las variables observadas) que nos deben de permitir estimar una serie de parámetros (cargas factoriales, varianzas y covarianzas de los factores comunes, y varianzas y covarianzas de los factores específicos o errores). Al igual que ocurre con un sistema de ecuaciones lineales, podemos disponer en principio de más ecuaciones que incógnitas, del mismo

número o de mayor número de incógnitas que de ecuaciones. En este sentido, la identificación del modelo hace referencia a la cuestión de si los parámetros del modelo pueden o no ser determinados de forma única (Diamantopoulos, 1994).

La condición necesaria para que el modelo esté identificado exige que el número de parámetros a estimar sea menor que el número de ecuaciones o elementos distintos de la matriz de varianzas-covarianzas (Anexo 2). De forma general, la mayoría de trabajos optan por recomendar que se comprueben una serie de condiciones necesarias para garantizar la identificación del modelo (Hatcher, 1994; Ullman, 1996; Diamantopoulos y Siguaaw, 2000):

- Establecer una escala para los factores comunes. Esto se consigue fijando la varianza de cada factor común a 1 o la carga factorial de una de las variables observadas que cargan sobre cada factor a 1. En este caso, se fija la varianza de cada factor independiente a 1 al igual que la carga factorial del primer ítem asociado a cada una de las dimensiones de las que se compone el constructo de la orientación al mercado de la red. Si esto no se hace se produce el denominado problema de indeterminación entre la varianza y las cargas factoriales, es decir, se hace imposible distinguir entre los casos en los que un factor tiene una varianza grande y las cargas son pequeñas y el caso en que las varianzas son pequeñas y las cargas altas.
- Fijar arbitrariamente el coeficiente de regresión del término error a 1.
- No estimar las covarianzas de los términos error.
- Comparar el número de datos con el número de parámetros que han de estimarse. Para ello, hay que tener en cuenta que los datos se corresponden siempre con las varianzas-covarianzas muestrales pudiendo calcularse como:

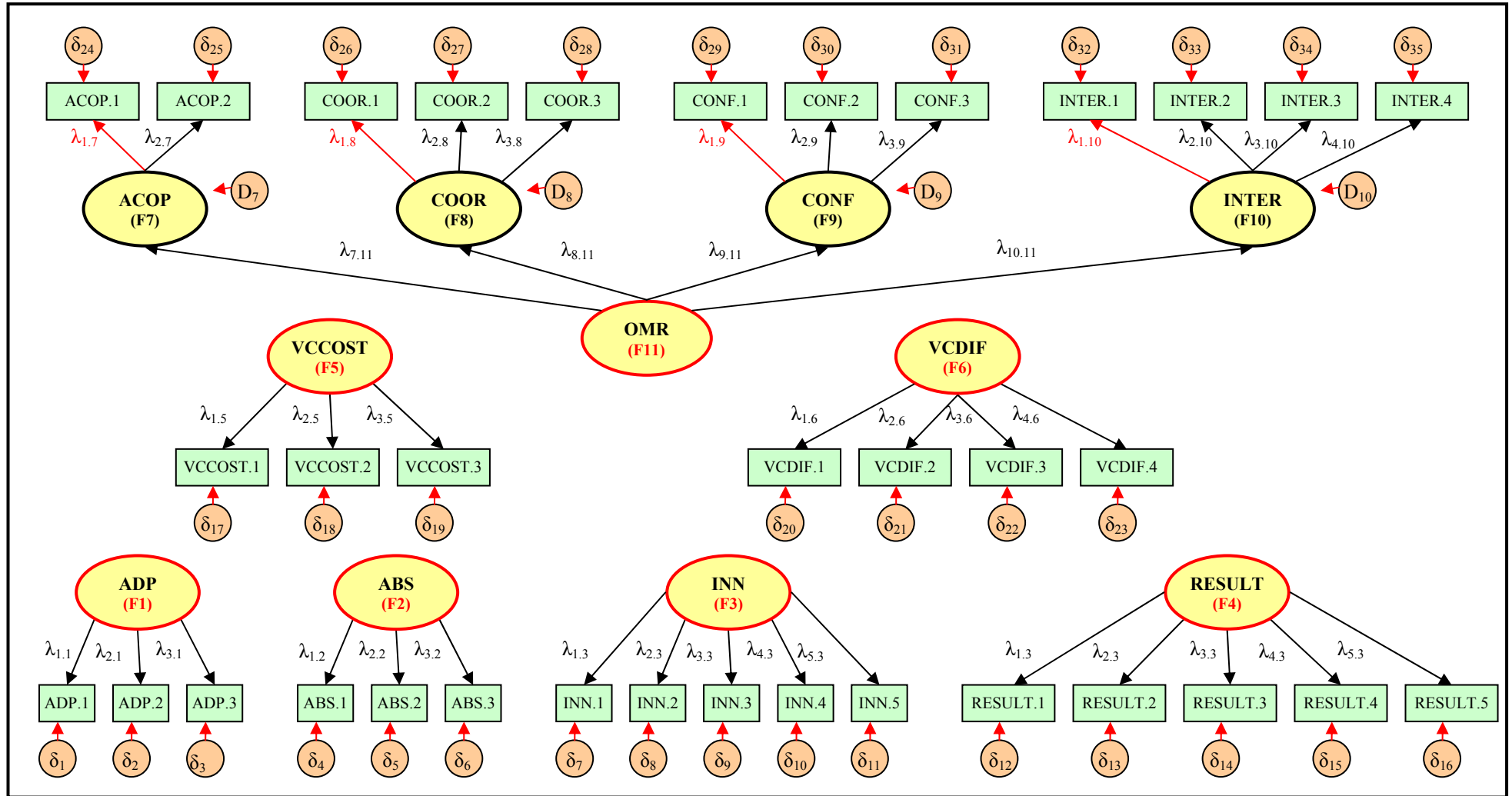
$$q(q+1)/2, \text{ donde } q = \text{número de variables.}$$

Por su parte, el número de parámetros incluiría: las covarianzas entre los factores comunes, las varianzas de estos factores, los coeficientes de regresión entre las variables observadas y los factores comunes y las varianzas de los errores. Sólo si hay más datos que parámetros el modelo está sobreidentificado haciendo que, al existir grados de libertad, sea posible la aceptación o el rechazo del modelo.

La Figura 3.2 muestra el diagrama de pasos del modelo de medida una vez especificado e introducidos los criterios de identificación.

De forma adicional, se comprueba que el número de datos (630) es superior al número de parámetros a estimar (95), con lo cual el modelo está sobreidentificado con un total de 535 grados de libertad.

**Figura 3.2.**  
**Diagrama de pasos del modelo de medida identificado**



Nota: en rojo a parecen los criterios de identificación. En este diagrama de pasos faltaría añadir las covarianzas entre los distintos factores independientes, es decir, entre F1, F2, F3, F4, F5, F6 y F11, no incluidas por razones de espacio.

### La estimación

La estimación de parámetros consiste en obtener unos coeficientes que representen las relaciones que propone el modelo y que se ajusten a los datos. Esto sólo es posible bajo el supuesto de que el modelo esté identificado y por tanto tenga al menos una solución.

La hipótesis de partida en la estimación de los modelos de ecuaciones estructurales es que la matriz de covarianzas de las variables observables ( $\Sigma$ ) de un determinado modelo posee una estructura que se puede expresar en función de un conjunto de parámetros que se derivan de ese mismo modelo (Bollen, 1989). Esto es:

$$\Sigma = \Sigma(\theta)$$

donde:

$\Sigma$  = matriz de covarianzas de las variables observables poblacionales.

$\theta$  = vector que contiene los parámetros del modelo.

$\Sigma(\theta)$  = matriz de covarianzas escrita en función de los parámetros del modelo.

En la práctica las covarianzas poblacionales ( $\Sigma$ ) y las covarianzas de los parámetros ( $\theta$ ) no son conocidas. Sin embargo, dada una muestra de observaciones, la matriz de varianzas y covarianzas muestral ( $S$ ) resulta un estimador consistente de la matriz poblacional ( $\Sigma$ ).

En estas circunstancias, al estimar el modelo lo que se pretende es ajustar  $S$  a  $\Sigma(\theta)$  (Bollen, 1989). En otras palabras, encontrar aquel valor de  $\theta$  a partir de los datos muestrales, al que llamaremos  $\theta^*$ , para el cual la matriz ajustada [ $\Sigma^* = \Sigma(\theta^*)$ ] cumpla las restricciones impuestas en el proceso de identificación del modelo y sea lo más próxima posible a la matriz de varianzas y covarianzas muestrales ( $S$ ). Por lo tanto, la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales es un proceso iterativo que finaliza cuando los elementos de la matriz residual (diferencias entre la matriz de covarianzas poblacional y la matriz observada) no se puede minimizar más.

En este sentido, necesitamos una función, a la que denominamos *función de ajuste*, que nos indique en qué medida  $\Sigma^*$  está próxima a  $S$ . Long (1983) denota a estas funciones de ajuste con la expresión  $F(S; \Sigma^*)$ , definidas para todas las matrices que cumplen las restricciones marcadas en la identificación del modelo. Bajo esta idea, si entre dos matrices que cumplen esta condición se verifica que  $F(S; \Sigma^*_1) < F(S; \Sigma^*_2)$ , entonces se concluirá que  $\Sigma^*_1$  está más próxima a  $S$  que  $\Sigma^*_2$ . Consecuentemente, aquellos valores de  $\theta^*$  que minimizan el valor de  $F(S; \Sigma^*)$  serán las estimaciones de los parámetros poblacionales finales.

Existen diversos métodos de estimación. La elección del más apropiado depende de factores como el tipo de variables observables utilizadas, de la distribución de dichas

variables y del tamaño muestral, con lo que su determinación debe realizarse de acuerdo a las mismas.

La tercera etapa en el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales es la de estimación del modelo. A este respecto la principal decisión a tomar se refiere al método a utilizar para tal fin. Por defecto, el programa EQS 6.1 emplea el método de estimación por máxima verosimilitud (ML). La estimación por ML implica minimizar la siguiente función de ajuste:

$$F_{ML}(S; \Sigma^*) = \text{tr} (S\Sigma^{*-1}) + [ \log |\Sigma^*| - \log |S| ] - q$$

Como señala Long (1983) cuanto más se aproximen las matrices  $S$  y  $\Sigma^*$  más se aproximará el producto  $S\Sigma^{*-1}$  a la matriz identidad  $q \times q$ . Debido a que la traza de esta matriz identidad se corresponde con la suma de los  $q$  unos de la diagonal (o sea  $q$ ), el primer término de la función anterior se aproximará a  $q$  cuando las matrices estén próximas, compensándose así con el término  $q$  de tal función. Por otra parte, la diferencia de los logaritmos de los determinantes de  $S$  y  $\Sigma^*$  tenderán a 0, dado que, cuando las matrices estén próximas, también lo estarán sus determinantes. Por lo tanto, tal cuando las matrices sean iguales la función será 0.

El método ML es adecuado y ofrece estimadores consistentes cuando las variables utilizadas son continuas, con una distribución normal multivariante y con una muestra lo suficientemente grande (Bollen, 1989; Escrig, 2001; Uriel y Aldás, 2005; Hair et al., 2006). Generalmente se acepta que el tamaño de muestra mínimo que asegura el uso apropiado del método ML es de 100 a 150 (Ding et al., 1995; Hair et al., 2006). A medida que el tamaño muestral aumenta (por encima de 400 a 500), el método ML aumenta en su sensibilidad al tamaño muestral y casi no se detecta ninguna diferencia, haciendo que todas las medidas de calidad del ajuste indiquen un ajuste muy pobre (Carmines y McIver, 1981; Tanaka, 1987; McDonald y Marsh, 1990; Hair et al., 2006). En este sentido, podemos considerar que nuestra muestra (303 empresas) se ajusta a los requisitos para el empleo de este método.

No obstante, como paso previo a la estimación del modelo, se realizó un proceso de identificación de todos aquellos datos ausentes de la muestra. Como resultado de este proceso, puesto que el número de valores ausentes en cada variable era de muy escasa relevancia, se optó por restaurar la base de datos mediante la solución más sencilla recomendada por Hair et al. (2006), que consiste en sustituir los datos ausentes por la media de las respectivas respuestas válidas en las variables correspondientes.

### La interpretación

La interpretación del modelo trata de determinar, por una parte, la adecuación de los distintos parámetros estimados y, por otra, el grado de ajuste del modelo en su conjunto. El análisis de la adecuación de los parámetros pretende analizar si dichos

parámetros han obtenido valores dentro del rango de soluciones adecuadas o, por el contrario, aparecen soluciones impropias, en cuyo caso se requiere una modificación (Uriel y Aldás, 2005; Hair et al., 2006). Por su parte, el grado de ajuste global del modelo a los datos disponibles requiere del análisis de diversos tests y estadísticos. Un modelo ajusta en la medida en que la matriz de covarianzas implicada es equivalente a la matriz de covarianzas observada.

Antes de proceder a la propia interpretación del modelo, debemos hacernos las siguientes preguntas, cuyas respuestas tendrían que ser negativas en todos los casos:

- ¿Existen correlaciones superiores a la unidad?
- ¿Existen cargas factoriales estandarizadas fuera del intervalo [-1, +1]?
- ¿Son los residuos estandarizados anormalmente grandes o pequeños?
- ¿Hay estimaciones negativas de las varianzas?

Habiéndonos cerciorado del no cumplimiento de las anteriores condiciones, Hair et al., (2006) exponen la existencia de tres estrategias básicas en la modelización de ecuaciones estructurales. En primer lugar, la *estrategia de modelización confirmatoria* consiste simplemente en especificar un modelo y evaluar su significatividad estadística. En segundo lugar, la *estrategia de modelos rivales* consiste en plantear varias alternativas de modelización para establecer comparaciones. Y por último, la *estrategia de desarrollo de modelos* consiste en ir introduciendo modificaciones que permitan reespecificar y mejorar la primera versión de un modelo desarrollado a partir de un planteamiento teórico.

En esta investigación, con el fin de seguir un orden concreto y una estructura determinada a la hora de examinar los distintos criterios a revisar, así como las pruebas a realizar, en la interpretación de los resultados obtenidos del análisis factorial confirmatorio se sigue una estrategia de desarrollo de modelos, a la vez que se analizan las propiedades psicométricas de las escalas de medida utilizadas. De esta manera se garantiza, para las diferentes escalas utilizadas, la existencia de un modelo consistente con las propuestas teóricas, apoyado en escalas de medida fiables, válidas y que, además, presentan un cierto grado de unidimensionalidad.

### **3.2.2. Estrategia de desarrollo de modelos**

Como se ha apuntado anteriormente, a la hora de interpretar nuestro modelo, a partir de los datos obtenidos en el análisis factorial confirmatorio realizado a través del programa EQS 6.1, se sigue una “estrategia de desarrollo de modelos” (Hair et al., 2006). De esta manera, partiendo de estructuras de variables latentes se lleva a cabo un proceso de mejora que permite ir perfeccionando los modelos iniciales mediante la supresión de los indicadores menos adecuados.



La decisión de optar por la eliminación de indicadores se debe fundamentalmente a dos razones. En primer lugar, aunque el problema que pudiera producirse fuese que una misma variable fuera indicadora de dos o más conceptos (Hair et al., 2006), la consideración de los fundamentos teóricos que han servido para la especificación de los modelos hacen difícil la admisión de una modificación de tales características. En segundo lugar, el tamaño muestral es una cuestión crítica en el uso de los modelos de ecuaciones estructurales; el tamaño habitual mínimo es de al menos 5 encuestados por cada parámetro estimado, siendo 10 a 1 una proporción más apropiada (Hair et al., 2006). Ello significa que el modelo inicial requería una muestra de alrededor de 400 entrevistados, por lo que el ajuste del modelo debía llegar por el camino de la reducción de parámetros, vía la reducción de indicadores.

En este sentido, para perfeccionar el modelo de forma progresiva mediante la eliminación secuencial de los indicadores menos adecuados, se toman como referencia las siguientes recomendaciones de Jöreskog y Sörbom (1993):

- En primer lugar, se procede al examen de los parámetros de estimación. Así, se eliminan aquellos indicadores que no cumplen con la *condición de convergencia fuerte* (Steenkamp y Van Trijp, 1991). Dicha condición debe analizarse observando el tamaño de las cargas, de modo que: (1) el promedio de las cargas estandarizadas sobre un factor sea superior a 0,7 (Hair et al., 2006); y (2) cada una por separado sea superior a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988).
- El segundo criterio consiste en verificar la *condición de convergencia débil* (Steenkamp y Van Trijp, 1991), analizando la significatividad de los coeficientes de regresión factorial entre los indicadores y sus correspondientes variables latentes. Para ello se revisa el valor del estadístico *t de student* imponiendo la máxima exigencia ( $t > 2,58$ ;  $P = 0,01$ ). Cumpliendo este requisito queda garantizado que todos los indicadores así considerados están relacionados significativamente con su correspondiente variable latente.
- Como tercer criterio, totalmente relacionado con el primero, se procede a eliminar de forma secuencial aquellos indicadores que, aunque cumplen con los criterios anteriores, no alcanzan un mínimo de fortaleza en su correspondiente relación lineal. Puesto que dicha característica viene medida a través del  $R^2$  observado para cada relación, se exige que el  $R^2$  alcance un valor mínimo de 0,49. Mediante la aplicación de este tercer criterio se garantiza la eliminación de aquellos indicadores que presentan una mayor proporción de su varianza debida a los errores y que, por tanto, no queda suficientemente explicada por el factor con el que se le supone relacionado. De esta forma, se eliminan aquellos indicadores que menos contribuyen a explicar el modelo (Álvarez, 2000).

- Por último, se realiza un seguimiento de la evolución de las principales medidas de ajuste de los modelos al ir suprimiendo indicadores. La observación de estas medidas tiene dos utilidades básicas: (1) deducir cuándo es el momento adecuado en el que debe detenerse el proceso de depuración de escalas al haber llegado a un buen grado de ajuste del modelo y, (2) tener una aproximación de la bondad de dicho ajuste una vez llevados al límite los criterios fijados para la eliminación de indicadores.

En relación a este último punto, la medida de ajuste utilizada tradicionalmente es el estadístico-ratio de verosimilitud Chi-cuadrado, la cual contrasta la hipótesis nula de que la matriz de varianzas y covarianzas estimada coincide con la muestral ( $H_0: S = \Sigma^*$ ). Sin embargo, diversos trabajos señalan que es un estadístico insuficiente debido a tres razones principales (Long, 1983; Marsh et al., 1988; Uriel y Aldás, 2005; Hair et al., 2006): (1) es muy sensible a desviaciones de la normalidad multivariante, especialmente kurtosis excesiva; (2) es muy sensible al tamaño muestral, de modo que a medida que el tamaño de la muestra aumenta, tiene una gran tendencia a indicar diferencias significativas para modelos equivalentes; y (3) la hipótesis nula de la que parte es restrictiva (ajuste perfecto de la población), aún cuando sabemos que cualquier modelo no es más que una aproximación a la realidad.

Para evitar esta sensibilidad estadística, se decide revisar otras medidas de calidad del ajuste. De hecho, esta limitación ha llevado al desarrollo de más de treinta indicadores *ad hoc* de bondad de ajuste (revisar Marsh et al., 1988; Browne y Cudeck, 1993; Tanaka, 1993; Williams y Holahan, 1994; Uriel y Aldás, 2005 o Hair et al., 2006), entre las cuales, las más utilizadas y valoradas en la literatura son las que en esta tesis se emplean. Concretamente, para analizarlas de forma ordenada, las clasificamos en tres categorías (Hair et al., 2006): las medidas de ajuste absoluto, las medidas de ajuste incremental y las medidas de ajuste de parsimonia.

Las *medidas de ajuste absoluto* delimitan la capacidad que tiene el modelo estructural y de medida para predecir la matriz de correlaciones de las observaciones. Concretamente en nuestro estudio se utilizan las siguientes:

- **SRMR (Standardized Root Mean Square Residual):** es un promedio de las diferencias entre las varianzas y covarianzas muestrales y las estimadas que se derivan del modelo. Es recomendable que su valor sea inferior a 0,05, aunque mientras no se supere el 0,08 se considera aceptable (Hu y Bentler, 1999).
- **GFI (Goodness of Fit Index):** es una medida no estadística que va desde 0 (mal ajuste) a 1 (ajuste perfecto). Representa el grado de ajuste conjunto estableciendo una comparación entre los residuos al cuadrado de la predicción con los datos efectivos. Se consideran como admisibles valores superiores a

0,90 (Schumacker y Lomax, 1996) aunque la tendencia es exigir valores mayores que 0,95 (Hoelter, 1983).

- **AGFI (Adjusted GFI):** es una extensión del GFI corregido por los grados de libertad del modelo estimado y los del modelo nulo y se trata de una medida equivalente al  $R^2$  ajustado de la regresión múltiple. Se le exigen los mismos valores que al GFI.

En segundo lugar, las *medidas del ajuste incremental* comparan el modelo propuesto con algún modelo de referencia, más a menudo referido como el modelo nulo que estipula una absoluta falta de asociación entre las variables. Puesto que el modelo nulo es, en definitiva, una representación del que se espera sea el peor de los casos posibles, con estas medidas lo que se intenta es comparar la estimación con el caso menos favorable. En este caso, las medidas utilizadas son:

- **NFI (Normed Fit Index):** es una comparación relativa del modelo propuesto al modelo nulo. Sus valores van de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto), recomendándose valores por encima de 0,90 (Bentler y Bonnet, 1980; Ullman, 2001).
- **NNFI (Non Normed Fit Index):** este indicador permite subsanar los problemas del NFI en cuanto a la sensibilidad al tamaño muestral mediante el establecimiento de ciertas correcciones consideradas como oportunas, a través del estudio de simulaciones. Al igual que en el NFI se pide un nivel mayor a 0,90 (Schumacker y Lomax, 1996).
- **IFI (Incremental Fit Index) y CFI (Comparative Fit Index):** estos dos indicadores representan comparaciones entre el modelo estimado y el modelo nulo o independiente. Sus valores oscilan entre 0 y 1, de forma que valores entre 0,90 y 0,95 indican un ajuste aceptable, y valores superiores a 0,95 se asocian con buenos ajustes (Hu y Bentler, 1999).

Por último, las *medidas de ajuste de parsimonia* sirven para comparar diferentes modelos relacionando su grado de ajuste con el número de coeficientes estimados que se han impuesto para conseguir ese nivel de ajuste. Sus objetivos básicos son diagnosticar si el ajuste del modelo se ha conseguido debido a un “*sobreajuste*” de los datos por tener demasiados coeficientes. Los indicadores más empleados son:

- **Chi-cuadrado normada ( $\chi^2/df$ ).** Se trata de una propuesta de Jöreskog (1969) para ajustar el estadístico chi-cuadrado mediante los grados de libertad de tal forma que pueda utilizarse como criterio para identificar modelos sobreajustados. Valores de este índice dentro del intervalo entre 1 y 2 se consideran como correctos.

- **RMSEA (Root Mean Square of Error Aproximation):** este parámetro supone un buen complemento a la sensibilidad que demuestra la Chi-cuadrado frente al tamaño de la muestra. El valor RMSEA representa la bondad del ajuste que se puede esperar si el modelo fuera estimado con la población, no sólo con la muestra. Valores del mismo por debajo de 0,05 indican un buen ajuste, y los valores entre 0,05 y 0,08 un ajuste aceptable (Browne y Cudeck, 1993).

La Tabla 3.19 muestra los cambios efectuados en el modelo de medida siguiendo la estrategia de desarrollo de modelos y la consecuente aplicación de los criterios de condición de convergencia fuerte y débil, la condición de fortaleza de los indicadores medida por la  $R^2$  y el seguimiento de las medidas de ajuste (Jöreskog y Sörbom, 1993).

**Tabla 3.19.**

**Síntesis de la eliminación de indicadores en el modelo de medida**

| AFC | MODIF.   | CRITERIO CONSIDERADO                                  | AFC | MODIF.                                    | CRITERIO CONSIDERADO                                   |
|-----|----------|---|-----|---|--|
| 1   | INTER.3  | ( $\lambda^* = 0,118$ ; $t = 1,960$ ; $R^2 = 0,014$ ) | 6   | VCDIF.3                                   | ( $\lambda^* = 0,500$ ; $t = 8,031$ ; $R^2 = 0,250$ )  |
| 2   | ABS.1    | ( $\lambda^* = 0,356$ ; $t = 5,728$ ; $R^2 = 0,127$ ) | 7   | INN.5                                     | ( $\lambda^* = 0,551$ ; $t = 9,731$ ; $R^2 = 0,304$ )  |
| 3   | VCCOST.3 | ( $\lambda^* = 0,386$ ; $t = 6,418$ ; $R^2 = 0,149$ ) | 8   | ADP.1                                     | ( $\lambda^* = 0,639$ ; $t = 11,380$ ; $R^2 = 0,409$ ) |
| 4   | VCDIF.4  | ( $\lambda^* = 0,474$ ; $t = 7,526$ ; $R^2 = 0,225$ ) | 9   | INN.1                                     | ( $\lambda^* = 0,661$ ; $t = 12,111$ ; $R^2 = 0,437$ ) |
| 5   | INN.4    | ( $\lambda^* = 0,508$ ; $t = 8,861$ ; $R^2 = 0,258$ ) | 10  | <b>Cubiertos criterios de eliminación</b> |  |

*Nota: En negra se muestran los criterios no superados.*

Tras la última modificación, todos los indicadores de primer orden de las diferentes escalas cumplen los requisitos exigidos a priori: carga superior a 0,7,  $t$  superior a 2,57 y  $R^2$  superior a 0,49 (ver Tabla 3.20).

**Tabla 3.20.**

**Estimaciones de primer orden tras la estrategia de desarrollo de modelos**

| ÍTEM     | ESTIMACIONES   | ÍTEM    | ESTIMACIONES   |
|----------|--|---------|--|
| ADP.2    | ( $\lambda^* = 0,865$ ; $t = 15,292$ ; $R^2 = 0,748$ ) | VCDIF.1 | ( $\lambda^* = 0,712$ ; $t = 9,453$ ; $R^2 = 0,506$ )  |
| ADP.3    | ( $\lambda^* = 0,757$ ; $t = 13,313$ ; $R^2 = 0,573$ ) | VCDIF.2 | ( $\lambda^* = 0,816$ ; $t = 10,196$ ; $R^2 = 0,665$ ) |
| ABS.2    | ( $\lambda^* = 0,716$ ; $t = 12,376$ ; $R^2 = 0,513$ ) | ACOP.1  | ( $\lambda^* = 0,807$ ; $R^2 = 0,652$ )                |
| ABS.3    | ( $\lambda^* = 0,836$ ; $t = 14,441$ ; $R^2 = 0,699$ ) | ACOP.2  | ( $\lambda^* = 0,911$ ; $t = 16,434$ ; $R^2 = 0,831$ ) |
| INN.2    | ( $\lambda^* = 0,814$ ; $t = 15,335$ ; $R^2 = 0,663$ ) | COOR.1  | ( $\lambda^* = 0,733$ ; $R^2 = 0,538$ )                |
| INN.3    | ( $\lambda^* = 0,872$ ; $t = 16,641$ ; $R^2 = 0,760$ ) | COOR.2  | ( $\lambda^* = 0,895$ ; $t = 15,010$ ; $R^2 = 0,801$ ) |
| RESULT.1 | ( $\lambda^* = 0,736$ ; $t = 14,290$ ; $R^2 = 0,542$ ) | COOR.3  | ( $\lambda^* = 0,880$ ; $t = 14,841$ ; $R^2 = 0,774$ ) |
| RESULT.2 | ( $\lambda^* = 0,762$ ; $t = 14,997$ ; $R^2 = 0,581$ ) | CONF.1  | ( $\lambda^* = 0,873$ ; $R^2 = 0,763$ )                |
| RESULT.3 | ( $\lambda^* = 0,780$ ; $t = 15,516$ ; $R^2 = 0,609$ ) | CONF.2  | ( $\lambda^* = 0,773$ ; $t = 16,283$ ; $R^2 = 0,597$ ) |
| RESULT.4 | ( $\lambda^* = 0,763$ ; $t = 15,034$ ; $R^2 = 0,583$ ) | CONF.3  | ( $\lambda^* = 0,914$ ; $t = 21,013$ ; $R^2 = 0,835$ ) |
| RESULT.5 | ( $\lambda^* = 0,865$ ; $t = 18,117$ ; $R^2 = 0,748$ ) | INTER.1 | ( $\lambda^* = 0,851$ ; $R^2 = 0,724$ )                |
| VCCOST.1 | ( $\lambda^* = 0,846$ ; $t = 12,657$ ; $R^2 = 0,716$ ) | INTER.2 | ( $\lambda^* = 0,874$ ; $t = 18,706$ ; $R^2 = 0,764$ ) |
| VCCOST.2 | ( $\lambda^* = 0,859$ ; $t = 12,795$ ; $R^2 = 0,738$ ) | INTER.4 | ( $\lambda^* = 0,717$ ; $t = 14,034$ ; $R^2 = 0,515$ ) |

*Nota: En los ítems ACOP.1, COOR.1, CONF.1 y INTER.1 no hay valor  $t$ , ya que al identificar el modelo se ha fijado su carga factorial a 1.*

Del mismo modo, estas mismas exigencias se cumplirían en las cargas de segundo orden de la escala de la orientación al mercado de la red (ver Tabla 3.21).

**Tabla 3.21.**

**Estimaciones de segundo orden tras la estrategia de desarrollo de modelos**

| FACTOR | ESTIMACIONES   | FACTOR | ESTIMACIONES   |
|--------|--|--------|--|
| ACOP   | ( $\lambda^* = 0,874$ ; $t = 13,349$ ; $R^2 = 0,763$ ) | CONF   | ( $\lambda^* = 0,821$ ; $t = 14,082$ ; $R^2 = 0,674$ ) |
| COOR   | ( $\lambda^* = 0,762$ ; $t = 11,131$ ; $R^2 = 0,580$ ) | INTER  | ( $\lambda^* = 0,952$ ; $t = 16,239$ ; $R^2 = 0,906$ ) |

Adicionalmente, tal y como muestra la Tabla 3.22 se observa que las modificaciones introducidas contribuyen progresivamente a la mejora de los índices de ajuste global del modelo, llegando a un último análisis factorial en el que se alcanzan unos índices aceptables no mejorables sustancialmente.

**Tabla 3.22.**

**Síntesis de las medidas de ajuste global tras los sucesivos análisis factoriales**

| MEDIDA                                 | ÓPTIMO     | AFC 1          | AFC 7         | AFC 8         | AFC 9         | AFC 10        |
|--|------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>      |            |                |               |               |               |               |
| $\chi^2$ (gl)                          | $p > 0,05$ | 1015,195 (535) | 621,875 (352) | 583,572 (325) | 530,957 (299) | 473,012 (274) |
| p                                      |            | p = 0,000      | p = 0,000     | p = 0,000     | p = 0,000     | p = 0,000     |
| SRMR                                   | < 0,08     | 0,065          | 0,051         | 0,051         | 0,050         | 0,050         |
| GFI                                    | > 0,9      | 0,841          | 0,879         | 0,881         | 0,888         | 0,894         |
| AGFI                                   | > 0,9      | 0,813          | 0,850         | 0,852         | 0,858         | 0,864         |
| <b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>   |            |                |               |               |               |               |
| NFI                                    | > 0,9      | 0,829          | 0,882         | 0,887         | 0,893         | 0,901         |
| NNFI                                   | > 0,9      | 0,900          | 0,936         | 0,937         | 0,941         | 0,947         |
| IFI                                    | > 0,9      | 0,911          | 0,945         | 0,946         | 0,950         | 0,956         |
| CFI                                    | > 0,9      | 0,910          | 0,945         | 0,946         | 0,950         | 0,955         |
| <b>MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA</b> |            |                |               |               |               |               |
| $\chi^2$ /gl                           | [1 - 2]    | 1,898          | 1,767         | 1,796         | 1,776         | 1,726         |
| RMSEA                                  | < 0,08     | 0,055          | 0,051         | 0,051         | 0,051         | 0,049         |

*Nota: Se han omitido las etapas 2,3,4,5 y 6 debido a que la evaluación de los índices era mínima.*

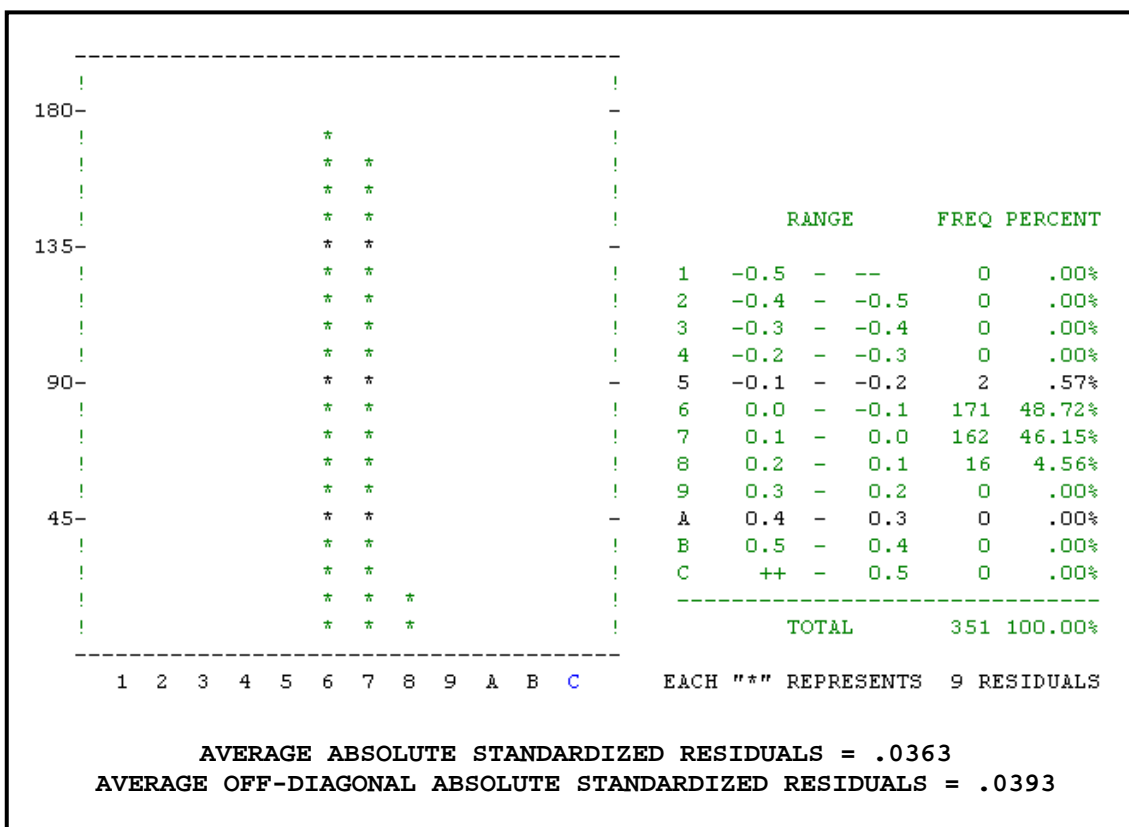
Adicionalmente, una vez se ha llegado al último análisis factorial confirmatorio dentro de esta estrategia de desarrollo de modelos, se tienen en cuenta dos pruebas más: el análisis de la matriz residual de covarianzas y la revisión de la convergencia en el proceso de estimación.

La lógica del *análisis de la matriz residual de covarianzas* reside en el propio objetivo elemental que se persigue en la estimación de los análisis factoriales confirmatorios, es decir, que la matriz de covarianzas poblacional estimada ( $\Sigma^*$ ) se parezca lo máximo posible a la muestral (S). Esto mismo, puede expresarse en otros términos diciendo que la diferencia entre ambas matrices, a la que llamamos matriz residual de covarianzas, esté lo más cercana posible a la matriz nula 0. Los valores de esta matriz deberían ser pequeños y estar homogéneamente distribuidos. Como señala

Byrne (1994), residuos grandes asociados a algunos parámetros podrían indicar que han sido mal especificados, y ello afectaría negativamente al ajuste global del modelo.

Para el análisis de la matriz residual de covarianzas nos basaremos en el gráfico que recoge la distribución de estos residuos, la cual debería ser simétrica y centrada en 0, así como el cálculo de los promedios de los mismos teniendo en cuenta los elementos de la diagonal y obviándolos, esperando que tiendan a 0. Este segundo promedio se justifica porque, normalmente, son los elementos de fuera de la diagonal los que tienen más influencia sobre el estadístico  $\chi^2$  (Bentler, 1995; Uriel y Aldás, 2005). El programa EQS 6.1 nos proporciona tanto el gráfico de distribución de los residuos como el cálculo de los promedios, tal y como se muestra en la Figura 3.3.

**Figura 3.3.**  
**Distribución de los residuos estandarizados y promedios de los mismos (I)**



Examinando el gráfico de la distribución de los residuos se puede ver que el 94,87% de los residuos cae dentro del intervalo  $[-0,1; 0,1]$  de forma prácticamente simétrica y centrada en 0. Más aún, se observa que el error promedio de los elementos fuera de la diagonal es pequeño y cercano a 0 (0,0393). En síntesis, el ajuste del modelo a partir del análisis de los residuos puede considerarse como bueno.

Por otro lado, en relación a la *convergencia en el proceso de estimación* Byrne (1994) plantea que, en cuanto que la estimación del modelo es un proceso iterativo, el hecho de que el algoritmo converja de manera rápida es indicador de un buen ajuste del

modelo. La Tabla 3.23 ofrece información sobre el total de iteraciones que han sido necesarias para la convergencia y el cambio medio en los parámetros en cada una de ellas (*parameter abs change*).

**Tabla 3.23.**

**Historial de iteraciones para la convergencia en el proceso de estimación**

| ITERACIÓN | PARAMETER ABS CHANGE | ALPHA   | FUNCIÓN |
|-----------|----------------------|---------|---------|
| 1         | 0,309811             | 1,00000 | 2,44124 |
| 2         | 0,139584             | 1,00000 | 2,19715 |
| 3         | 0,057294             | 1,00000 | 1,65863 |
| 4         | 0,014772             | 1,00000 | 1,57840 |
| 5         | 0,003621             | 1,00000 | 1,57690 |
| 6         | 0,001136             | 1,00000 | 1,57673 |
| 7         | 0,000512             | 1,00000 | 1,57671 |

Como puede comprobarse, esta convergencia se produce en apenas 7 iteraciones y, ya a partir de la cuarta, los cambios son mínimos.

### **3.2.3. Análisis de fiabilidad**

Las pruebas que se exponen en el presente apartado tendrán como finalidad verificar si el proceso de depuración realizado en el modelo de medida a raíz de las anteriores pruebas no ha perjudicado en gran medida su nivel de fiabilidad.

Por fiabilidad de una escala entendemos el grado en el que ésta produce resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas, es decir, el grado en que las mediciones están exentas de error aleatorio (Bagozzi, 1981; Shepherd y Helms, 1995).

Una de las medidas de fiabilidad más utilizada es la *consistencia interna* que se aplica a la fortaleza entre las variables en una escala aditiva. La motivación para la consistencia interna es que los ítems individuales o indicadores de la escala deberían estar midiendo las mismas construcciones y, de esta forma, estar altamente correlacionados (Churchill, 1979; Nunnally, 1979). Así, podrá afirmarse que nuestras escalas son fiables y, por tanto, que poseen suficiente consistencia interna, cuando sean capaces de reflejar de forma adecuada la opinión manifestada por los individuos entrevistados.

La medida de diagnóstico para valorar la consistencia interna más utilizada es el *alpha de Cronbach* (Cronbach, 1951). Cuanto mayor sea su valor, querrá decir que la variable latente está mejor representada por la suma de los indicadores en la escala porque está explicando la mayor parte de la varianza de ésta. En general, se considera que una escala goza de fiabilidad óptima cuando dicho valor es superior a 0,7 (Nunnally, 1979), o incluso a 0,8 (Carmines y Zeller, 1989; Grande y Abascal, 1999).

Sin embargo, el alpha de Cronbach ha sido objeto de críticas, ya que sólo permite analizar la fiabilidad de un conjunto de indicadores utilizados para medir un único constructo dado, de forma que al estudiar cada factor por separado no tiene en cuenta la influencia sobre la fiabilidad del resto de constructos. Es por esta razón que, de manera adicional, se efectúan otras pruebas complementarias de fiabilidad: la fiabilidad compuesta del constructo y el análisis de la varianza extraída.

La *fiabilidad compuesta* es una medida alternativa para medir la consistencia interna de un concepto propuesta por Fornell y Lacker (1981) que, interpretándose exactamente igual que el alpha de Cronbach, sí que tiene en cuenta las interrelaciones. El valor de este coeficiente se considera dentro de los límites óptimos cuando es superior al valor de 0,7 (Hair et al., 2006), aunque puede considerarse que el valor obtenido con este criterio tiene cierta flexibilidad en su interpretación (Luque, 2000).

Por su parte, el *análisis de la varianza extraída* es introducido por Fornell y Lacker (1981) como la relación entre la varianza que es capturada por un factor en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor. Los autores sugieren que es deseable que el constructo tenga valores de la varianza capturada iguales o superiores a 0,5, es decir, que sea mayor la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida. De todos modos, este nivel suele ser muy conservador, siendo fácil encontrar ejemplos en la literatura de escalas aceptadas con índices de la varianza extraída inferiores (Vila et al., 2000).

La Tabla 3.24 muestra los resultados obtenidos en los análisis de fiabilidad realizados observándose que, en todos los casos, ya sea respecto a las dimensiones de primer orden o al constructo de segundo orden, se cumplen los criterios exigidos. Más aún, si comparamos el valor del alpha de Cronbach obtenido en el análisis factorial confirmatorio y el conseguido en el análisis definitivo tras la eliminación de los malos indicadores a lo largo de la estrategia de desarrollo de modelos, vemos que todos los valores sufren una mejora considerable.

**Tabla 3.24.**  
**Resultados de los análisis de fiabilidad del modelo de medida**

| MEDIDAS DE FIABILIDAD    | 1 <sup>er</sup> orden |       |       |        |        |       |       |       |       |       | 2 <sup>o</sup> orden |
|--------------------------|-----------------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|
|                          | ADP                   | ABS   | INN   | RESULT | VCCOST | VCDIF | ACOP  | COOR  | CONF  | INTER | OMR                  |
| alpha inicial            | 0,742                 | 0,609 | 0,802 | 0,887  | 0,717  | 0,690 | 0,845 | 0,871 | 0,887 | 0,687 | NP                   |
| alpha tras confirmatorio | 0,793                 | 0,749 | 0,827 | 0,887  | 0,841  | 0,732 | 0,845 | 0,871 | 0,887 | 0,847 | NP                   |
| Fiabilidad compuesta     | 0,795                 | 0,753 | 0,831 | 0,887  | 0,842  | 0,738 | 0,850 | 0,876 | 0,891 | 0,857 | 0,915                |
| Varianza extraída        | 0,660                 | 0,606 | 0,711 | 0,612  | 0,727  | 0,586 | 0,741 | 0,704 | 0,732 | 0,667 | 0,731                |



Sin embargo, hay que matizar que la fiabilidad de una escala indica solamente que los distintos ítems que la componen, al estar muy correlacionados entre sí, están midiendo la misma variable latente. Pero que una escala sea fiable no quiere decir que la variable latente que está midiendo sea la que tiene que medir, es decir, que sea válida (Vila et al., 2000). Por el contrario, una escala no podrá ser válida si no es fiable, por lo que la fiabilidad se convierte en una condición necesaria, aunque no suficiente, de la validez.

#### **3.2.4. Análisis de validez**

Un modelo de medida es válido cuando mide las características que realmente se desean medir. Así, la validez de una escala se define como el grado en que las diferencias en las puntuaciones obtenidas de la escala reflejan las diferencias reales entre los objetos respecto de la característica que se mide. En otras palabras, se dice que una escala es válida cuando mide lo que debe medir, sin preocuparse por otros factores (Bohrnstedt, 1976; Sarabia y Sánchez, 1999).

La validez es un concepto poliédrico y tiene diversas dimensiones que deben explicarse y analizarse por separado. Concretamente, se analizará la validez de contenido, de concepto y nomológica de la escala.

En referencia a la *validez de contenido* se afirma que una escala es válida en la medida en que los ítems empleados cubren adecuadamente los diferentes aspectos del fenómeno que se mide. Esta validación es de carácter cualitativo y, por tanto subjetivo, donde el investigador juzga si la escala de medida representa completamente el dominio conceptual en cuestión (Bollen, 1989). Dada su dependencia de la definición teórica, la validez de contenido no puede garantizarse plenamente, aunque puede ser evaluada a través del juicio de expertos (Spiro y Weitz, 1990). En este sentido, suele incluirse como un tipo especial de validez de contenido la “*validez aparente*”, que se refiere a la necesidad de que la escala, bajo la revisión de la comunidad científica, dé la impresión de que efectivamente es adecuada para medir lo que se pretende.

A este respecto, todos los ítems de los que se componen las distintas escalas empleadas proceden de una profunda revisión de la literatura, procurando que respondieran a la definición conceptual de cada uno de los constructos. Más aún, el cuestionario fue sometido a la opinión crítica de expertos tanto desde el punto de vista académico como desde el empresarial.

En cuanto a la *validez de concepto* se trata de saber si los indicadores diseñados representan adecuadamente el fenómeno en estudio. Consiste en investigar si las relaciones entre los ítems y sus respectivas variables latentes, son significativamente mayores que las relaciones existentes entre las propias variables latentes (Bohrnstedt, 1976). La conveniencia de realizar este análisis se fundamenta en que su objetivo es

evaluar si realmente cabe considerar la existencia de dimensiones que representan facetas suficientemente diferentes del concepto. Las pautas seguidas en este punto por los diferentes autores son de muy diversa índole y están, en cierta forma, determinadas por la forma funcional que une las puntuaciones de los individuos en los ítems y sus puntuaciones en las dimensiones (Rivera et al., 1998). En general, la validez de concepto se analiza a partir de la validez convergente y la validez discriminante.

La *validez convergente* hace referencia al grado en que dos medidas designadas para medir el mismo concepto están relacionadas. Así pues, una escala presentará validez convergente si se correlaciona significativamente con otras medidas del mismo concepto (Churchill, 1979). Para determinarla se debe obtener una correlación elevada entre las variables en que se descompone el concepto que se pretende operativizar y que, teóricamente, se ha supuesto que forman parte de éste (Hair et al., 2006).

Para analizar la existencia de validez convergente nos remitimos a los criterios de convergencia fuerte y débil analizados previamente a la hora de explicar la estrategia de desarrollo de modelos. El hecho de que todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden un mismo constructo sean estadísticamente significativas es una evidencia que apoya la validez convergente de los indicadores en cuestión (Anderson y Gerbing, 1988).

Asimismo, se revisan los multiplicadores de Lagrange para cerciorarnos de que no existen mejoras en el ajuste del modelo al hacer cargar un indicador sobre un factor distinto del que debiera cargar. Respecto esta cuestión, aunque el test de los multiplicadores de Lagrange sugiere modificaciones que implican que una variable que debería cargar sobre un factor cargue sobre otro, tales modificaciones no muestran mejoras significativas del modelo, por lo que son descartadas.

La segunda dimensión relacionada con la validez de concepto es la *validez discriminante*. Con este análisis se pretende contrastar si el concepto que viene determinado por una escala es suficientemente distinto a otros conceptos con los que se encuentra relacionado (Lehmann et al., 1999). De esta forma, si logramos demostrar que dos conceptos relacionados guardan diferencias entre sí, podríamos justificar la existencia de ambos ya que se refieren a distintos significados teóricos.

Para evaluar tal validez se realizará, en primer lugar, el *test del intervalo de confianza*, que consiste en verificar que el valor “1” no se encuentra en los intervalos de confianza calculados entre cada par de variables latentes para las covarianzas de  $\pm$  dos errores estándar alrededor de la estimación resultante del análisis factorial confirmatorio final (Voss et al., 1998). Como muestra la Tabla 3.25 esta prueba se cumple sobradamente para todos los pares de variables, por lo que podemos concluir que las covarianzas están suficientemente alejadas del valor “1”, lo que equivale a afirmar que

dichas dimensiones representan conceptos diferentes y, por tanto, cuentan con una entidad suficiente que refuerza su unidimensionalidad.

**Tabla 3.25.**

**Análisis de validez discriminante mediante el test del intervalo de confianza**

| Pareja de variables | I.C.            | Pareja de variables                          | I.C.            |
|---------------------|-----------------|--|-----------------|
| ADP - ABS           | [0,474 ; 0,698] | INN- RESULT                                  | [0,063 ; 0,323] |
| ADP - INN           | [0,507 ; 0,711] | INN - VCCOST                                 | [0,204 ; 0,456] |
| ADP - RESULT        | [0,148 ; 0,404] | INN - VCDIF                                  | [0,197 ; 0,465] |
| ADP - VCCOST        | [0,174 ; 0,434] | INN - OMR                                    | [0,173 ; 0,421] |
| ADP - VCDIF         | [0,042 ; 0,330] | RESULT - VCCOST                              | [0,117 ; 0,369] |
| ADP - OMR           | [0,197 ; 0,445] | RESULT - VCDIF                               | [0,154 ; 0,418] |
| ABS - INN           | [0,570 ; 0,766] | RESULT - OMR                                 | [0,279 ; 0,503] |
| ABS - RESULT        | [0,049 ; 0,321] | VCCOST - VCDIF                               | [0,145 ; 0,421] |
| ABS - VCCOST        | [0,143 ; 0,415] | VCCOST - OMR                                 | [0,124 ; 0,376] |
| ABS - VCDIF         | [0,148 ; 0,436] | VCDIF - OMR                                  | [0,036 ; 0,312] |
| ABS - OMR           | [0,198 ; 0,454] | <b>Resultado: testado en todos los casos</b> |                 |

La prueba anterior se completa con el *test de la varianza extraída*, que consiste en calcular la varianza extraída para cada uno de los factores implicados (Tabla 3.24), tal y como se explicó al analizar la fiabilidad, y compararla con el cuadrado de las covarianzas entre los dos factores (Tabla 3.26). Como puede comprobarse a partir de la comparación de los valores proporcionados por ambas tablas, las varianzas extraídas de los dos factores implicados superan al cuadrado de la covarianza entre ambos, corroborando así la existencia de validez discriminante (Fornell y Lacker, 1981).

**Tabla 3.26.**

**Análisis de validez discriminante mediante el test de la varianza extraída**

| Pareja de variables | Covarianzas <sup>2</sup> | Pareja de variables                          | Covarianzas <sup>2</sup> |
|---------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| ADP - ABS           | 0,343                    | INN- RESULT                                  | 0,037                    |
| ADP - INN           | 0,371                    | INN - VCCOST                                 | 0,109                    |
| ADP - RESULT        | 0,076                    | INN - VCDIF                                  | 0,110                    |
| ADP - VCCOST        | 0,092                    | INN - OMR                                    | 0,088                    |
| ADP - VCDIF         | 0,035                    | RESULT - VCCOST                              | 0,059                    |
| ADP - OMR           | 0,103                    | RESULT - VCDIF                               | 0,082                    |
| ABS - INN           | 0,446                    | RESULT - OMR                                 | 0,153                    |
| ABS - RESULT        | 0,034                    | VCCOST - VCDIF                               | 0,080                    |
| ABS - VCCOST        | 0,078                    | VCCOST - OMR                                 | 0,062                    |
| ABS - VCDIF         | 0,085                    | VCDIF - OMR                                  | 0,030                    |
| ABS - OMR           | 0,106                    | <b>Resultado: testado en todos los casos</b> |                          |

Por último, se analiza la *validez nomológica* de las escalas. Ésta se da cuando los constructos que miden son capaces de sacar a la luz relaciones entre ellos que,

conceptual y teóricamente deberían existir. En otras palabras, se trata de comparar el ajuste del modelo de medida con el ajuste del modelo teórico planteado. Lógicamente, el modelo teórico debería tener un ajuste significativamente mejor que el de medida.

Tal y como recoge la Tabla 3.27 se realiza el test de diferencias en la  $\chi^2$ , el cual consiste en calcular la diferencia entre los valores de la  $\chi^2$  de cada uno de los modelos. Si la diferencia obtenida ( $\Delta\chi^2$ ) es mayor o igual al valor crítico correspondiente a la diferencia entre los grados de libertad del modelo de medida y el teórico ( $\Delta gl$ ) bajo una probabilidad  $P < 0,01$ , podremos mantener la validez nomológica de nuestro modelo (Vila et al., 2000).

**Tabla 3.27.**  
**Análisis de validez nomológica mediante el test de las diferencias en la  $\chi^2$**

| VALORES DE $\chi^2$   | COMPARACIÓN  | IMPLICACIÓN                        |
|---|--|------------------------------------|
| $\Delta\chi^2 = \chi^2_T - \chi^2_M = 15,277$<br>$\Delta gl = df_T - df_M = 6$<br>Valor crítico $\chi^2 (P < 0,01) = 16,81$ | $\Delta\chi^2 < \text{Valor crítico } \chi^2$<br>$15,277 < 16,810$ | Se confirma la validez nomológica. |

Gracias a este test comprobamos que el ajuste del modelo teórico no es significativamente peor que el de medida, ya que la diferencia entre las  $\chi^2$  es inferior al valor crítico, permitiendo aceptar así la validez nomológica de las escalas.

Llegados a este punto, podemos decir que el modelo de medida planteado en esta tesis es fiable y válido para su utilización en el contraste de hipótesis desarrollado a posteriori.

#### **4. APLICACIÓN DE PRUEBAS ADICIONALES DE CONTROL**

Como último paso antes del contraste de las hipótesis planteadas en esta tesis se realizan dos pruebas encaminadas a evitar posibles limitaciones en cuanto a la robustez de los resultados obtenidos. Estas son, por una parte, el análisis de la influencia de determinadas variables de control y, por otra parte, el estudio de posibles problemas relacionados con sesgos debidos a la varianza del método común.

##### **4.1. VARIABLES DE CONTROL**

En primer lugar, para analizar el sesgo de las no respuestas (*non-response bias*) se comparan las respuestas de los entrevistados que tardaron menos en contestar el cuestionario desde su envío respecto de los que tardaron más. Este método se basa en la premisa de que los entrevistados que responden más rápidamente representan con exactitud al promedio de los entrevistados, mientras que los que han tardado más tiempo en hacerlo representan fielmente al promedio de los no entrevistados. Esta

asunción se basa en que los entrevistados que tardan en contestar son individuos que requieren mayores incentivos o llamadas recordatorias. En este sentido, si el entrevistador no hubiera realizado esfuerzos adicionales con tal de conseguir sus respuestas, estos agentes habrían sido no encuestados. Bajo esta premisa, si la comparación entre ambos grupos no revela diferencias significativas en las medidas obtenidas para cada uno de ellos, los datos de la muestra se podrán generalizar con mayor confianza, indicando así la ausencia de sesgos en las no respuestas (Armstrong y Overton, 1977).

Para comprobarlo, se realiza un análisis de medias para muestras independientes a través del programa SPSS 18.0 para cada uno de los ítems resultantes del proceso de depuración de las escalas. Concretamente, se lleva a cabo la prueba de Levene para la igualdad de varianzas utilizando las respuestas de los 50 encuestados más rápidos frente a las de los 50 que más tiempo tardaron en contestar (ver Tabla 3.28).

**Tabla 3.28.**

**Test del sesgo de la no respuesta mediante la prueba de Levene**

| ÍTEM     | PRUEBA DE LEVENE |       | ÍTEM    | PRUEBA DE LEVENE |       |
|----------|------------------|-------|---------|------------------|-------|
|          | F                | Sig.  |         | F                | Sig.  |
| ADP.2    | 3,233            | 0,075 | VCDIF.1 | 0,096            | 0,758 |
| ADP.3    | 0,915            | 0,341 | VCDIF.2 | 0,075            | 0,785 |
| ABS.2    | 1,971            | 0,163 | ACOP.1  | 0,731            | 0,395 |
| ABS.3    | 0,322            | 0,572 | ACOP.2  | 1,049            | 0,308 |
| INN.2    | 0,015            | 0,902 | COOR.1  | 0,384            | 0,537 |
| INN.3    | 0,960            | 0,330 | COOR.2  | 0,537            | 0,466 |
| RESULT.1 | 0,102            | 0,750 | COOR.3  | 1,674            | 0,199 |
| RESULT.2 | 0,245            | 0,622 | CONF.1  | 0,052            | 0,820 |
| RESULT.3 | 0,089            | 0,767 | CONF.2  | 2,210            | 0,140 |
| RESULT.4 | 1,117            | 0,293 | CONF.3  | 0,017            | 0,898 |
| RESULT.5 | 0,214            | 0,644 | INTER.1 | 0,072            | 0,789 |
| VCCOST.1 | 0,091            | 0,764 | INTER.2 | 0,409            | 0,524 |
| VCCOST.2 | 0,028            | 0,867 | INTER.4 | 0,128            | 0,721 |

Esta prueba parte de la hipótesis nula de igualdad de varianzas entre los grupos. A la luz de los valores logrados para cada uno de los ítems en todos los casos se acepta la hipótesis nula, con lo cual se asume la igualdad de varianzas y, de este modo, la ausencia de sesgo.

Además de la revisión acerca de un posible sesgo en las no respuestas se debe tener en cuenta que pueden haber otros factores que podrían influir en el modelo de relaciones propuesto y que, por tanto, deben ser considerados para asegurar que los resultados que se obtengan no se verán afectados por éstos. A este respecto, se realizan diversos ANOVAs para confirmar que las características de la muestra no tienen efecto

sobre los constructos del modelo. Concretamente, las características de la muestra utilizadas como variables de control son: el sector de actividad, la consolidación internacional, la edad de la empresa, su antigüedad internacional, su tamaño, la antigüedad en su red principal y el tamaño de ésta (ver Tabla 3.29).

**Tabla 3.29.**  
**Resultados de los ANOVAs respecto a las variables de control**

| Variable de control                | ANOVA | Factor de primer orden |       |       |        |        |       |       |       |       |       |
|------------------------------------|-------|------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                    |       | ADAP                   | ABS   | INN   | RESULT | VCCOST | VCDIF | ACOP  | COOR  | CONF  | INTER |
| <i>Sector de actividad</i>         | F     | 0,416                  | 0,871 | 0,120 | 1,081  | 0,644  | 0,047 | 2,119 | 1,767 | 0,904 | 1,735 |
|                                    | Sig.  | 0,661                  | 0,422 | 0,887 | 0,343  | 0,527  | 0,954 | 0,126 | 0,139 | 0,464 | 0,140 |
| <i>Consolidación internacional</i> | F     | 1,314                  | 1,422 | 1,322 | 0,616  | 1,566  | 1,320 | 0,873 | 0,391 | 0,400 | 0,618 |
|                                    | Sig.  | 0,169                  | 0,108 | 0,163 | 0,956  | 0,058  | 0,165 | 0,685 | 0,999 | 0,999 | 0,955 |
| <i>Edad de la empresa</i>          | F     | 0,604                  | 1,112 | 0,399 | 0,643  | 1,286  | 0,499 | 1,214 | 1,120 | 1,520 | 1,169 |
|                                    | Sig.  | 0,726                  | 0,361 | 0,878 | 0,696  | 0,271  | 0,808 | 0,306 | 0,349 | 0,140 | 0,315 |
| <i>Antigüedad internacional</i>    | F     | 1,315                  | 0,825 | 0,452 | 1,272  | 0,472  | 0,664 | 1,701 | 1,387 | 1,669 | 1,676 |
|                                    | Sig.  | 0,240                  | 0,595 | 0,903 | 0,236  | 0,890  | 0,739 | 0,100 | 0,206 | 0,108 | 0,106 |
| <i>Tamaño de la empresa</i>        | F     | 1,148                  | 0,606 | 0,502 | 0,999  | 0,979  | 0,888 | 0,811 | 0,638 | 0,874 | 0,671 |
|                                    | Sig.  | 0,311                  | 0,960 | 0,992 | 0,499  | 0,529  | 0,661 | 0,768 | 0,942 | 0,681 | 0,918 |
| <i>Antigüedad en la red</i>        | F     | 1,037                  | 0,326 | 0,512 | 1,634  | 1,020  | 0,878 | 1,444 | 0,338 | 0,700 | 1,260 |
|                                    | Sig.  | 0,430                  | 0,976 | 0,886 | 0,119  | 0,443  | 0,567 | 0,184 | 0,973 | 0,732 | 0,276 |
| <i>Tamaño de la red</i>            | F     | 1,235                  | 0,603 | 1,298 | 0,753  | 0,817  | 1,080 | 0,535 | 0,677 | 0,888 | 0,683 |
|                                    | Sig.  | 0,260                  | 0,816 | 0,257 | 0,683  | 0,623  | 0,398 | 0,869 | 0,752 | 0,558 | 0,747 |

En el sector de actividad se tiene en cuenta si la empresa opera en un sector industrial, comercial o de servicios. La consolidación internacional se mide como el porcentaje de actividad exterior desde la internacionalización. Este porcentaje de actividad llevado a cabo en el extranjero se calcula teniendo en cuenta las siguientes actividades de la cadena de valor de la empresa: fabricación, investigación y desarrollo, comercialización, publicidad y promoción, y servicio post-venta. La edad de la empresa se calcula a partir de la diferencia entre el año actual y la fecha de constitución de la misma. La antigüedad internacional se mide como el tiempo que una empresa ha estado operando a nivel internacional. Para el tamaño se considera el número de empleados. La antigüedad en la red principal se mide por los años transcurridos desde que la empresa entró a formar parte de la misma. Y el tamaño de ésta como el número de agentes que la conforman.

La influencia de cada una de estas variables de control se estudia a través de las medias de cada uno de los factores de primer orden del modelo, calculada a partir de los ítems resultantes para cada uno de ellos tras el proceso de depuración de las escalas. Como puede observarse en la Tabla 3.29 no se encuentran diferencias significativas en ninguno de los análisis.

## 4.2. SESGO POR LA VARIANZA DEL MÉTODO COMÚN

El proceso de recogida de la información seguido durante el trabajo de campo implica que los datos de cada una de las variables se recogen en un mismo momento del tiempo y de un mismo informante. Esta circunstancia puede llevar a un posible problema de sesgo debido al procedimiento empleado, normalmente denominado en la literatura como “*common method variance bias*”.

Para contrastar esta posibilidad se emplea el test de Harman para un factor (Harman, 1976), que supone que si este sesgo existe, a partir de un análisis factorial se debería esperar que un único factor acumulara la mayor parte de las covarianzas de las variables independientes y dependientes (Podsakoff y Organ, 1986). En este sentido, tal y como recomiendan Podsakoff et al. (2003) se lleva a cabo un análisis factorial sobre los 26 indicadores resultantes del proceso de depuración de las escalas utilizando el método de análisis de componentes principales (Velicer y Jackson, 1990) en el que se examina la solución factorial sin rotar (ver Tabla 3.30).

**Tabla 3.30.**

### **Resultados del análisis factorial respecto a la varianza total explicada de los ítems**

| <b>Factor</b> | <b>Autovalor</b> | <b>% de la varianza</b> | <b>% acumulado</b> |
|---------------|------------------|-------------------------|--------------------|
| 1             | 8,291            | 31,888                  | 31,888             |
| 2             | 2,927            | 11,257                  | 43,146             |
| 3             | 2,686            | 10,329                  | 53,475             |
| 4             | 1,546            | 5,947                   | 59,422             |
| 5             | 1,407            | 5,413                   | 64,835             |
| 6             | 1,038            | 3,994                   | 68,829             |
| 7             | 1,007            | 3,720                   | 72,550             |

Los resultados del análisis factorial muestran la existencia de 7 factores con autovalores superiores a 1. Estos factores explican el 72,550% de la varianza entre los 26 ítems y el primero de los factores acumula el 31,888%. De este modo, debido a que se identifican diversos factores y a que el primero de ellos no acumula la mayor parte de la varianza, una parte sustancial del sesgo de la varianza del método común parece no estar presente (Podsakoff et al., 2003; Green et al., 2008a; Friedrich et al., 2009). Por lo tanto, se puede concluir que el sesgo producido por el método empleado no resulta un problema para la validez de los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis posterior. A pesar de ello se debe tener en cuenta que este criterio responde simplemente a una técnica de diagnóstico (Podsakoff et al., 2003), por lo que la presencia de estos problemas no puede ser descartada por completo.

# Capítulo 9

Contraste de hipótesis y análisis de  
los resultados



Una vez definidas y depuradas las escalas representativas de los conceptos teóricos incluidos en esta investigación, el paso siguiente consiste en contrastar las hipótesis derivadas del esquema global diseñado en el Bloque Segundo. En este sentido, en primer lugar se exponen una serie de consideraciones previas al propio contraste tenidas en cuenta a la hora de desarrollar el modelo, para posteriormente presentar los resultados obtenidos.

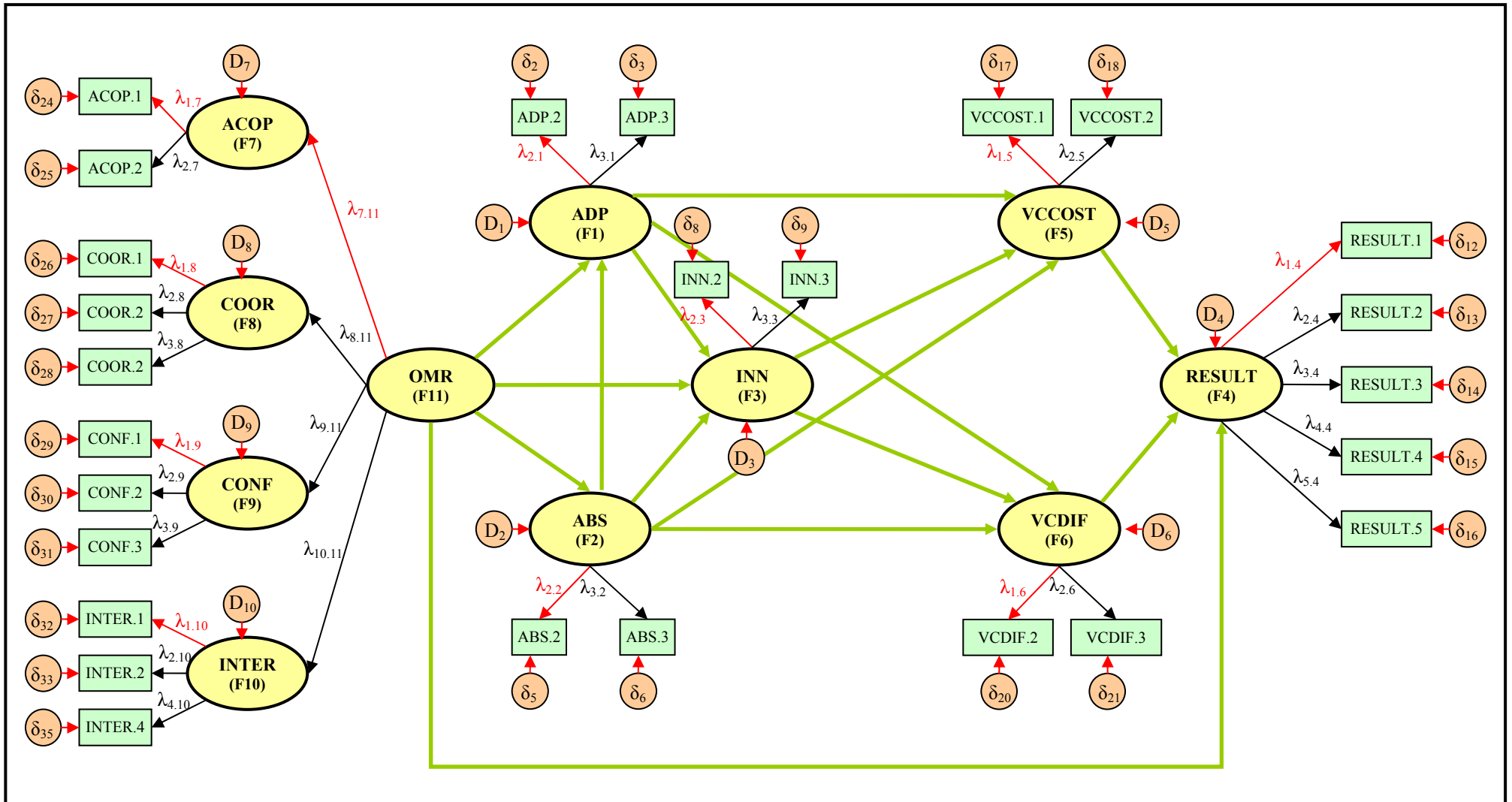
## **1. CONSIDERACIONES PREVIAS**

El contraste de hipótesis, al igual que en la validación de las escalas, se efectúa mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales. Por lo tanto, nuevamente se deberán tener en cuenta los criterios correspondientes a la especificación, identificación, estimación e interpretación del modelo de ecuaciones estructurales.

Respecto a la especificación, la inclusión de la parte estructural (hipótesis) en el modelo hace que todos los factores, a excepción de la orientación al mercado de la red, se conviertan en variables dependientes, lo que nos lleva a especificar un término de error para cada una de ellas. Este mismo hecho, hace que desaparezcan las covarianzas del modelo, ya que únicamente contamos con una variable independiente. Por otro lado, en cuanto a la identificación del modelo, se opta por fijar a 1 la carga factorial de la primera de las variables que cargan sobre cada factor, con lo que las varianzas de los factores quedan libres como parámetros a estimar. Adicionalmente, se mantienen los criterios adoptados durante la depuración de las escalas referentes a la fijación arbitraria a 1 del coeficiente de regresión del término error y la no estimación de las covarianzas de los términos error. También se compara el número de datos (351) con el número de parámetros que han de estimarse (71). Como el número de datos es superior al número de parámetros a estimar (el modelo está sobreidentificado con un total de 280 grados de libertad) será posible aceptar o rechazar el modelo.

La estimación del modelo de relaciones resultante superadas las dos etapas anteriores (ver Figura 3.4) se realiza, al igual que en la depuración de las escalas, utilizando la función de ajuste de máxima verosimilitud. Finalmente, la interpretación de los resultados obtenidos, se llevará a cabo a lo largo del siguiente apartado.

Figura 3.4.  
Diagrama de pasos del modelo de relaciones



Nota: Al ser F11 la única variable independiente del modelo, en este caso no existen covarianzas.

## 2. CONTRASTE DEL MODELO

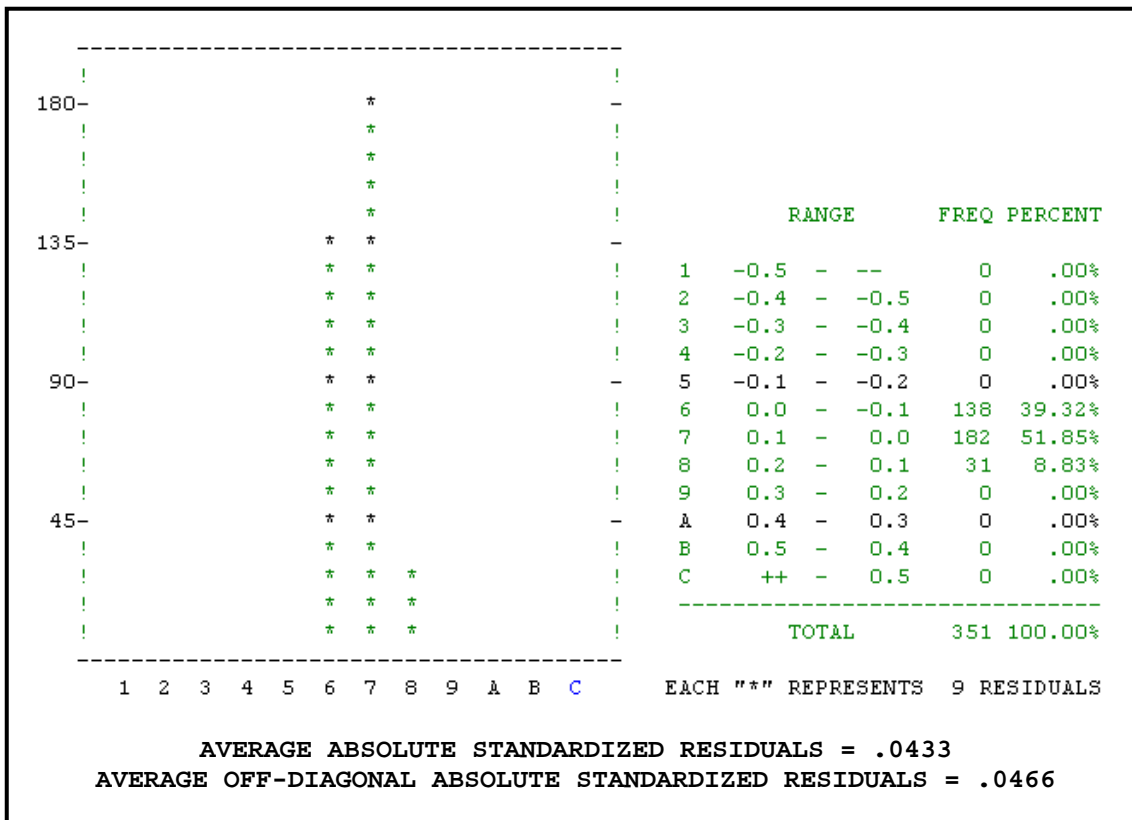
Una vez tenidas en consideración las anteriores cuestiones se contrastan las hipótesis del modelo planteado con el programa EQS 6.1, obteniéndose las medidas de ajuste que muestra la Tabla 3.31, los cuales presentan valores óptimos en su mayoría.

**Tabla 3.31.**  
**Síntesis de las medidas de ajuste global tras el contraste de hipótesis final**

| MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO    |        |       |       | MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA |        |
|-------------------------------|--------|-------|-------|---------------------------------|--------|
| $\chi^2$ (gl) p               | SRMR   | GFI   | AGFI  | $\chi^2$ /gl                    | RMSEA  |
| p > 0,05                      | < 0,08 | > 0,9 | > 0,9 | [1 - 2]                         | < 0,08 |
| 488,289 (280) 0,00000         | 0,058  | 0,891 | 0,864 | 1,744                           | 0,050  |
| MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL |        |       |       |                                 |        |
| NFI                           | NNFI   |       | IFI   | CFI                             |        |
| > 0,9                         | > 0,9  |       | > 0,9 | > 0,9                           |        |
| 0,900                         | 0,946  |       | 0,954 | 0,953                           |        |

Además, se realiza el análisis de la matriz residual de covarianzas en base al gráfico que recoge la distribución de estos residuos, así como al cálculo de los promedios de los mismos teniendo en cuenta los elementos de la diagonal y obviándolos. Como muestra la Figura 3.5 la distribución de los residuos es simétrica y centrada en 0, y los cálculos promedios tienden a 0, con lo que el ajuste es bueno.

**Figura 3.5.**  
**Distribución de los residuos estandarizados y promedios de los mismos (II)**



Por otro lado, en relación al análisis de la convergencia en el proceso de estimación como puede observarse en la Tabla 3.32 once han sido el total de iteraciones que han sido necesarias para la convergencia, encontrándose cambios mínimos a partir de la octava.

**Tabla 3.32.**

**Historial de iteraciones para la convergencia en el proceso de estimación**

| ITERACIÓN | PARAMETER ABS CHANGE | ALPHA   | FUNCIÓN |
|-----------|----------------------|---------|---------|
| 1         | 0,336186             | 1,00000 | 7,32832 |
| 2         | 0,165920             | 1,00000 | 5,68540 |
| 3         | 0,058176             | 1,00000 | 4,42648 |
| 4         | 0,041546             | 1,00000 | 3,42892 |
| 5         | 0,040557             | 1,00000 | 2,58980 |
| 6         | 0,073285             | 1,00000 | 1,93013 |
| 7         | 0,039107             | 1,00000 | 1,64406 |
| 8         | 0,010123             | 1,00000 | 1,62815 |
| 9         | 0,003315             | 1,00000 | 1,62771 |
| 10        | 0,001566             | 1,00000 | 1,62764 |
| 11        | 0,000627             | 1,00000 | 1,62763 |

Centrándonos en cada una de las hipótesis propuestas en el modelo y en los resultados obtenidos tras su estimación se observa, de forma global, que la orientación al mercado de la red influye en los resultados de las nuevas empresas internacionales tanto de forma directa ( $H_1: \lambda = 0,337; t = 5,119$ ), como indirecta a través del efecto mediador de las capacidades dinámicas sobre el resultado (ver Tabla 3.33).

**Tabla 3.33. Resultados de la estimación de los parámetros estandarizados del modelo de relaciones propuesto**

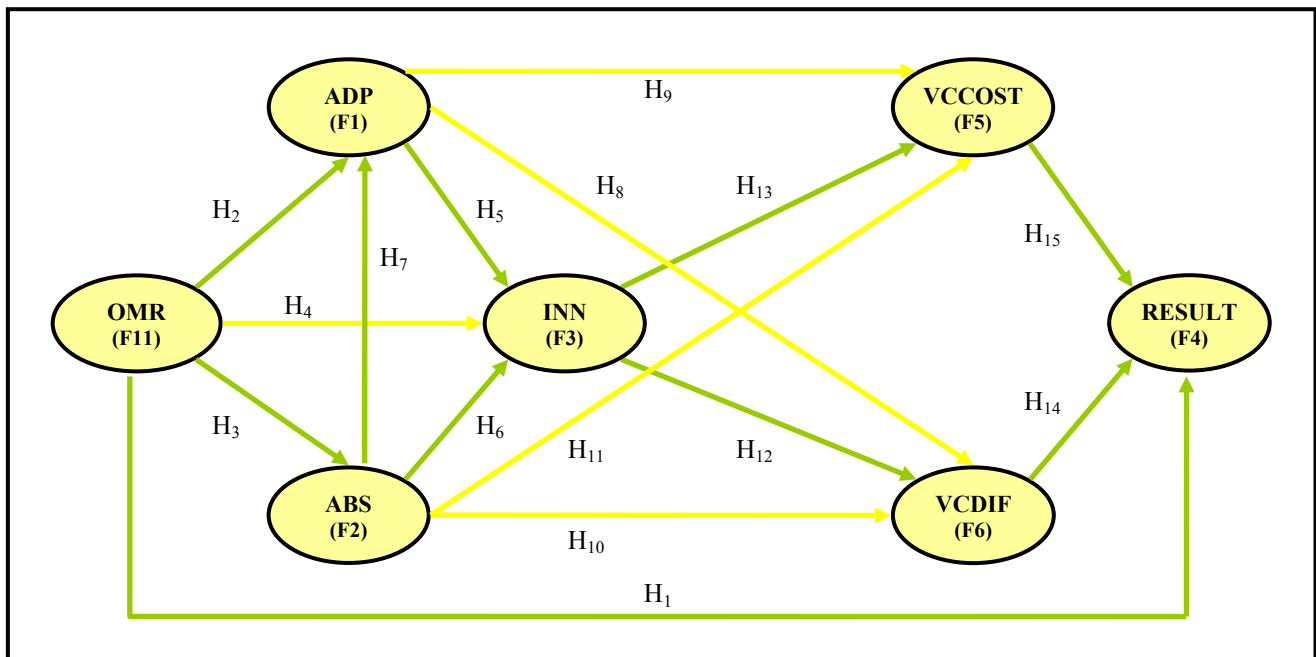
| RELACIÓN        | CARGA  | t        | HIPÓTESIS       | RESULTADO    |
|-----------------|--------|----------|-----------------|--------------|
| OMR → RESULT    | 0,337  | 5,119*** | H <sub>1</sub>  | No rechazada |
| OMR → ADP       | 0,151  | 2,291*   | H <sub>2</sub>  | No rechazada |
| OMR → ABS       | 0,331  | 4,511*** | H <sub>3</sub>  | No rechazada |
| OMR → INN       | 0,043  | 0,738    | H <sub>4</sub>  | Rechazada    |
| ADA → INN       | 0,325  | 3,870*** | H <sub>5</sub>  | No rechazada |
| ABS → INN       | 0,463  | 5,284*** | H <sub>6</sub>  | No rechazada |
| ABS → ADA       | 0,540  | 6,802*** | H <sub>7</sub>  | No rechazada |
| ADA → VCDIF     | -0,061 | -0,573   | H <sub>8</sub>  | Rechazada    |
| ADA → VCCOST    | 0,140  | 1,417    | H <sub>9</sub>  | Rechazada    |
| ABS → VCDIF     | 0,119  | 0,981    | H <sub>10</sub> | Rechazada    |
| ABS → VCCOST    | 0,056  | 0,500    | H <sub>11</sub> | Rechazada    |
| INN → VCDIF     | 0,305  | 2,473*   | H <sub>12</sub> | No rechazada |
| INN → VCCOST    | 0,218  | 1,979*   | H <sub>13</sub> | No rechazada |
| VCDIF → RESULT  | 0,202  | 2,896**  | H <sub>14</sub> | No rechazada |
| VCCOST → RESULT | 0,126  | 1,991*   | H <sub>15</sub> | No rechazada |

Nota: \*\*\* =  $p < 0,001$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \* =  $p < 0,05$ .

Concretamente, la orientación al mercado de la red afecta positiva y significativamente a las capacidades de adaptación y absorción de estas empresas ( $H_2$ :  $\lambda = 0,151$ ;  $t = 2,291$  y  $H_3$ :  $\lambda = 0,331$ ;  $t = 4,511$  respectivamente), las cuales a su vez se relacionan entre sí (la capacidad de absorción presenta una influencia positiva y significativa sobre la capacidad de adaptación;  $H_7$ :  $\lambda = 0,540$ ;  $t = 6,802$ ) y tienen efectos positivos sobre la capacidad de innovación de las mismas ( $H_5$ :  $\lambda = 0,325$ ;  $t = 3,870$  y  $H_6$ :  $\lambda = 0,463$ ;  $t = 5,284$  respectivamente). Gracias a esta capacidad de innovación las nuevas empresas internacionales logran obtener ventajas competitivas en sus mercados exteriores asociadas a la diferenciación de su oferta ( $H_{12}$ :  $\lambda = 0,305$ ;  $t = 2,473$ ), así como a los costes necesarios para desarrollarla ( $H_{13}$ :  $\lambda = 0,218$ ;  $t = 1,979$ ), las cuales en fin último se traducen en mayores resultados internacionales para la empresa ( $H_{14}$ :  $\lambda = 0,202$ ;  $t = 2,896$  y  $H_{15}$ :  $\lambda = 0,126$ ;  $t = 1,991$  respectivamente).

Estos resultados implican rechazar cinco de las hipótesis planteadas en el modelo inicial, tal y como se muestra en la Figura 3.6, asociadas a la influencia de la orientación al mercado de la red sobre la capacidad de innovación ( $H_4$ :  $\lambda = 0,043$ ;  $t = 0,738$ ), y a los efectos de la capacidad de adaptación y de absorción sobre las ventajas competitivas en diferenciación ( $H_8$ :  $\lambda = -0,061$ ;  $t = -0,573$  y  $H_{10}$ :  $\lambda = 0,119$ ;  $t = 0,981$  respectivamente) y en costes ( $H_9$ :  $\lambda = 0,140$ ;  $t = 1,417$  y  $H_{11}$ :  $\lambda = 0,056$ ;  $t = 0,500$  respectivamente) respectivamente.

**Figura 3.6.**  
**Síntesis de los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis**



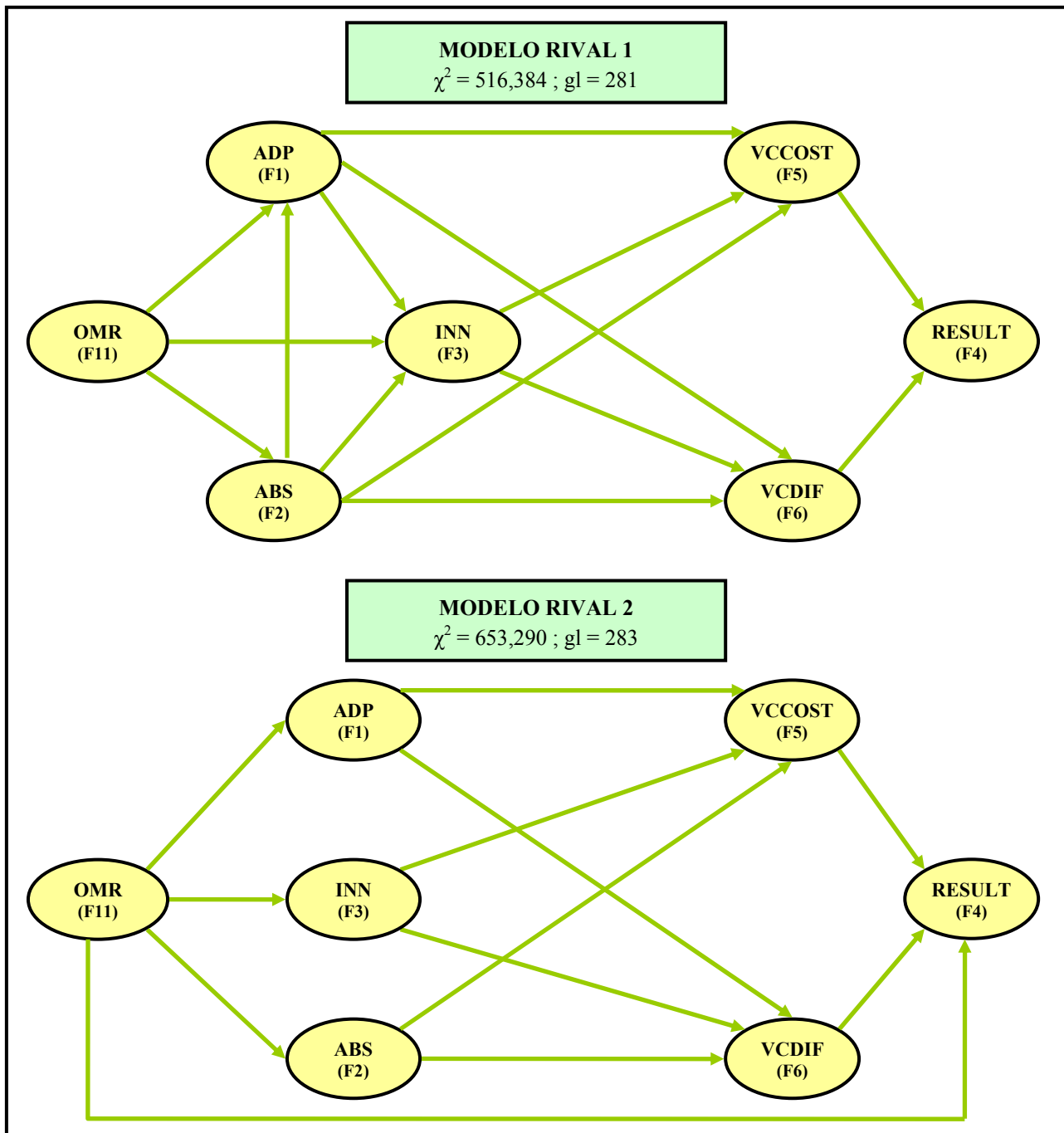
*Nota: las relaciones rechazadas se muestran en amarillo, mientras que las no rechazadas aparecen en verde.*

### 3. PRUEBA DE LOS MODELOS COMPETITIVOS

La prueba de los modelos competitivos (Hair et al., 2006), consiste en la comparación del ajuste del modelo planteado con los de una serie de modelos rivales que actúan como posibles explicaciones alternativas del primero. Siguiendo las indicaciones de Anderson y Gerbing (1988) se impone el requisito de que el número de constructos o indicadores en los distintos modelos sea el mismo, de tal forma que el modelo nulo sea el mismo para todos los modelos. Concretamente, se compara el modelo teórico propuesto (modelo T) con dos modelos rivales (ver Figura 3.7).

Figura 3.7.

Modelos rivales planteados para la prueba de los modelos competitivos



El primero de ellos (modelo 1) no tiene en cuenta la relación directa entre la orientación al mercado de la red y los resultados de las nuevas empresas internacionales. El segundo modelo (modelo 2) apuesta por una relación más lineal en el papel mediador de las capacidades dinámicas respecto a la relación entre la orientación al mercado de la red y las ventajas competitivas logradas por estas empresas, no teniendo en cuenta la interrelación entre las propias capacidades dinámicas.

Para comparar los ajustes de estos modelos, tal y como se hizo al analizar la validez nomológica del modelo de medida, se realiza el test de diferencias en la  $\chi^2$  (Tabla 3.34). Si la diferencia obtenida ( $\Delta\chi^2$ ) resulta mayor o igual al valor crítico correspondiente a la diferencia entre los grados de libertad del modelo teórico y cada uno de los modelos rivales ( $\Delta gl$ ) bajo una probabilidad  $P < 0,01$ , podremos determinar que el modelo propuesto es aceptable, ya que ningún otro modelo formulado de forma similar puede conseguir un elevado nivel de ajuste (Hair et al., 2006). Gracias a este test comprobamos que el ajuste del modelo teórico no es significativamente peor que el de los modelos rivales planteados, ya que la diferencia entre las  $\chi^2$  es inferior al valor crítico.

**Tabla 3.34.**

**Prueba de los modelos competitivos mediante el test de las diferencias en la  $\chi^2$**

| VALORES DE $\chi^2$  | COMPARACIÓN  | IMPLICACIÓN                                |
|--|--|--|
| $\Delta\chi^2 = \chi^2_1 - \chi^2_T = 28,095$<br>$\Delta gl = df_1 - df_T = 1$<br>Valor crítico $\chi^2$ ( $P < 0,01$ ) = 6,63   | $\Delta\chi^2 > \text{Valor crítico } \chi^2$<br>$28,095 > 6,63$   | <b>Rechazamos el modelo 1 frente al T.</b> |
| $\Delta\chi^2 = \chi^2_2 - \chi^2_T = 165,001$<br>$\Delta gl = df_2 - df_T = 3$<br>Valor crítico $\chi^2$ ( $P < 0,01$ ) = 11,34 | $\Delta\chi^2 > \text{Valor crítico } \chi^2$<br>$165,001 > 11,34$ | <b>Rechazamos el modelo 2 frente al T.</b> |

#### **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Tomando como referencia ciertas corrientes teóricas recientes que defienden la importancia de la gestión del conocimiento de los mercados (Autio et al., 2000; Andersson, 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Sapienza et al., 2006; Acedo y Jones, 2007; Gassman y Keupp, 2007; Weerawardena et al., 2007; Zhou, 2007; Armario et al., 2008; Jantunen et al., 2008; Nordman y Melen, 2008; Perks y Hughes, 2008; Saarenketo et al., 2008; Zahra y Hayton, 2008; Zettining y Benson-Rea, 2008; Brennan y Garvey, 2009; Casillas et al., 2009), de las relaciones establecidas con otros agentes gracias a la pertenencia a redes empresariales (Andersson, 2000, 2004; Chetty y Blankenburg, 2000; Johanson y Vahlne, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Blomstermo et al., 2004; Moen et al., 2004; Welch, 2004; Coviello, 2006; Loane y Bell, 2006; Chen y Wang, 2008; Gabrielsson et al., 2008; Perks y Hughes, 2008;

Escribano et al., 2009; Ojala, 2009), así como la necesidad de desarrollar ciertas capacidades que posibiliten la adaptación, renovación o reconfiguración continua de la empresa ante el dinamismo que rige los mercados en la actualidad (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zahra y George, 2002; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; Green et al. 2008b; Hou, 2008; O'Reilly y Tushman, 2008; Zhou y Li, 2010), el modelo propuesto en esta tesis se ha centrado en la importancia de dos aspectos que se consideran clave en la competitividad de las nuevas empresas internacionales: la orientación al mercado de la red en la que participan y sus capacidades dinámicas.

Revisando esta literatura se observa que un gran número de trabajos acerca de la orientación al mercado han dado lugar a resultados empíricos confirmatorios con respecto a la supuesta relación positiva entre ésta y el resultado empresarial (Narver y Slater 1990, 1994; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Deng y Dart, 1994; Pelham y Wilson, 1996; Pitt et al., 1996; Pelham, 1997; Homburg y Pflusser, 2000; Hunt y Lambe, 2000; Bell et al., 2002; Guo, 2002; Homburg et al., 2002; Noble et al., 2002; Lai, 2003; Langerak, 2003; Maydeu y Lado, 2003; Kara et al., 2005; Kirca et al., 2005; Sin et al., 2005; Anwar, 2008; Hughes et al., 2008; Aziz y Yasin, 2010). Sin embargo, la manera en que se establece esta influencia en los distintos estudios difiere en dos sentidos: los trabajos que establecen una relación directa entre las variables y los que lo hacen indirectamente a través de determinados factores mediadores. Por analogía con estos trabajos previos, esta tesis plantea una doble relación entre la orientación al mercado de la red y los resultados internacionales de las nuevas empresas, tanto de manera directa como indirecta a través de su efecto sobre las capacidades dinámicas, la cual es confirmada en sus dos vertientes a través del contraste de hipótesis efectuado.

Centrándonos en primer lugar en la relación directa, los resultados obtenidos permiten demostrar que las nuevas empresas internacionales que participan en una red orientada al mercado son capaces de obtener unos resultados superiores en sus mercados exteriores. La adopción por parte de la red de una orientación estratégica de estas características dota a las nuevas empresas internacionales de ciertos mecanismos y comportamientos compartidos asociados a la gestión relacional del conocimiento que contribuyen a que sus miembros entiendan mejor a sus clientes y al entorno que les rodea pudiendo, de esta manera, diseñar e implementar las acciones de respuesta más adecuadas para aprovechar las oportunidades de mercado que se le presentan (Helfert et al., 2002; Lin y Chen, 2006). En esta línea, Li et al., (2006) señalan que los comportamientos orientados al mercado llevan a los agentes que los adoptan a examinar continuamente las posibles fuentes que posibiliten la creación de forma efectiva de un valor superior para sus clientes presentes y futuros. La ampliación del alcance de esta orientación, desde una dimensión centrada en la empresa individual hacia una



dimensión que englobe al conjunto de los agentes que forman su red de acción principal, incrementa las posibilidades de creación de valor para el cliente por parte de la empresa. De este modo, la adopción de una orientación al mercado de la red, a partir de los mecanismos de coordinación e intercambio entre agentes de distinta naturaleza que ésta conlleva, aumenta las fuentes potenciales de generación y acceso a conocimiento valioso por parte de estas empresas. Igualmente, gracias a estos mecanismos, unidos a los de acoplamiento y resolución de conflictos, las empresas pertenecientes a la red presentan una mayor capacidad para analizar y gestionar adecuadamente este conocimiento, coordinando y llevando a cabo acciones de respuesta que, al ser tomadas con un mayor grado de consenso a partir de la puesta en común de los puntos de vista de los diversos agentes, permiten actualizar sus ofertas a las nuevas condiciones del mercado (Helfert et al., 2002). Más aún, estos mecanismos de gestión relacional del conocimiento pueden conducir a la aparición de ciertas sinergias en los procesos individuales desarrollados por los diferentes miembros de la red gracias a la participación coordinada y a las labores de intercambio que se dan entre ellos en el seno de la red. Todos estos factores incrementan las posibilidades de éxito de las nuevas empresas internacionales en sus mercados.

Por otro lado, los resultados logrados en el estudio empírico permiten demostrar la influencia indirecta de la orientación al mercado de la red sobre la competitividad de las nuevas empresas internacionales a través de su efecto sobre las capacidades dinámicas. De esta manera, esta tesis recoge el guante lanzado por diversos trabajos que proponen dos posibles futuras líneas de investigación que serían de gran importancia a la hora de mejorar el conocimiento sobre el constructo de las capacidades dinámicas. Por una parte, el tratar de identificar aquellos factores que proporcionan el catalizador que inicia el desarrollo de las capacidades dinámicas (Chakravarthy y Gargiulo, 1998; Eisenhardt y Martin, 2000; Salvato, 2003). Y, por otro lado, profundizar en la determinación de la forma concreta por la que estas capacidades contribuyen a mejorar la habilidad de la empresa para obtener mayores resultados (Eisenhardt y Martin, 2000; Pablo et al., 2007). A este respecto, estos resultados apoyan los supuestos de otros trabajos previos que consideran que el conocimiento organizativo es el elemento de partida sobre el que se construyen las nuevas capacidades o se adaptan las ya existentes (Garud y Nayar, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Medina, 1999; Nonaka et al., 2000; Becerra y Sabherwal, 2001; Wang et al., 2007). En contextos de alto dinamismo y complejidad, como los que caracterizan a las nuevas empresas internacionales, la gestión correcta de este conocimiento resulta determinante en el desarrollo de estas capacidades y en el hecho de que éstas sean valiosas en cuanto a su contribución a la competitividad de la empresa (Garud y Nayar, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Medina, 1999; Zollo y Winter, 2002). En este sentido, esta tesis demuestra

empíricamente que el conocimiento organizativo generado a partir de la orientación al mercado de la red, la cual hace posible gestionar la construcción, definición, acceso, organización, intercambio y utilización de activos de conocimiento en todas sus formas, para ayudar a crear, compartir y usar el conocimiento de forma efectiva, ya no sólo en el ámbito individual de la empresa, sino también entre los diferentes agentes que integran su red, se convierte en un factor fundamental a la hora de desarrollar la capacidad por parte de la empresa de mejorar de forma continua sus habilidades para responder con rapidez a los cambios del entorno, o lo que es lo mismo, a la hora de desarrollar sus capacidades dinámicas.

Adicionalmente, esta tesis va un paso más allá y, a partir de la consideración aislada de las tres capacidades dinámicas basadas en el conocimiento con mayor aceptación en la literatura (capacidad de adaptación, de absorción y de innovación), estudia la forma concreta en que se produce tal influencia. Remitiéndonos a los resultados obtenidos, se constata una relación positiva entre la orientación al mercado de la red y las capacidades de adaptación y de absorción de las nuevas empresas internacionales, así como un efecto de ambas sobre la capacidad de innovación, siendo esta última capacidad la que conduciría a la consecución de ventajas competitivas por parte de estas empresas. Además, se encuentra que la capacidad de absorción tiene una influencia positiva sobre la capacidad de adaptación. Por lo tanto, se observa que el papel de cada una de estas capacidades a la hora de explicar la influencia indirecta de la orientación al mercado de la red sobre la competitividad de la nueva empresa internacional es distinto.

La explicación acerca del porqué de estos resultados guarda relación con la propia naturaleza de las capacidades dinámicas consideradas en el modelo. Así, tomando como referencia el reciente trabajo de Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009) en el que, a partir de una revisión de las principales capacidades basadas en el conocimiento tratadas en la literatura, los autores señalan la necesidad de diferenciarlas en función del proceso concreto referente a la gestión del conocimiento al que contribuyen cada una de ellas (desde la exploración hacia la explotación), se llega a la conclusión de que las capacidades dinámicas utilizadas en esta tesis podrían diferenciarse en función de si su naturaleza obedece en mayor medida a un enfoque estratégico (asociado a la exploración) o más bien operativo (asociado a la explotación).

A este respecto, la capacidad de adaptación se centra en aspectos relacionados con la identificación de oportunidades en el mercado y el desarrollo de la flexibilidad necesaria por parte de la empresa para adoptar las adaptaciones oportunas con tal de aprovecharlas (Wang y Ahmed, 2007), mientras que la capacidad de absorción se relaciona con la asimilación de la información externa respecto a la base de

conocimientos existente en la empresa y su aplicación comercial con la intención de crear valor (Cohen y Levinthal, 1990; Van den Bosch et al., 1999; Zahra y George, 2002). En este sentido, las capacidades de adaptación y absorción son capacidades que tienen su aplicación principal en el ámbito estratégico de la empresa. Por su parte, la capacidad de innovación, que se corresponde con la habilidad por parte de la empresa para introducir acciones en la forma de productos, mecanismos, procesos, etc., que contribuyan a su competitividad en los mercados (Wang y Ahmed, 2007) se asociaría en mayor medida al ámbito operativo de la empresa.

Teniendo en cuenta esta distinción, esta tesis aporta un modelo explicativo de la competitividad de las nuevas empresas internacionales apoyándose en la idea del ambidextrismo, que defiende que, en mercados dinámicos como los actuales, la empresa se encuentra en la necesidad de aplicar un doble enfoque en la concepción de su actividad, que garantice tanto una labor de explotación, como también de exploración (Volberda, 1998; Helfat y Raubitschek, 2000; Holmqvist, 2004; Jansen et al., 2006; Teece, 2006; Li et al., 2008a, 2008b; O'Reilly y Tushman, 2008; Andriopoulos y Lewis, 2010). A partir de la primera, la empresa desarrolla una habilidad estratégica para desarrollar una comprensión sistemática sobre los mercados que le permita amoldarse a los cambios continuos que éstos experimentan, así como explorarlos y analizarlos en busca de oportunidades existentes y potenciales. Por su parte, la explotación recoge la capacidad de la empresa para aprovechar de forma efectiva y competitiva las oportunidades detectadas.

Atendiendo a estas definiciones los resultados obtenidos en el contraste empírico del modelo aportado recogen perfectamente esta idea. En efecto, las nuevas empresas internacionales se benefician de la orientación al mercado adoptada por los miembros de su red para desarrollar sus capacidades inmediatas, es decir, unas capacidades de adaptación y de absorción de naturaleza estratégica que garantizan la continua exploración de los mercados, tal y como requiere el hecho de operar en contextos caracterizados por un alto dinamismo. A partir de la interrelación entre estas dos capacidades, las nuevas empresas internacionales generan una capacidad de innovación de naturaleza operativa, que les permite explotar el conocimiento valioso generado para la consecución de ventajas competitivas en los mercados. En este sentido, conviene recordar que, por definición, las capacidades operativas de una empresa son aquellas asociadas a la propia acción e implementación de la estrategia (Kotler, 2000) y, por lo tanto, son estas capacidades las que realmente deben de contribuir de forma directa a la generación de ventajas competitivas en sus mercados y, de esta manera, a la consecuente obtención de resultados internacionales superiores.

Esto explicaría el hecho de que, de las tres capacidades dinámicas analizadas, únicamente la capacidad de innovación presente una relación positiva directa sobre las

ventajas competitivas logradas por la nueva empresa internacional. A este respecto, las capacidades de adaptación y de absorción contribuyen a que estas empresas sean capaces de identificar nuevas oportunidades en los mercados y asimilar internamente el conocimiento asociado a las mismas favoreciendo su flexibilidad y su adaptabilidad. Sin embargo, estas habilidades no tienen por qué traducirse en ventajas competitivas a menos que las empresas desarrollen la capacidad de llevar a cabo acciones innovadoras concretas que permitan explotar el conocimiento generado y asimilado. Por lo tanto, el papel de las capacidades de naturaleza exploratoria en la consecución de las ventajas competitivas logradas por las nuevas empresas internacionales será el de generar las condiciones necesarias para que la empresa pueda lograrlas a través de su capacidad de innovación.

De forma adicional, esta investigación profundiza en la relación existente entre las propias capacidades dinámicas de naturaleza estratégica, contrastando la existencia de un efecto positivo entre la capacidad de absorción y la capacidad de adaptación. En este sentido, tal y como recogían Cohen y Levinthal (1990) en su definición seminal de la capacidad de absorción, la asimilación del conocimiento, elemento fundamental de la capacidad de absorción, se produce con tal de lograr adaptarse a los cambios que exigen los mercados. En la misma línea, este resultado demuestra que, para lograr identificar oportunidades reales y potenciales en los mercados, la empresa debe haber llevado a cabo un proceso de análisis continuo del mercado con anterioridad, que implique un aprendizaje interno permanente por parte de ésta a través de la puesta en común y la interpretación del conocimiento exterior generado con respecto a su conocimiento interno, tal y como recoge el concepto de la capacidad de absorción. Igualmente, para llevar a cabo las adaptaciones oportunas que exigen los mercados, la empresa requiere haber logrado con anterioridad un cierto grado de asimilación del nuevo conocimiento generado. Este conocimiento, una vez integrado en la base de conocimientos de la empresa, supone un incentivo para la misma para desarrollar una mayor habilidad para adaptarse a los cambios a través del ánimo a sus empleados a ser creativos, innovadores y a tener iniciativa (Van der Post et al., 2007) buscando métodos que les permitan adaptarse a las nuevas técnicas, tecnologías o enfoques respecto a las ya existentes en la empresa (Riemenschneider et al., 2010).

Volviendo a la relación existente entre la capacidad de innovación y las ventajas competitivas, este trabajo demuestra específicamente que la capacidad de innovación de las nuevas empresas internacionales favorece la obtención de ventajas competitivas basadas en la diferenciación y en los costes. Así, la capacidad de la empresa para innovar sus productos, procesos, comportamientos y/o estrategias en base al conocimiento de mercado generado favorece la consecución de ventajas competitivas por parte de ésta asociadas a la diferenciación de su oferta, las cuales se traducen en un

valor superior para el consumidor apoyado en unas cualidades distintivas del producto o marca logradas a través de estrategias de diferenciación, del ofrecimiento de un mejor ratio calidad /precio, de unos servicios más acordes a las necesidades del cliente y de un mejor apoyo tecnológico (Porter, 1985; Kim y Lim, 1988; Cavusgil y Zou, 1994; Munuera y Rodríguez, 1998; Piercy et al., 1998; Li y Dant, 1999; Morgan et al., 2004; Kretchen y Hult, 2007; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Del mismo modo, la capacidad de innovación desarrollada por las nuevas empresas internacionales contribuye al logro de ventajas competitivas en costes, las cuales tienen su manifestación en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración y de comercialización de sus productos (Porter, 1985; Kotha y Nair, 1995; Munuera y Rodríguez, 1998; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009).

Finalmente, los resultados obtenidos permiten contrastar el efecto directo de estas ventajas en los resultados internacionales logrados por las nuevas empresas, tal y como habían demostrado muchos otros trabajos desde la óptica del marketing con anterioridad (Day y Wensley, 1988; Barney, 1991; Bourandas y Halikias, 1991; Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas, 1994; Moini, 1995; Piercy et al., 1998; Sudharshan y Sánchez, 1998; Moen, 1999; Hunt, 2000, 2002; Ling-ye y Ogunmokun, 2001; Srivastava et al., 2001; Mizik y Jacobson, 2003; Morgan et al., 2004; Kretchen y Hult, 2007; Snoj et al., 2007; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Concretamente, nuestro trabajo demuestra que las ventajas competitivas basadas en la diferenciación y en los costes influyen en los resultados internacionales conseguidos por las nuevas empresas internacionales; en nuestro caso, en su rentabilidad, sus ventas, su impacto sobre el mercado y su eficacia. De hecho, estos resultados no son de extrañar teniendo en cuenta que las propias conceptualizaciones del concepto de ventaja competitiva señalan, por definición, que una empresa posee una ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene un nivel de resultados superior (Day y Wensley, 1988; Grant, 1996).

En general, estos resultados apuntan a que las diferentes posiciones de las empresas en referencia a la posesión de ventajas competitivas pueden ser vistas como el resultado de las diferencias en la utilización y generación de sus capacidades clave, teniendo como consecuencia la obtención de distintos niveles de resultado (Barney, 1991; Hunt, 2000). Así pues, las ventajas competitivas obtenidas a partir de recursos y capacidades únicos y/o superiores determinan de forma directa los resultados de la empresa (Morgan y Hunt, 1999; Hult y Ketchen, 2001; Hooley y Greenley, 2005; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Más aún, tal y como señalan Vorhies y Morgan (2005), la existencia de un efecto de interdependencia entre las distintas capacidades individuales les confiere un valor conjunto, haciéndolas aún más difíciles de imitar, mover o sustituir y, por lo tanto, las convierte en importantes fuentes de ventaja competitiva. En este sentido, el hecho de que las ventajas competitivas logradas por las nuevas empresas

internacionales vengan determinadas por la compleja interrelación entre sus tres capacidades dinámicas basadas en el conocimiento proporcionado por la orientación al mercado de la red incrementa y fortalece, más si cabe, su potencial competitivo y, en consecuencia, sus posibilidades de obtener resultados superiores en sus mercados internacionales.

---

# **Bloque Cuarto**

**Conclusiones y reflexiones finales**

---

# Capítulo 10

## Conclusiones



La motivación que impulsaba el desarrollo de esta investigación se encuentra asociada a la aparición en la literatura del *international entrepreneurship* de trabajos que reconocen la creciente importancia del fenómeno de las nuevas empresas internacionales en la contribución al progreso económico y social de las economías globalizadas (ver Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Rialp et al., 2005; Hessels y Van Stel, 2007). Efectivamente, el proceso de globalización acelerado experimentado por los mercados en los últimos años, propiciado entre otras razones por el desarrollo de la tecnología, de los medios de transporte y comunicación, la desaparición de las barreras comerciales entre países y la tendencia hacia la homogenización de los estilos de vida (Liao et al., 2010), ha conducido a las empresas a la necesidad de adoptar un enfoque internacional, llevando a cabo ciertas actividades de su cadena de valor en los mercados exteriores (Forsner y Ballance, 1990; Lugo, 2007). Es por esta razón que, en la actualidad, el hecho de que las empresas recién creadas nazcan con una vocación marcadamente internacional comienza a ser una circunstancia común en los mercados.

Una de las cuestiones fundamentales que plantea la aparición de este nuevo tipo de empresas, y que ha constituido el objetivo general de esta tesis, es tratar de determinar cuáles son los factores clave que hacen posible que estas empresas sean competitivas y obtengan resultados superiores en sus mercados internacionales de forma tan prematura y, al mismo tiempo, ser capaces de aportar un modelo de relaciones que recoja la manera concreta en que estos factores se interrelacionan.

De la revisión de la literatura acerca del fenómeno de las nuevas empresas internacionales podemos concluir que, el proceso de globalización sufrido por los mercados desde el último cuarto del siglo pasado ha traído consigo un incremento del dinamismo y complejidad asociado a los mercados, así como una internacionalización de la economía mundial. La repercusión de este proceso de globalización también ha llegado a la empresa, en la que comienzan a observarse ciertos cambios en su patrones de comportamiento. Este hecho no ha pasado desapercibido a académicos e investigadores que, desde los años noventa, comienzan a preocuparse por el estudio del proceso de internacionalización seguido por este tipo de empresas, dando lugar al surgimiento y consolidación a finales de la misma década de una nueva corriente de investigación denominada *international entrepreneurship* (McDougall y Oviatt, 2000). Esta corriente, que se basa en un enfoque multidisciplinar que recoge aspectos de diferentes perspectivas teóricas como la del comercio internacional, el *entrepreneurship*, la económica, la psicológica, la antropológica, la financiera, la de marketing y la sociológica (Oviatt y McDougall, 2005), se ha centrado en contribuir al análisis acerca del “descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de

oportunidades por parte de las nuevas empresas atravesando las fronteras nacionales para crear futuros productos y servicios” (Oviatt y McDougall, 2005: 7).

Las nuevas empresas internacionales, principal ámbito de estudio dentro de la corriente del *international entrepreneurship*, son organizaciones empresariales dirigidas por empresarios visionarios que consideran el mundo como un mercado único (Knight y Cavusgil, 1996), que se crean, por tanto, con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales teniendo su ámbito producto/mercado una dimensión internacional (Madsen y Servais, 1997; Luostarinen y Gabrielsson, 2004) y que, desde sus comienzos, buscan obtener importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994) con el fin de aprovechar las oportunidades existentes en los mercados exteriores (Autio et al., 2000; Oviatt y McDougall, 2005; Zhou, 2007).

Este proceso de internacionalización acelerada, que oscila desde los dos (McKinsey y Co, 1993; Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Chetty y Campbell-Hunt, 2004) hasta los diez años (Milanov y Fernhaber, 2009) después del comienzo de su actividad, viene determinado por una serie de factores que pueden sintetizarse en el entorno internacional, las características del sector en el que opera la empresa, los rasgos de la estrategia de la empresa y la actitud del equipo directivo.

La revisión de la literatura relacionada con la internacionalización de la empresa permite identificar cuatro enfoques generales a partir de los cuales se clasifican las distintas teorías y modelos aparecidos: el enfoque económico, el enfoque de proceso, el enfoque relacional y el enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa.

Las teorías recogidas en estos enfoques surgen con la finalidad de dar explicación a fenómenos de internacionalización que se dan en los mercados durante el periodo en el que aparece la teoría en cuestión. Por lo tanto, la mayor parte de los modelos que se recogen en estas teorías se han centrado en el análisis del proceso de internacionalización experimentado por empresas en contextos muy diferentes al contexto global, dinámico y altamente competitivo en el que actúan las nuevas empresas internacionales en la actualidad.

Así, la mayor parte de los modelos tradicionales de internacionalización se han basado en empresas establecidas de gran tamaño en las que la entrada paulatina en los mercados foráneos se consideraba una extensión de su propia actividad doméstica (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Valhne, 1977, 1990; Cavusgil, 1980). La mayoría de ellos presenta supuestos fundamentales que son difíciles de mantener a la hora de aplicarlos al fenómeno de las nuevas empresas internacionales. Por un lado, los modelos englobados en el enfoque económico se han centrado en las grandes empresas multinacionales, sin distinguir el grado de internacionalización del que parte cada

empresa, contemplando únicamente la inversión directa en el exterior y no teniendo en cuenta el papel de las relaciones interempresariales en el proceso de entrada a los mercados foráneos por parte de la empresa (Overby y Min, 2001; Rialp y Rialp, 2001). Por otro lado, los modelos del enfoque de proceso han limitado la posible internacionalización por parte de las empresas a la posesión de ciertas características tales como la experiencia propia, la edad o el tamaño de la empresa, las cuales se van adquiriendo de forma gradual (Brouthers, 2002; Brouthers y Nakos, 2004). En tercer lugar, los supuestos originales sobre los que se construye el enfoque relacional se han basado en las empresas multinacionales, considerando solamente las relaciones existentes entre empresas asociadas a la actividad de producción (Ellis, 2000; Galván, 2003) y sin tener en cuenta el papel del directivo en las decisiones individuales de la empresa (Chetty y Blankenburg, 2000). Finalmente, el enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa ha puesto el énfasis en la importancia de los recursos y capacidades en la empresa pero no ha sido capaz de identificar ni el tipo concreto de recursos y capacidades que se deben de considerar, ni el proceso por el cual éstos se generan (Roersen et al., 2008). Además, tampoco ha considerado la interacción entre agentes como un factor influyente en el proceso de creación de valor por parte de la empresa en sus mercados (Roersen et al., 2008) y sólo ha contemplado la obtención de resultados internacionales en el largo plazo.

Todos estos factores son elementos que no se corresponden ni con las características propias de una nueva empresa internacional, ni con el proceso de internacionalización seguido por éstas. Por lo tanto, en línea con otros trabajos anteriores (McDougall et al., 1994; Zahra et al., 1997; Preece et al., 1998; Autio et al., 2000; McDougall y Oviatt, 2000; Zahra et al., 2000; Rialp et al., 2002; Ripollés et al., 2002; Zahra y George, 2002) podemos concluir que la nueva realidad que plantea el surgimiento del fenómeno de las nuevas empresas internacionales difícilmente puede ser explicada de manera adecuada a través de la consideración aislada e individual de cualquiera de los modelos tradicionales de internacionalización.

Sin embargo, aspectos concretos de cada una de estas teorías puedan ser aplicables al fenómeno de las nuevas empresas internacionales. En este sentido, en esta tesis se ha optado por la adopción de una postura conciliadora que permitiera conjuntar criterios válidos de los diferentes modelos con el fin de aportar una explicación de aquellos elementos que resultan fundamentales, ya no únicamente a la hora de facilitar el proceso acelerado de internacionalización experimentado por estas empresas, sino también en la determinación de la competitividad y éxito logrado por las mismas en tal proceso.

Así, tomando como punto de partida uno de los supuestos fundamentales que promulgan los modelos según el enfoque de proceso, se ha considerado el

conocimiento sobre los mercados foráneos como un factor crucial a la hora de explicar la competitividad y los resultados logrados por las nuevas empresas internacionales en su rápido proceso de internacionalización. Este hecho estaría en consonancia ciertos trabajos como el de Weerawardena et al. (2007: 296), quienes señalan que “ciertas proposiciones teóricas clave del modelo de Uppsala son un punto de partida apropiado para tratar de conceptualizar los patrones de internacionalización de las nuevas empresas globales”, así como con un gran número de estudios que, a este respecto, concretan estas proposiciones en la variable “conocimiento de mercado” (Autio et al., 2000; Erikson et al., 2000; Johanson y Vahlne, 2003; Andersson, 2004; Knight y Cavusgil, 2004; MacPherson et al., 2004; Oviatt y McDougall, 2005; Javalgi et al., 2006; Sapienza et al., 2006; Weerawardena et al., 2007; Zhou, 2007; Armario et al., 2008; Perks y Hughes, 2008; Saarenketo et al., 2008; Zahra y Hayton, 2008; Brennan y Garvey, 2009; Casillas et al., 2009; Melen y Nordman, 2009). Las nuevas empresas internacionales están sujetas desde sus comienzos a la toma de decisiones emprendedoras de gran trascendencia, asociadas a altos niveles de riesgo e incertidumbre y, en este sentido, el acceso sistemático a conocimiento sobre sus mercados resulta esencial para el desarrollo competente de su actividad, así como para reducir los efectos de tales limitaciones (Autio et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Sapienza et al., 2006; Weerawardena et al., 2007; Zhou, 2007; Armario et al., 2008; Jantunen et al., 2008; Zahra y Hayton, 2008; Zettining y Benson-Rea, 2008).

Ahora bien, en los modelos de proceso se defiende la idea de que el conocimiento necesario para la internacionalización de la empresa procede de la experiencia propia y de la presencia física en los mercados exteriores. Más aún, este conocimiento se ve igualmente condicionado por otros factores como la edad o el tamaño de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Erramili y Rao, 1993). De ahí que el supuesto básico compartido por estos modelos señale que la entrada en los mercados exteriores por parte de la empresa se efectúa de manera gradual conforme se incrementen los niveles poseídos por la misma respecto a tales factores. Las nuevas empresas internacionales, sin embargo, no presentan altos niveles en estos factores, tal y como demandan los modelos gradualistas, con lo cual no es posible mantener la suposición de que la experiencia es la fuente principal del conocimiento poseído por estas empresas. Las empresas de este tipo deben de buscar, por tanto, fuentes alternativas de conocimiento que les permita desarrollar una actividad internacional precoz y acelerada, a la vez que competitiva. En este sentido, este trabajo ha identificado dos factores clave que facilitarían esta fuente de conocimiento: la orientación al mercado y las redes empresariales.

Así, en el caso de las nuevas PYMES, la literatura de marketing ha demostrado sobradamente que la orientación al mercado es un factor determinante en el proceso de

adquisición, desarrollo y aprendizaje asociado al conocimiento de los mercados foráneos (Pelham y Wilson, 1996; Kara et al., 2005; Oviatt y McDougall, 2005; Armario et al., 2008; Li et al., 2008b). Por otro lado, el enfoque relacional de marketing establece que la consideración de las relaciones mantenidas por la empresa con los agentes de su red constituye una de sus principales fuentes de obtención de conocimiento, información y recursos (Andersson, 2000, 2004; Chetty y Blankenburg, 2000; Johanson y Vahlne, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Blomstermo et al., 2004; Moen et al., 2004; Welch, 2004; Coviello, 2006; Loane y Bell, 2006; Chen y Wang, 2008; Gabrielsson et al., 2008; Perks y Hughes, 2008; Escribano et al., 2009; Ojala, 2009).

A este respecto, el hecho de que las nuevas empresas internacionales interactúen dentro de su red principal lleva a que, para que esta interacción se traduzca en efectos positivos para la misma, sea necesario adoptar ciertos mecanismos que garanticen el correcto funcionamiento de la red. Ello implica que las distintas funciones, recursos y conocimientos de los diferentes miembros deban ser integrados, coordinados, controlados e implementados por diversas empresas. Más aún, los agentes que componen la red pueden presentar una amplia variedad de estructuras, culturas corporativas y objetivos empresariales que podrían dificultar estas labores de coordinación y comunicación (Lin y Chen, 2006). En este sentido, la existencia de una orientación al mercado en el ámbito de la red ayuda a entender la manera en que las empresas de la red logran actuar de forma interrelacionada a través de sus fronteras organizativas y cómo el conocimiento disperso en varias organizaciones puede consolidarse como un elemento esencial para el éxito de las nuevas empresas internacionales en sus mercados foráneos.

En efecto, este trabajo ha demostrado que es posible recoger el efecto de la orientación al mercado y la pertenencia a redes empresariales en el concepto de la orientación al mercado de la red, la cual ha sido definida como una orientación estratégica establecida de forma conjunta por los distintos miembros que componen la red principal de relaciones de la empresa, la cual implica, en un clima de confianza, colaboración y compromiso, el desarrollo de determinadas actividades y comportamientos compartidos fundamentales de acoplamiento, coordinación, resolución de conflictos e intercambio basados en la generación de un capital intelectual ampliado con el fin de incrementar la competitividad tanto de la red como de sus miembros individuales, en su intento por aportar un valor superior al cliente final a través de la satisfacción de sus necesidades.

Por otro lado, partiendo del enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa, se ha demostrado que las capacidades poseídas o generadas por la empresa son fundamentales al tratar de explicar su competitividad internacional (Grant, 1996;

Luo, 2000; Yip et al., 2000; Griffith y Harvey, 2001; Li et al., 2004; Armario et al., 2008). Ahora bien, a la hora de identificar estas capacidades clave ha sido importante tener en cuenta que las nuevas empresas internacionales se enfrentan a continuos cambios en las preferencias y gustos de los consumidores, en los procesos y tecnologías, así como en las características de los mercados (culturales, legales, sociales, económicas, etc.), lo cual hace que aquellos recursos y capacidades válidos para la competitividad presente de la empresa pueden quedar obsoletos en un corto periodo de tiempo y, por tanto, no ser determinantes de su competitividad en el futuro (Green et al., 2008b). En este sentido, este trabajo pone el énfasis en ciertas capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación, no asociadas a determinados sectores o industrias, que contribuyen a mantener y renovar la competitividad de la empresa de forma sostenida. Estas capacidades, basadas en el conocimiento proporcionado por la orientación al mercado de la red, tienen en cuenta la naturaleza evolutiva de los recursos y capacidades (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zahra y George, 2002; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; Green et al. 2008b; Hou, 2008) y garantizan la implicación y el compromiso continuo de las nuevas empresas internacionales por construir nuevos recursos y capacidades y recombinar o reconfigurar los ya existentes, logrando así adaptarse a las nuevas demandas de los mercados, adoptar acciones de respuesta concretas hacia los mercados y, de este modo, facilitando su competitividad y supervivencia en el largo plazo (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Teece, 2006; Wu, 2007; Zhang, 2007; O'Reilly y Tushman, 2008; Zhou y Li, 2010). De esta manera, desde una perspectiva de marketing, esta tesis ha tenido en cuenta el enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa incorporando al mismo la teoría de las capacidades dinámicas.

Adicionalmente, el propio objetivo planteado inicialmente en esta tesis, que trata de explicar la obtención de ventajas competitivas y resultados superiores por parte de las nuevas empresas internacionales, lleva implícita la idea de que una de las razones que justifica la entrada de las nuevas empresas a los mercados internacionales es obtener altos niveles en cada una de estas dos variables de competitividad y rendimiento, tal y como mantienen las teorías económicas de internacionalización (Buckley y Casson, 1976; Hymer, 1976; Dunning, 1981). Concretamente, nuestro trabajo, en línea con otros anteriores como el de Knudsen y Madsen (2002), ha relacionado la estrategia internacional de la empresa, su ventaja competitiva y su rendimiento internacional con aspectos asociados a las distintas cualidades de los recursos y capacidades de los agentes internos, su conocimiento tácito y su aprendizaje, así como a la orientación estratégica que contribuye a su gestión.

En definitiva, este trabajo concluye que, adoptando una perspectiva de

marketing para explicar la competitividad internacional de las nuevas empresas, es posible construir un modelo de relaciones que tenga en cuenta aspectos fundamentales del enfoque económico, de proceso, relacional y de los recursos y capacidades de la empresa, adaptados al fenómeno de las nuevas empresas internacionales, los cuales se sintetizan en los constructos de la orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas.

Sin embargo, el objetivo general perseguido por esta tesis no se limitaba a la identificación de los factores determinantes de la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales, sino que, además, buscaba profundizar en la manera concreta en que estos factores se relacionan para lograrlo. En este sentido, gracias a los resultados obtenidos en el contraste empírico llevado a cabo en este trabajo se ha podido concluir que la orientación al mercado de la red influye en los resultados conseguidos por las nuevas empresas en sus mercados internacionales de dos formas distintas: tanto de forma directa como de manera indirecta a través de la mediación de las capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación basadas en el conocimiento, cuya interrelación se traduce en la obtención de ventajas competitivas en diferenciación y en costes, las cuales presentan una influencia directa en la consecución de resultados internacionales superiores por parte de estas empresas.

Centrándonos en la relación directa entre la orientación al mercado de la red y los resultados internacionales, este trabajo ha permitido complementar las conclusiones extraídas por un gran número de trabajos que encuentran, de forma aislada, la existencia de un efecto positivo de la orientación al mercado de la empresa sobre los resultados empresariales (Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Pelham, 1993, 2000; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Pitt et al., 1996; Appiah-Adu, 1997; Caruana et al., 1999; Deshpande y Farley, 1999; Slater y Narver, 2000; Hult y Ketchen, 2001; Kahn, 2001; Rose y Shoham, 2002; Agarwal et al., 2003; Jones et al., 2003; Foley y Fahy, 2004; Homburg et al., 2004; Im y Workman, 2004; Kaynak y Kara, 2004; Verhees y Meulenbergh, 2004; González y González, 2005; Hooley y Greenley, 2005; Kara et al., 2005; Sin et al., 2005; Zhou et al., 2005; Lee et al., 2006; Li et al., 2006; Dwairi et al., 2007; Hyvönen y Tuominen, 2007; Menguc et al., 2007; Qu, 2007; van Zyl y Mathur-Helm, 2007; Megicks y Warnaby, 2008). Partiendo de la fundamentación teórica de estos trabajos nuestra investigación ha ampliado el alcance de la orientación al mercado a los diferentes agentes que conforman la red empresarial a la que pertenece la nueva empresa internacional.

En este sentido, este trabajo ha mantenido que las nuevas condiciones altamente dinámicas y globales a las que deben enfrentarse las nuevas empresas las llevan a buscar apoyos alternativos que no limiten su capacidad de actuación en los mercados foráneos a factores desarrollados internamente por las propias empresas. Gracias a la orientación

al mercado de la red las nuevas empresas internacionales incrementarán las posibles fuentes de acceso a conocimiento valioso sobre los mercados. Además, esta orientación implicará la adopción conjunta y coordinada por parte de los distintos miembros que componen la red principal de ciertos mecanismos y comportamientos compartidos asociados a la gestión relacional del conocimiento que contribuirán a que todos los miembros se beneficien de un mejor y más completo entendimiento sobre aquellos elementos que definen y caracterizan a sus clientes y al entorno que les rodea. De esta manera, podrán diseñar e implementar las acciones de respuesta más adecuadas para tratar de aprovechar las oportunidades de mercado que se le presenten (Helfert et al., 2002; Lin y Chen, 2006). Así, las nuevas empresas internacionales lograrán aminorar las desventajas asociadas a su carácter foráneo y novedoso (Autio et al., 2000) con las que, a priori, se encuentran al competir con otras empresas más maduras ya establecidas de mayor tamaño, edad y experiencia en esos mercados foráneos y, de este modo, serán capaces de obtener resultados superiores en los mercados internacionales desde sus comienzos.

Por otra parte, los resultados obtenidos en este estudio nos llevan a concluir que existe una compleja relación indirecta entre la orientación al mercado de la red y los resultados internacionales de las nuevas empresas, en la cual se sitúa a las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, y la interrelación que se produce entre ellas en su intento por lograr ventajas competitivas para la empresa basadas en la diferenciación o los costes, como factor fundamental en esta mediación. Además, el hecho de haber optado por una consideración no generalista de las capacidades dinámicas, diferenciando entre las capacidades de adaptación, de absorción y de innovación poseídas por estas empresas, nos ha permitido definir las de forma específica atendiendo a su naturaleza individual, haciendo posible profundizar, tal y como reclamaban trabajos recientes como los de Protojerou et al. (2008) y Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009), en las relaciones específicas que se dan entre las propias capacidades dinámicas en función de su distinta naturaleza. En línea con el trabajo de Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009), en el cual los autores abogan por clasificar las capacidades basadas en el conocimiento en función del proceso concreto respecto a la gestión del conocimiento al que contribuyen cada una de ellas (desde la exploración hacia la explotación), este trabajo ha identificado a las capacidades de adaptación y de absorción como capacidades de naturaleza estratégica asociadas a la exploración, mientras que la capacidad de innovación se ha relacionado con la explotación del conocimiento generado por la empresa.

En base a esta diferenciación, este trabajo ha demostrado que, para que las nuevas empresas logren ser competitivas en sus mercados, es necesario que desarrollen una doble función de exploración y explotación, que en este caso viene determinada



por la generación, a partir de la orientación al mercado adoptada en el ámbito de su red principal, de sus diferentes capacidades dinámicas. De forma específica, se concluye que esta orientación estratégica basada en la gestión relacional del conocimiento favorece el desarrollo por parte de las nuevas empresas internacionales de ciertas capacidades estratégicas como la capacidad de adaptación y de absorción, las cuales contribuyen a la identificación de oportunidades en el mercado y al análisis continuo del conocimiento asociado a las mismas para su asimilación interna (Cohen y Levinthal, 1990; Van den Bosch et al., 1999; Zahra y George, 2002; Wang y Ahmed, 2007), es decir, a la exploración permanente de los mercados. A partir del conocimiento valioso generado y asimilado, la empresa incrementará su capacidad de explotarlo en la forma de diferentes acciones innovadoras asociadas a productos, mecanismos, procesos, etc., que contribuyen a su competitividad en los mercados (Wang y Ahmed, 2007).

En efecto, los resultados de esta tesis nos llevan a afirmar que la capacidad de innovación desarrollada por las nuevas empresas internacionales favorece la obtención de mayores ventajas competitivas en los mercados, ventajas que se basan tanto en la diferenciación de la oferta como en los costes asociados al desarrollo de la misma. A su vez, las ventajas logradas por estas empresas en sus mercados internacionales respecto a sus principales competidores, tales como unas cualidades distintivas del producto o marca, un mejor ratio calidad /precio, unos servicios más acordes a las necesidades del cliente y un mejor apoyo tecnológico en el caso de las ventajas competitivas basadas en la diferenciación (Porter, 1985; Kim y Lim, 1988; Cavusgil y Zou, 1994; Munuera y Rodríguez, 1998; Piercy et al., 1998; Li y Dant, 1999; Morgan et al., 2004; Kretchen y Hult, 2007; Ha-Brookshire y Dyer, 2009), o el dominio de los costes de fabricación, de administración y de comercialización de sus productos en el caso de las ventajas basadas en los costes (Porter, 1985; Kotha y Nair, 1995; Munuera y Rodríguez, 1998; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009) se traducirán en unos resultados internacionales superiores en dichos mercados.

Igualmente, esta tesis ha contrastado la existencia de una relación positiva entre las propias capacidades dinámicas de naturaleza exploratoria. En concreto, se demuestra que la capacidad de absorción influye positivamente en la capacidad de adaptación de las nuevas empresas internacionales. En efecto, la empresa deberá desarrollar un proceso de asimilación del nuevo conocimiento exterior con tal de lograr identificar oportunidades en los mercados y, así adaptarse de acuerdo a los cambios o modificaciones que éstas impliquen. (Van der Post et al., 2007; Riemenschneider et al., 2010).

De forma general, podemos decir que nuestra investigación contribuye a paliar el déficit señalado por autores como Andriopoulos y Lewis (2010) de trabajos

empíricos que demuestren forman concretas por las que la empresa pueda desarrollar un enfoque ambidextro, el cual defiende la necesidad de que las empresas actuales, presentes en ambientes dinámicos y complejos, desarrollen un doble enfoque que garantice en la misma tanto una función de explotación como de exploración (Volberda, 1998; Helfat y Raubitschek, 2000; Holmqvist, 2004; Jansen et al., 2006; Teece, 2006; Li et al., 2008a, 2008b; O'Reilly y Tushman, 2008; Andriopoulos y Lewis, 2010).

Esta tesis demuestra que en el caso de las nuevas empresas internacionales se debe de tener presente que centrarse exclusivamente en mejorar sus capacidades de explotación, como es el caso de la capacidad de innovación, no es suficiente. Adicionalmente, la variabilidad de las condiciones que rigen la actividad de estas empresas y la de los mercados en los que actúan deben de llevarlas a mostrar una mayor preocupación por desarrollar una continua exploración acerca de las posibles oportunidades aparecidas en sus mercados y del nuevo conocimiento que en ellos se genera. De hecho, el nuevo conocimiento valioso generado por la empresa constituirá la base sobre la que se tratará de construir ventajas en los mercados a través de su explotación. En este sentido, desde un enfoque estratégico, la competitividad y supervivencia a largo plazo de las nuevas empresas internacionales dependerá del compromiso e implicación continua y sistemática de la empresa para desarrollar estructuras, procesos, comportamientos y/o capacidades que potencien este enfoque ambidextro.

Nuestro modelo supone una importante contribución a la literatura de marketing a este respecto. Concretamente, hemos demostrado empíricamente que la adopción de una orientación al mercado en el ámbito de la red cimentada en el conocimiento de los mercados favorece el desarrollo por parte de las nuevas empresas internacionales de unas capacidades estratégicas de adaptación y de absorción que contribuyen a la exploración sistemática y efectiva de los mercados dinámicos y cambiantes en los que actúan y, de este modo, permiten generar una capacidad operativa de innovación que hace posible explotar el conocimiento valioso generado para la consecución de ventajas competitivas en sus mercados basadas en la diferenciación y la reducción de los costes que se traducen en un incremento de sus resultados internacionales.

Las conclusiones obtenidas esta investigación nos permiten identificar diversas contribuciones de carácter tanto académico como gerencial.

En el ámbito académico esta investigación supone una contribución tanto teórica como empírica a la visión conciliadora de las teorías sobre la internacionalización de la empresa (Coviello y Martin, 1999; Jones, 1999; McAuley, 1999; McDougall y Oviatt, 2000; Crick et al., 2001; Fletcher, 2001; Liesch et al., 2002; Zahra y George, 2002;

Chetty y Campbell-Hunt, 2003, 2004; Petersen et al., 2003; Young et al., 2003; Coviello y Jones, 2004; Crick y Spence, 2005; Rialp et al., 2005; Meyer y Gelbuda, 2006; Fletcher, 2008; Nordman y Melen, 2008; Pajunen y Maunula, 2008; Roersen et al., 2008; Yamakawa et al., 2008). Nuestro trabajo, en este sentido, aporta un modelo específico que permite resolver la controversia existente en la literatura del *international entrepreneurship* acerca de la identificación de los factores que pueden resultar clave en la competitividad de las nuevas empresas internacionales (Zahra y George, 2002; Rialp et al., 2005; Aspelund et al., 2007). Concretamente, el modelo aportado en esta tesis permite aunar los argumentos aportados por tres corrientes distintas de académicos e investigadores que han analizado la influencia sobre las nuevas empresas internacionales de la gestión estratégica del conocimiento, las redes empresariales y las capacidades dinámicas, demostrando empíricamente sus efectos sobre la competitividad y los resultados de estas empresas.

Del mismo modo, el concepto de la orientación al mercado de la red utilizado en nuestro estudio participa de la propuesta de introducir aspectos que se ajusten a la nueva realidad de las nuevas empresas internacionales (Tuominen et al., 2004; Berghman et al., 2006; Racela et al., 2007; Ghauri et al., 2008). En línea con la idea defendida por trabajos como los de Tuominen et al. (2004), Berghman et al. (2006) o Racela et al. (2007) quienes resaltan la necesidad de incluir un matiz relacional a los supuestos utilizados para definir la orientación al mercado, nuestro trabajo se centra en la orientación al mercado de la red, el cual permite recoger en un mismo constructo la esencia de la orientación al mercado y la pertenencia a redes empresariales. Además, este trabajo, a diferencia de otros anteriores que conceptualizaban y medían esta variable no como un fenómeno interempresarial en sí, sino más bien como la suma de las orientaciones al mercado de las empresas individuales (Siguaw et al., 1999; Beverland y Lindgreen, 2007; Chung et al. 2007; Hyvönen y Tuominen, 2007), o en su defecto utilizando adaptaciones de las mediciones seminales de la orientación al mercado al ámbito interempresarial (Elg, 2002, 2003, 2005; Evanschitzky, 2007), opta por una definición y medición del constructo basada en comportamientos y mecanismos específicos que caracterizan a la orientación al mercado en un contexto de red.

Por otro lado, esta tesis demuestra empíricamente la importancia que las capacidades dinámicas tienen sobre la competitividad de las nuevas empresas en los contextos actuales, contribuyendo, de este modo, a la idea defendida por otros trabajos previos que remarcan la necesidad de complementar los fundamentos originales de la perspectiva basada en los recursos y capacidades con la teoría de las capacidades dinámicas a fin de actualizar su visión estática de los mercados y de tener en cuenta la naturaleza evolutiva de los recursos y capacidades (Teece et al., 1992, 1997; Helfat, 1997; Deeds et al., 1999; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok, 2001; Zahra y George,

2002; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; Wilson y Daniel, 2007; Chen et al., 2008; Green et al. 2008b; Hou, 2008).

Al mismo tiempo, la revisión de la literatura realizada en torno a este concepto nos permite tener una idea clara respecto a las terminologías que desde la perspectiva basada en los recursos y capacidades han sido empleadas para referirse a los recursos, procesos y capacidades, sobre las cuales numerosos trabajos anteriores han criticado la falta de precisión y rigor en sus definiciones y argumentaciones (Thomas y Pollock, 1999; Priem y Butler, 2001a; Bowman y Ambrosini, 2003; Newbert, 2007; Chen et al., 2008; Green et al., 2008b). Además, la revisión efectuada permite identificar a las capacidades de adaptación, de absorción y de innovación como las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento más relevantes, las cuales son definidas atendiendo a su distinta naturaleza de exploración o explotación (Protojerou et al., 2008; Lichtenthaler y Lichtenthaler, 2009).

A nivel gerencial, las conclusiones de este trabajo parecen sugerir que los nuevos emprendedores deben de tratar de promover actividades y comportamientos compartidos basados en la gestión relacional del conocimiento que posibiliten las actividades de intercambio, de coordinación, de resolución de conflictos y de acoplamiento en el ámbito de su red empresarial. Gracias a ello, el empresario se beneficiará del esfuerzo conjunto de todos los participantes de su red con el fin de utilizar de mejor manera sus recursos y conocimientos colectivos para servir las necesidades de sus clientes finales, lo cual supondrá el acceso por parte de la nueva empresa internacional a un capital humano, organizativo y social ampliado.

Esta circunstancia es especialmente importante en el caso de las nuevas empresas internacionales, ya que estas empresas se encuentran por lo general sujetas a una serie de limitaciones asociadas su carácter novel, foráneo y de reducido tamaño que, a priori, las llevaría a tener que afrontar ciertas desventajas en cuanto a la disponibilidad de recursos y al alto riesgo asociado al hecho de emprender actividades en los mercados exteriores de manera precoz. Sin embargo, este trabajo demuestra que la participación de las nuevas empresas internacionales en una red orientada al mercado contribuye a mitigar el efecto de estas limitaciones gracias a la generación, acceso y debido tratamiento de conocimiento valioso del mercado a través de fuentes externas vinculadas a las relaciones establecidas con los agentes de su red. Por lo tanto, los directivos de empresas de estas características han de tener presente que estas actividades desarrolladas conjuntamente por las empresas que componen la red en base a la adopción de una orientación al mercado en el ámbito de la misma hacen posible que la empresa sea capaz de desempeñar una actividad en los mercados internacionales de forma competitiva desde sus inicios, con independencia de variables tales como la experiencia, la edad o el tamaño de la empresa.

De manera adicional, los directivos de estas empresas deben de utilizar el conocimiento valioso al que acceden a partir de su participación en una red orientada al mercado para potenciar el desarrollo de ciertas capacidades dinámicas que les permitan dotar a sus empresas de las competencias estratégicas necesarias para afrontar con flexibilidad la adaptación a las nuevas condiciones de los mercados, así como la absorción del nuevo conocimiento externo. Estas capacidades, a su vez, ayudarán a la empresa a tener la habilidad de utilizar este conocimiento de forma operativa, desarrollando con éxito innovaciones que favorezcan la consecución de ventajas competitivas en sus mercados y, así, la obtención de unos resultados superiores.

Por lo tanto, esta tesis debe servir a los nuevos emprendedores a tomar conciencia de la necesidad de poseer y al mismo tiempo impregnar a su empresa de una personalidad ambidextra que facilite la supervivencia de las mismas en el largo plazo. De este modo, los directivos de las nuevas empresas internacionales tienen que centrar sus esfuerzos en formar empresas que sean capaces de desempeñar tanto una función de explotación relacionada con la eficiencia, la productividad incremental, el control, la seguridad y la reducción del conflicto, así como una función de exploración, basada en la búsqueda, el descubrimiento, la autonomía y la adopción de novedades. Éste es un factor fundamental en el seno de la supervivencia a largo plazo de las nuevas empresas. En conclusión, dedicar la energía necesaria a la construcción de una habilidad de exploración con el fin de asegurar su viabilidad futura y, al mismo tiempo, desarrollar una explotación adecuada y suficiente que haga posible asegurar su viabilidad presente.

# Capítulo 11

## Limitaciones y posibles líneas de investigación

La realización de este trabajo no ha estado exenta de ciertas limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de valorar las conclusiones anteriormente expuestas. Estas mismas limitaciones, nos llevan a plantear posibles líneas de investigación a emprender en el futuro.

En primer lugar, identificamos una serie de limitaciones de carácter teórico. A este respecto, nuestro modelo supone una aportación concreta de referencia a partir de la cual pueden proponerse nuevos efectos a través de la consideración de nuevos factores. En efecto, somos conscientes de que nuestro modelo no contempla todas las variables que podrían explicar las capacidades dinámicas de las nuevas empresas internacionales, sus ventajas competitivas y sus resultados internacionales.

En este sentido, ponemos énfasis en que futuros trabajos recojan el mensaje lanzado por este mismo trabajo y otros anteriores (Bell et al., 2004; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Laanti et al., 2007; Gabrielsson et al., 2008) que exponen la necesidad de que nuevos estudios traten de profundizar en el análisis crítico de las diferentes teorías de internacionalización de la empresa en referencia a su validez y aplicabilidad a la hora de explicar nuevas realidades empresariales como es el caso de las nuevas empresas internacionales. Nuevos trabajos deben de contribuir a revisar las diferencias y similitudes entre estos modelos y los nuevos fenómenos observados en los mercados, contribuir a la actualización y/o adaptación de los mismos, y analizar su posible complementariedad a través de la aportación de modelos conciliadores concretos, tal y como sugieren otros autores (McDougall y Oviatt, 2000; Crick et al., 2001; Fletcher, 2001; Liesch et al., 2002; Zahra y George, 2002; Chetty y Campbell-Hunt, 2003, 2004; Petersen et al., 2003; Young et al., 2003; Coviello y Jones, 2004; Crick y Spence, 2005; Rialp et al., 2005; Meyer y Gelbuda, 2006; Fletcher, 2008; Nordman y Melen, 2008; Pajunen y Maunula, 2008; Roersen et al., 2008; Yamakawa et al., 2008).

Adicionalmente, por analogía con el constructo de la orientación al mercado de la red, sería interesante que próximas investigaciones trataran de analizar la posible adaptación de otros factores, ya sean orientaciones estratégicas, capacidades o procesos, al ámbito de la red.

Centrándonos en segundo lugar en la selección de la muestra objeto de estudio, el haber optado únicamente por nuevas empresas internacionales del estado español limita la posible generalización de los resultados a otros contextos internacionales. De forma similar, haber analizado estas empresas con independencia del sector al que pertenecen puede generar dudas en cuanto a la validez de los resultados en los diferentes sectores. La razón del porqué de esta elección obedece a que nuestro objetivo era aportar una visión conciliadora que partiera de las teorías de internacionalización de la empresa, las cuales constituyen enfoques teóricos generales

de aplicación a la empresa independientemente de su sector de procedencia. De este modo, los constructos considerados en este modelo conciliador propuesto mantienen esta esencia generalista. Además, hay que tener en cuenta que entre las variables de control utilizadas se encuentra el sector de actividad de la empresa, no encontrándose una influencia significativa en el ANOVA realizado sobre ninguno de los constructos del modelo propuesto.

Igualmente, no se decide restringir el estudio a sectores concretos atendiendo a cuestiones relacionadas con el tamaño de la muestra. Así, llevar a cabo de manera rigurosa el contraste de modelos causales de estas dimensiones requiere un tamaño muestral mínimo. Teniendo en cuenta que partimos de una población de 1023 empresas y la dificultad que supone conseguir la colaboración del empresario en estas labores se decide partir de un tamaño poblacional lo más grande posible para aumentar las posibilidades de obtener un índice de respuesta más elevado.

Teniendo en cuenta esta limitación, nuevas investigaciones podrían contrastar las relaciones planteadas en otros contextos internacionales, lo que favorecería la generalización de los resultados logrados en esta tesis. De forma similar, el modelo que proponemos, basado en una muestra multisectorial, puede servir de referencia para que otros estudios se centren en sectores concretos. En este sentido, para evitar posibles limitaciones asociadas al tamaño muestral, se podría optar bien por la selección de una muestra multipaís respecto a ese sector (lo cual incrementaría el volumen de la población) bien por el desarrollo de análisis intrapaís de carácter cualitativo (no sujetos a altas restricciones en cuanto al tamaño de la muestra).

En tercer lugar, haber optado por escalas reducidas a la hora de medir los constructos puede considerarse una limitación. A este respecto, por ejemplo, ciertos estudios critican el uso de escalas unidimensionales para medir las capacidades dinámicas (Wong et al., 1999; Lane et al., 2001; Jansen et al., 2005; Tu et al., 2006; Vinding, 2006; Liao et al., 2007; Camisón y Forés, 2010). A pesar de ello se opta por tomar esta decisión debido a que el empleo de un mayor número de indicadores conllevaría la necesidad de un mayor tamaño muestral. Una de las posibles soluciones a este respecto hubiera sido optar por la utilización de la técnica PLS (*Partial Least Squares*), la cual permite contrastar modelos de relaciones sin ser tan exigente en cuanto al tamaño de la muestra como lo son los SEM (*Structural Equation Models*). Sin embargo, el hecho de que la orientación al mercado de la red sea un constructo multidimensional limita la utilización del PLS a favor de los SEM. Esto implica tener una muestra lo suficientemente grande como para que los resultados obtenidos en el contraste del modelo de ecuaciones estructurales planteado sean del todo válidas y fiables. Optar por escalas más reducidas para medir los constructos nos ayudaba a cumplir este criterio.



En todo caso, en trabajos futuros convendría incorporar en el modelo escalas multidimensionales para medir las diferentes capacidades dinámicas, lo cual permitiría recoger de manera más precisa y rigurosa la esencia teórica del concepto. Esta posibilidad, además, contribuiría a reforzar las ideas consistentes en la consideración de la diferente naturaleza (estratégica u operativa) de cada una de las capacidades, lo que nos lleva, tomando como referencia otros trabajos previos (Argote et al., 2003; Bogner y Bansal, 2007; Lichtenthaler y Lichtenthaler, 2009), a asociarlas en mayor o menor medida a las funciones de exploración o explotación desempeñadas por la empresa. De este modo, futuros trabajos deberían incidir en la idea del ambidextrismo, tratando de analizar y proponer formas concretas por las que la empresa puede desempeñar tal enfoque (Andriopoulos y Lewis, 2010).

Como cuarta limitación, señalar que nuestro estudio empírico se ha basado en las respuestas de un único encuestado por cada una de las empresas y las redes que componían nuestra muestra. Este hecho plantea una doble cuestión. Por un lado, cabe preguntarse si un solo entrevistado puede responder adecuadamente por toda la organización (Hogarth y Mkridakis, 1981; Barnes, 1984). Recientemente, Schlosser y McNaughton (2007) en un estudio centrado en comportamientos orientados al mercado señalan que la mayor parte de escalas que tratan de medir este constructo incluyen preguntas referidas a acciones llevadas a cabo por los distintos departamentos o los propios empleados, pero, sin embargo, el uso empírico de estas cuestiones se limita a los gerentes de las empresas (Kennedy et al., 2002) o a los directivos de marketing o ventas (Langerak, 2001). En esta línea, Piercy et al. (2002) examinan la conexión existente entre las actitudes de trabajo de los operarios de las empresas y la visión de la orientación al mercado de la empresa que tenían sus directivos encontrando ciertas diferencias. Así, por ejemplo, centrándonos en la disseminación de la información, no todos los empleados de la empresa mostraban la misma concienciación acerca de la importancia que tenía en la empresa el intercambio interfuncional de la información, e incluso algunos de ellos mostraban deslealtad a la misma no estando dispuestos a trasladar información considerada como valiosa (Harris, 2002). Del mismo modo, no todos los trabajadores tenían un contacto frecuente con el cliente, pudiendo de esta manera desarrollar percepciones diferentes respecto a la importancia de éste. En definitiva, según Schlosser y McNaughton (2007) dentro de una misma empresa sus trabajadores, en función de su puesto o rango, pueden mostrar actitudes distintas que pueden estar más o menos próximas de la percepción real de sus directivos respecto a las mismas, por lo que sería conveniente contrastar las opiniones de distintos agentes internos de la empresa a fin de obtener una respuesta más próxima a la realidad.

Sin embargo, aunque esta circunstancia puede ser especialmente relevante en empresas de gran tamaño, las empresas que aquí nos ocupan son PYMEs con una

media de aproximada de 28 trabajadores y con una edad de menos de 4 años por término medio. Estos factores nos hacen considerar al gerente de estas empresas como la persona más capacitada para responder de forma veraz a las cuestiones relacionadas con los comportamientos que se dan dentro de su empresa. En efecto, el gerente de la empresa parece la persona con mayor capacidad para hablar en nombre de la empresa (Davidsson, 2004), ya que éste posee un mayor conocimiento respecto a las características de la empresa, sus estrategias y resultados (Hambrick, 1981), está familiarizado con todos los aspectos relacionados con sus operaciones, influye en la gestión de las estrategias y juega un papel fundamental en la toma de decisiones de trascendencia (Miller y Toulouse, 1986).

Por otro lado, nuestra encuesta iba dirigida al directivo de una única empresa que respondía sobre el funcionamiento de una red de empresas en su conjunto. A pesar de ello, hay que indicar que el tamaño medio de estas redes es de entre 5 y 6 agentes, lo que hace que la interacción entre estas empresas y el resto de los miembros de la red sean más intensas. Más aún, suele ser el propio directivo quien inicia o propicia el contacto entre las partes. Todo ello favorece el conocimiento por parte del directivo de los comportamientos y actividades compartidas entre los diferentes miembros de su red.

Adicionalmente, el hecho de haber desarrollado el trabajo de campo a través de la utilización de un cuestionario online puede llevarnos a cuestionarnos si la persona que contesta el cuestionario es realmente el gerente de la empresa. A este respecto, hay que señalar que el primer paso seguido en este proceso es el de ponernos en contacto telefónicamente con el propio gerente para solicitarle su colaboración y, de este modo, remitirle el acceso al cuestionario vinculándolo a su correo personal.

Como última limitación, decir que el uso de datos de corte transversal, como es el caso, puede ser visto como una limitación a la hora de realizar inferencias causales. Sin embargo, teniendo en cuenta que las principales variables explicativas del modelo propuesto (orientación al mercado de la red y capacidades dinámicas) se manifiestan en actividades y comportamientos incrustados en las rutinas y procesos organizativos, parece razonable asumir una estructura de explicación causal como la utilizada.

Teniendo en cuenta esta limitación, trabajos futuros deberían estudiar las relaciones aquí propuestas utilizando datos longitudinales y combinando el método positivista e interpretativo, como es el caso del método etnográfico o fenomenológico (Coviello y Jones, 2004). Tomando a Coviello y Jones (2004) como referencia, la reconciliación de las metodologías positivistas e interpretativas contribuiría a un mayor conocimiento acerca del comportamiento de las nuevas empresas internacionales.

Adicionalmente, el desarrollo de investigaciones de naturaleza cualitativa sobre

las cuestiones tratadas en esta tesis favorecería el optar por medidas consensuadas respecto a los diferentes factores. De este modo, en cuanto a las cuestiones relativas al funcionamiento de la red, se podrían incluir las opiniones y percepciones de diversos miembros pertenecientes a la misma, logrando de este modo unas respuestas contrastadas más cercanas a la realidad que se vive en la red. Siguiendo el mismo razonamiento, respecto al resto de factores que recogen comportamientos generales de la empresa, los trabajos cualitativos permitirían tener en cuenta las respuestas de empleados procedentes de distintos niveles jerárquicos, siguiendo de esta manera la sugerencia efectuada por trabajos como los de Piercy et al. (2002) o Schlosser y McNaughton (2007).

Finalmente, la revisión de la literatura efectuada a lo largo de esta tesis, nos ha permitido identificar ciertas líneas de investigación en el ámbito de las nuevas empresas internacionales que se encuentran todavía en una fase inicial de desarrollo, y cuyo estudio podría contribuir más si cabe al conocimiento acerca de este fenómeno empresarial. Concretamente, teniendo en cuenta que las nuevas empresas internacionales operan desde el principio en diferentes países a la vez, futuros trabajos deberían analizar los modos de entrada utilizados por estas empresas para acceder a los mismos. En este sentido, sorprende la falta de trabajos que analicen las opciones utilizadas por estas empresas para su internacionalización (Autio, 2005; Zahra, 2005), especialmente si consideramos que se trata de nuevas empresas y que, a pesar de que tienen que superar ciertas limitaciones asociadas a su carácter novedoso y foráneo, en muchos casos parecen utilizar modos de entrada de alto compromiso de recursos desde sus inicios (Oviatt y McDougall, 1994; Aspelund et al., 2007).

En este sentido, nuevos trabajos podrían centrarse en analizar el papel de la orientación al mercado de la red en la elección de estos modos de entrada. Parece lógico pensar que el conocimiento de los mercados foráneos generado a partir de la acción conjunta y colaboración de la empresa en el ámbito de la red puede resultar determinante en la elección del modo de entrada a seguir para entrar en los mercados exteriores. Además, este trabajo podría complementarse con el análisis de otros factores estratégicos (Yip, 1982a, 1982b; Anderson y Gatignon, 1986; Kim y Hwang, 1992; Brouthers y Nakos, 2004; Ekeledo y Sivakumar, 2004; Pehrsson, 2008) o institucionales (Brouthers, 2002; Brouthers y Nakos, 2004; Hessels y Terjesen 2010) que también pudieran influir en la elección de modos de entrada de alto compromiso por parte de las nuevas empresas internacionales.

---

# **Referencias Bibliográficas**

---

- Aaby, N.E. y Slater, S.F. (1989). Managerial Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature, 1978–88. *International Marketing Review*, 6(4), 53–68.
- Aaker, D. A. (1988). *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: the Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, 55(October), 77-93.
- Achrol, R. S. y Kotler, P. (1999). Marketing In The Network Economy. *Journal of Marketing*, 63(Special issue), 146-163.
- Acedo, F. J., y Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42, 236-252.
- Acs, Z.J. y Audretsch, D.B. (1990). *Innovation and Small Firms*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Adler, P. y Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Adler, P.S. y Shenbar, A. (1990). Adopting your technological base: the organizational challenge. *Solan Management Review*, 32, 25-37.
- Adner, R. y Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025.
- Agarwal, S., Erramilli, K.M. y Dev, C.D. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82.
- Ahituv, N., Zif, J. y Machlin, I. (1998). Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products. *Information & Management*, 33, 201-211.
- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs, doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Ahuja, G. y Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22, 197-220.
- Akman, G. y Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Akyol, A. y Akehurst, G. (2003). An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15, 5-20.
- Alajoutsijarvi, K., Eriksson, P. y Tikkanen, H. (2001). Dominant metaphors in the IMP network discourse: 'the network as a marriage' and 'the network as a business system'. *International Business Review*, 10, 91-107.
- Alchian, A. (1950). Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, 58(June), 211-221.
- Aldás, J., Küster, I. y Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437-52.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Aldrich, H. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-24.
- Aldrich, H. y Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks, en D. Sexton y R. Smilor [ed.]: *The Art and Science of Entrepreneurship*, 3-23. New York: Ballinger.
- Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Alonso, J. A. (1993). Internationalisation Process and Forms of Market Penetration: A Dynamic Proposal. Documento de Trabajo n.º 9410, Universidad Complutense, Madrid.
- Alonso, J. A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 725, 127-143.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998). Competir en el Exterior. La empresa Española y los Mercados Internacionales, Madrid, Icx.
- Álvarez, L.I. (2000). Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- Álvarez, S. A. y Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Álvarez, V. S. y Merino, T. G. (2003). The history of organizational renewal: Evolutionary models of Spanish savings and loans institutions. *Organization Studies*, 24(9), 1437-1461.
- Álvarez, L.I., Santos, M.L. y Vázquez, R. (2005). Escalas de medida del concepto de orientación al mercado: revisión crítica de su contenido y de sus prioridades psicométricas. *ESIC Market*, Abril, 161-202.
- Álvarez, L. I.; Vázquez, R. y Santos, M. L. (1999). Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones no Lucrativas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 19-40.
- Ambler, T., Styles, C. y Xiucum, W. (1999). The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter-province Export Ventures in the People's Republic of China. *International Journal of Research in Marketing*, 16, 75-87.
- Amburgey, T. L., Kelly, D. y Barnett, W. P. (1993). Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38, 51-73.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organisational rents. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Andersen, O. (1993). On the Internalisation Process of the Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2), 27-42.
- Andersen, O. y Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11, 347-363.
- Andersen, O. y Kheam, S.L. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: An exploratory study. *International Business Review*, 7(2), 163-184.
- Anderson, P.F. (1982). Marketing, Strategic Planning and Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46(2), 15-26.
- Anderson, E., y Gatignon, H. (1986). Models of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, J.C., Håkansson, H. y Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58, October, 1-15.
- Anderson, W.T. y Hoyer, W.D. (1991). Marketing in the age of intelligence: the case for control. *European Journal of Marketing*, 25(8), 32-54.
- Anderson, A.R. y Jack, S.L. (2002). The articulation of social capital: a glue or a lubricant?, *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(3), 193-210.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*. 54(1), 42-58.
- Anderson, V. y Skinner, D. (1999). Organizational learning in practice: how do small businesses learn internationally? *Human Resource Development International*, 2(3), 235-58.

- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-93.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19, 857-875.
- Andersson S. y Wictor I. (2003). Innovative Internationalization in New Firms: BorGlobal- The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249-276.
- Andrews, K. (1971). The concept of corporate strategy. Homewood, IL : Richard D. Irwin.
- Andriopoulos, C. y Lewis, M.W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design firms. *Long Range Planning*, 43, 104-122.
- Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Anttila, M.; Möller, K. y Rajala, A. (1995). Assessing Market Orientation of High Technology Companies: A Study in the Finnish Electrical and Electronics Industry. EMAC, Paris, 1383-1392.
- Anwar, S.A. (2008). A Factor Analytic Investigation of the Construct of Market Orientation. *International Journal of Management*, 25(1), 186-197.
- Appiah-Adu, K. (1997). Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector? *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26.
- Appiah-Adu, K. (1998). Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 25-45.
- Appiah-Adu, K. y Singh, S. (1998). Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- Appleyard, M.M. (1996). How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry. *Strategic Management Journal*, 17(10), 137-154.
- Aragón, A. y Sánchez, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMES. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Arbuckle, J. L. (1997). Amos Users' Guide. Version 3.6. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Arbussà, A., Bikfalvi A. y Valls J. (2004). La I+D en las PyMES: Intensidad y Estrategia. *Universia Business Review*, 1, 40-49.
- Ardochvili, A., Cardozo R. y Ray S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Arenas, J. y García, R. (2007). Las Alianzas Estratégicas Internacionales. el Impacto del Origen del Socio en la Relación. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época, 1-20.
- Arenius, P. y De Clercq, D. (2005). A Network-based Approach on Opportunity Recognition. *Small Business Economics*, 24(3), 249-265.
- Argote, L., McEvily, B. y Reagans, R. (2003). Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining and transferring knowledge. *Management Science*, 49(4), 5-8.
- Armario, J.M., Ruiz, D.M. y Armario, E.M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Armstrong, J.S., y Overton, T.S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 16(August), 396-402.
- Arora, A, Fosfuri, A y Gambardella, A (2001). Markets for technology and their implications for corporate strategies. *Industrial and Corporate Change*, 10, 419-451.
- Arrow, K. (1962). The economic implication of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155-173.
- Arthurs, J.A. y Busenitz, L.W. (2006). Dynamic Capabilities and New Venture Performance: The Moderating Effects of Venture Capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21, 195-215.
- Asheim B. T. (1996). Industrial districts as “learning regions”: a condition for prosperity. *European Planning Studies*, 4(4).

- Asheim, B. T. y Gertler, M. S. (2005). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems, in Fagerberg, Mowery, J., D. C. and Nelson, R. R. (Eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*, 291-317. Oxford University Press, Oxford.
- Aspelund, A., Madsen, T.K. y Moen, Ø. (2007). International new ventures: A review of conceptualizations and findings. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423-1474.
- Aspelund, A., y Moen, O. (2001). A generation perspective on small firms' internationalization- from traditional exporters and flexible specialists to born globals. In C.N. Axinn and P. Matthysens, (eds.), *Reassessing the internationalization of the firm*, (Advances in International Marketing, 11) (pp. 197-225). Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.
- Astley, W.G. y Brahm, R.A. (1989). Organizational designs for postindustrial strategies. The role of interorganizational collaboration, in Snow, C.C. (Eds), *Strategy, Organization Design and Human Resource Management*, JAI Press, Greenwich, CT, pp.233-70.
- Athanassiou, N. y Nigh, D. (2000). Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 471-488.
- Athreye, S.S. (2005). The Indian software industry and its evolving service capability. *Industrial and Corporate Change*, 14, 393-418.
- Atuahene-Gima, K. (1992). Inward Technology Licensing as an Alternative to Internal R&D in New Product Development: A Conceptual Framework. *Journal of Production Innovation Management*, 9(2), 156-67.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. A contingency approach. *The Journal of Product Innovation Management*, 12, 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35, 93-103.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
- Atuahene-Gima, K. y Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment of product innovation. *Organizational Science*, 12(1), 54-71.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. y Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 464-482.
- Audia, P. G., Locke, E. A. y Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43, 837-853.
- Audretsch, D.B., Bönte, W. y Keilbach, M. (2005). *Regional entrepreneurship capital and its impact on knowledge Diffusion and Economic Performance*, Working Paper del Group Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Alemania: Max-Planck Institute of Economics.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M. y Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Autio, A. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.
- Autio, E., y Sapienza, H.J. (2000). Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 413-424.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43, 909-924.
- Avlonitis, G. J. y Gounaris, S. P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance. *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402.
- Avlonitis, G. J. y Gounaris, S. P. (1999). Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.



- Avlonitis, G. J.; Kouremenos, A. y Gounaris, S. P. (1993). Discriminating Profitable and Unprofitable Companies on the Basis of Company Marketing Profiles, en Chias, J. y Sureda, J. (eds.): Marketing for a New Europe. 22nd EMAC Conference, 25-28 mayo, Barcelona, vol. 1, 105-120.
- Avlonitis, G. J.; Kouremenos, A. y Gounaris, S. P. (1994). Assessing Marketing Effectiveness: Some Preliminary Results. EMAC, Maastricht, 1199-1201.
- Axelsson, B. y Johanson, J. (1992). Foreign market entry - the textbook vs. the network view, in Axelsson, B. & Easton, G. (eds.), *Industrial networks. A new view of reality*. London: Routledge.
- Axinn, C.N. (1988). Export performance: Do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review*, 61-71.
- Aziz, N.A. y Yasin, N.M. (2010). How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agri-food sector in Malaysia? *International Business Research*, 3(3).
- Bagozzi, R.P. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18 (August).
- Bagozzi, R. P. y Youjae, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(Spring), 74-94.
- Bain, J.S. (1959). *Industrial Organization*. Wiley, New York.
- Bajaria, H.J. (2000). Knowledge creation and management: inseparable twins. *Total Quality Management*, 11(4-6), 562-573.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-27.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6) , 483-502.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-34.
- Balabanis, G., Stables, R. E. y Phillips, H. C. (1997). Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on Their Performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583-603.
- Bantham, J.H., Celuch, K.G. y Kasouf, C.J. (2003). A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. *Journal of Business Research*, 56, 265-74.
- Baraba, V. P. y Zaltman, G. (1992). *La Voz del Mercado*. Mac Graw Hill. Harvard Business School Press. Interamericana de España. S.A.
- Barajas, A. y Huergo, E. (2006). La cooperación tecnológica internacional en el ámbito de la empresa: una aproximación desde la literatura, Madrid, CDTI, <http://www.cdti.es/>
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barksdale, H. C. y Darden, B. (1971). Marketers' Attitudes Toward The Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35, 29-36.
- Barkema, H.G., Bell, J.H.J. y Pennings, J.M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Barkema, H.G. y Vermeulen, G.A.M. (1998). International expansion through start-up or through acquisition: An organizational learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barnes, J.H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5, 129-38.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J. B. (1994). Commentary: A hierarchy of corporate resources'. In P. Shrivastava, A. Huff and Leonard-Barton, D. (1992). 'Core capabilities and core J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic*

- Management, rigidities: A paradox in managing new product Vol. 10. JAI Press, Greenwich, CT, 113–125.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B. (2001a). Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Barney, J. B. (2001b). Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Barney, J. B., Wright, M. y Ketchen, D.J.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27, 625-641.
- Baron, J. N. y Hannan, M. T. (2002). Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44.
- Baron, R. A. y Markman, G. D. (2000). Beyond Social Capital: How Social Skills can Enhance Entrepreneur's Success. *Academy of Management Executive*, 14, 106–116.
- Baron, R. A. y Markman, G. D. (2003). Beyond Social Capital: the Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18, 41–60.
- Barroso, C.; Martín, E. y Rodríguez, J. (2005a). Factores Moderadores de la Relación Orientación al Mercado-Resultados: Un Análisis Multinivel. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 25, 103-132.
- Barroso, C.; Martín, E. y Sánchez, M. E. (2005b). Consequences of Market orientation for Customers and Employees. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 646-675.
- Barsh, J., Capozzi, M. y Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, 1, 38-47.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (2000). *Transnational management - text, cases and readings in cross border management* (3rd ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bauerschmidt, A., Sullivan, D. y Gillespie, K. (1985). Common Factors Underlying Incentive to Export: Studies in the US Paper Industry. *Journal of International Business Studies*, 16,111-23.
- Baum, J.R. (2000). A longitudinal study of the causes of technology adoption and its effect upon new venture growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1-12.
- Baum, J. A. C, Calabrese, T., y Silverman, B. S. (2000). Don't go alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
- Baum, J.R., y Wally S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129.
- Baumol, W. J. (1989). Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 64-71.
- Baumol, W. J., Panzar, J. C. y Willig, R. D. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Beamish, P.W. y Munro, H.J. (1987). Exporting for Successes as a Small Canadian Manufacturer. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 4, 38-43.
- Beadry, C. y Breschi, S. (2003). Are firms in clusters really more innovative? *Economy Innovation New Technology*, 12(4), 325-342.
- Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine in economia industriale. *Revista di Economia e Politica Industriale*, 1, 7-14.
- Becerra, I., y Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23-55.

- Becherer, R. C., Halstead, D. y Haynes, P. (2003). Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment. *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(1), 13-22.
- Becherer, R.C. y Maurer, J.G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(1), 47-59.
- Becker, M. (2001). Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial strategies, and Allan Macpherson, Oswald Jones and their effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1037-1051.
- Becker, J. y Homburg, C.(1999). Market-Oriented Management: A System- Based Perspective. *Journal of Market Focused Management*, 4, 17-41.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bell, J., Crick, D. y Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy. An exploratory study of knowledgeintensive and traditional manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23-56.
- Bell, L. y Emory, C.W. (1971). The Faltering Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35, 37-42.
- Bell, J. y McNaughton, R. (2000). "Born Global" Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization. *Marketing in Global Economy Proceedings*, 176-185.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. (2001). Born-Again Global Firms: An extension to the born global phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-190.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., y Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Bell, J.; Whitwell, G. J. y Lukas, B. A. (2002), Schools of Thought in Organizational Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 70-86.
- Bello, D.C., Chelariu, C. y Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56(1), 1-16.
- Bello, D.C. y Gilliland, D.L. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.
- Bello, L., Polo, Y. y Vázquez, R. (1999a). Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas. *Papeles de Economía Española*, 778 y 79, 190-211.
- Bello, L., Polo, Y. y Vázquez, R. (1999b). Temas de Investigación en Marketing: Incidencia Profesional y Académica. *Papeles de Economía Española*, 778 y 79: 212-217.
- Bello, D.C., Urban, D.J. y Verhage, B.J. (1991). Evaluating export middlemen in alternative channel structures, *International Marketing Review*, 8, 49-64.
- Benner, M.J. y Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity d Econometric Analysis of Panel Data. ilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bentler, P. M. (1985). Theory and implementation of EQS: A structural equations program. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- Bentler, P. M. (1995). EQS Structural Equations Program Manual. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bentler, P.M. y Bonnet, D. G. (1980). Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berghman, L., Matthyssens, P. y Vandenbempt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 35, 961-973.
- Besanko, D. Dranove, D. y Shanley, M. (2000). Economics of Strategy, John Wiley & Sons.
- Beverland, M.B. y Lindgreen, A. (2007). Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study. *Industrial Marketing Management*, 36 (4), 430-442.

- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24, 169-196.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. y Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 58, 83-99.
- Bhuiyan, S. N. (1997). Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia. *The Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-328.
- Bhuiyan, S. N. (1998). An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies. *Journal of Business Research*, 43, 13-25.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B. y Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Bigné, E., Andreu, L., Küster, I. y Blesa, A. (2005a). Market Orientation & Quality. Effects on Travel Agencies' Performance. *Annals of Tourism Research*, 32(3).
- Bigné, E., Moliner, M.A. y Sánchez, J. (2005b). El Enfoque Cultural de la Orientación al Mercado y los Resultados Empresariales. El Efecto Moderador del Entorno. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23, 139-164.
- Bigné, E., Moliner, M.A., Sánchez, J. y Vallet, T.M. (1998). La Orientación al Mercado de las Empresas del Sector Azulejero Español. La Relación con los Antecedentes Externos y los Resultados. X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, septiembre, Santander, 121-126.
- Bigné, E., Vila, N. y Küster, I. (2000). Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs. *European Journal of Innovation Management*, 3(4), 190-8.
- Bilkey, W.J. y Tesar, G. (1977). Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bingham, C.N. (2005). Hottest new title in the Executive Suite? Chief Customer Officer, in: Coate, P. Handbook of Business Strategy, Emerald, Northampton, 289-296.
- Birkinshaw, J. (2001), Strategy and management in MNE subsidiaries, in Rugman, A., Brewer, T. (Eds), Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, Oxford.
- Birley, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- Bisp, S. (1999). Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 77-92.
- Bisp, S., Harmsen, H. y Grunert, K. G. (1996). Improving Measurement of Market Orientation. An Attitude/Activity Based Approach. Berács, J.; Bauer, A. y Simon, J. (eds.): Proceedings of the 25th EMAC Conference. Marketing for an Expanding Europe, 14-17 mayo, Budapest, vol. I, 75-87.
- Björkman, I. y Eklund, M. (1996). The Sequence of Operational Modes Used by Finnish Investors in Germany. *Journal of International Marketing*, 4(1), 33-55.
- Björkman, I. y Forsgren, M. (2000). Nordic International Business Research. A Review of its Development. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 6-25.
- Björkman, I. y Kock, S. (1995). Social relationships and business networks: The case of Western companies in China. *International Business Review*, 4(4), 519-535.
- Blankenburg H. D. (1995). A network approach to foreign market entry, en Möller, K., y Wilson, D.(Eds.), Business Marketing, An Interaction and Network Perspective, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Blesa, A. (2000). Influencia de la Orientación al Mercado del Fabricante en las Relaciones en el Canal de Distribución. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- Blesa A. y Bigné E. (2005). The effect of market orientation on dependence and satisfaction in dyadic relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 249-265.

- Blesa, A., Monferrer, D., Nauwelaerts, Y. y Ripollés, M<sup>a</sup>. (2008). The effect of early international commitment on international positional advantages in Spanish and Belgian international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 168-187.
- Blomqvist, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nummela, N. y Saarenketo, S. (2008). The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1/2), 123-135.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., y Sharma, D.D. (2004). Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 239-258.
- Bloodgood, J., Sapienza, H.J., y Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76.
- Blyler, M. y Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-86.
- Boddewyn, J.J. (1988). Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*, Fall, 341-63.
- Bogner, W. C. y Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance, *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
- Bogner, W. y Thomas, H. (1994). Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry, en G.Hamel y A. Heene (Eds.), *Competence-Based Competition*, John Wiley, Chichester, 111-44.
- Bohrnstedt, G.W. (1976). Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes., Trillas, México.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. y Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & sons.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23, 605-635.
- Bonora, E.A. y Revang, O. (1991). A strategic framework for analyzing professional service firm-developing strategies for sustained performance. Strategic Management Society Inter-organizational Conference, Toronto, Canada.
- Boone, M. E. (1993). *Leadership and the computer*: Rocklin, CA: Prima.
- Borgatti, S.P. y Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*. 29(6), 991-1013.
- Boschma, R. A. (2004). Does geographical proximity favour innovation? paper presentado en el 4to. Congreso sobre Proximity Economics Marseilles.
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and Innovation: A critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Boschma, R.A. y Ter Wal, A.L.J. (2007). Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the south of Ital. *Industry and Innovation*, 14(2), 177-199.
- Boter, H. y Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 11, 471-487.
- Bouncken, R. B. (2005). Standardization and individualization strategies of hotel brands: matching strategy to quality management instruments and marketing in Germany. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3/4), 29-51.
- Bourandas, D. y Halikias, J. (1991). Discriminating Variables between Systematic and Non-systematic Exporting Manufacturing Firms in Greece. *Journal of Global Marketing*, 4(2), 21-38.
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11, 1-15.
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy. *British Journal of Management*, 14, 289-303.

- Boynton, A. C., Zmud, R. W. y Jacobs, G. C. (1994). The Influence of It Management Practice on It Use in Large Organizations. *Mis Quarterly*, 18(3), 299-318.
- Brady, T. y Davies, A. (2004). Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25, 1601-1621.
- Brandenburger, A.M. y Nalebuff, B.J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*. July-August.
- Brandenburger, A.M. y Nalebuff, B.J. (1996). Co-opetition. Doubleday/Currency, NY.
- Bravo, E. R. y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320.
- Brennan, L. y Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133.
- Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F. y Vadhanasindhu, P. (2008). Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing*, 16(2), 84-119.
- Britton J. N. H. (2004). High technology localization and extra-regional networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 269-390.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 203-221.
- Brouthers, K. D. y Nakos, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 229-247.
- Brown, R. y Cook, D. (1990). Strategy and performance in British exporters. *Quarterly Review of Marketing*, (spring), 1-6.
- Browne, M. W. y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.) *Testing Structural Equation Models*. 136-162. Beverly Hills, CA: Sage.
- Brusoni, S. y Prencipe, A. (2001). Managing Knowledge in Loosely Coupled Networks: Exploring the Links Between Product and Knowledge Dynamics. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019-1035.
- Buckley, P. (1988). The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 181-193.
- Buckley, P. (1989). Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics*, 1, 89-100
- Buckley, P. (1990). Problems and Developments in the Core Theory of International Business. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 657-665.
- Buckley, P. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of International Business Studies*, 33, 365-373.
- Buckley, P. y Carter, M. J. (1999). Managing Cross-border Complementary Knowledge. *International Studies of Management & Organization*, 29, 80-104.
- Buckley, P. y Casson M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, London, MacMillan.
- Buckley, P. y Casson, M. (1979). A Theory of International Operations, en Chertman, J.P., y Leontiades, J. (Eds.), *European Research in International Business*, North-Holland, Amsterdam.
- Buckley, P.J. y Casson, M. (1981). The optimal timing of a foreign direct investment. *Economic Journal*, 91, 75-87.
- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- Buckley, P. y Ghauri, P. (1993). *The internationalization of the firm: A reader*. London, Academic Press.
- Buckley, P. y Ghauri, P. (1999). *The Internationalization of the Firm: a Reader*, 2nd edition, International Thomson Business Press.
- Buckley, P., Mirza, H. y Sparkes, J.R. (1987). Direct foreign investment in Japan as a means of market entry: the case of European firms. *Journal of Marketing Management*, 2(3), 241-58.

- Bucklin, L. P. y Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co-marketing Alliances. *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Burgel, O. y Murray, G.C. (1998). The Internacional Activities of British Start-Up Companies in High-Technology Industries: Differences between Internationalisers and Non-Internationalisers. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, <http://www.babson.edu>.
- Burgel, O. y Murray, G.C. (2000). The International Market Entry Choice of Start-Up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burton, F.N. y Schlegelmilch, B.B. (1987). Profile Analysis of Non-exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement. *Management International Review*, 27(1), 38-49.
- Busenitz, L., Chandler, G., Nelson, T., Shepherd, D., West, P., y Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- Buzzell, R. y Ortmeier, G. (1994). Channel Partnership: A New Approach to Streamling Distribution. *Marketing Science Institute Report*, 94-104.
- Buzzell R.D. y G. Ortmeier (1995). Channel partnerships streamline distribution. *Sloan Management Review*, 20(3), 85-96.
- Byler, M. y Coff, R.W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24, 677-86.
- Byrd, T.A. (2001). Information technology: Core competencies, and sustained competitive advantage. *Information Resources Management Journal*, 14(2), 27-36.
- Byrne, B. M. (1994). Structural Equation Modeling with EQS and EQS/WINDOWS: Basic Concepts, Applications, and Programming. SAGE Publications.
- Cadogan, J.W. y Cui C.C. (2004). Chinese Export Agents' Adoption of Export Market-Oriented Behaviours: Measurement and Performance Relationship. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3(2/3), 21-37.
- Cadogan, J.W., Cui, C.C., Morgan, R.E. y Story, V.M. (2006). Factors facilitating and impeding the Development of Export Market-oriented Behavior: A Study of Hong Kong Manufacturing Exporters. *Industrial Marketing Management*, 35, 634-647.
- Cadogan, J.W., Cui, C.C. y Yeung Li, E.K.. (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.W. y Diamantopoulos, C. (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.W., Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. A. (2002). Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadogan, J. W., Paul, N.Y., Salminen, R.T., Puumalainen, K. y 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.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-24.
- Calof, J.L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31: 60-69.
- Calof, J. y Beamish, P.W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-31.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I. y Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39.

- Calvet, A.L. (1981). A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm. *Journal of International Business Studies*, 43–59.
- Cambra, F. J. y Fuster, M. A. (2005). Importancia de la medición del grado de orientación al mercado en el sector cooperativista como respuesta al nuevo marco competitivo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 67-83.
- Camisón, C. y Forés, B. (2010). Knowledge Absorptive Capacity: New Insights for its Conceptualization and Measurement. *Journal of Business Research*, 63, 707-715.
- Camps, T. (2004). Chains and networks: theory and practice. . In T. Camps, P. Diederen, G. J. Hofstede, & B. Vos (Eds.), *The emerging world of chains & networks. Bridging theory and practice.* 's Gravenhage: Reed Business Information.
- Camuffo, A. y Volpato, G. (1996). Dynamic capabilities and manufacturing automation: organizational learning in the Italian automobile industry. *Industrial and Corporate Change*, 5, 813–838.
- Canals, J. (1996). *La Internacionalización de la Empresa*. Editorial Mc Graw Hill – IESE. Madrid.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., y Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 179-200.
- Cannon, T. y Willis, M. (1981). The smaller firm in international trade. *European Small Business Journal*, 1(3), 45-55.
- Cantwell, J. (1991). A Survey of Theories of International Production, en Pitselis, C.N., y Sugden, R. (Eds.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, Londres y Nueva York, 117-136.
- Capon, N., Farley, J.U., Lehmann, D.R. y Hulbert, J. (1992). Profiles of product innovations among large US manufacturers. *Management Science*, 38(2), 157–69.
- Carillat, F. A., Jaramillo, F. y Locander, W. B. (2004). Market-Driving Organizations: A Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 5, 1-14.
- Carlisle, Y. y McMillan, E. (2006). Innovation in organizations from a complex adaptive systems perspective. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(1), 2–9.
- Carmines, E. y McIver, J. (1981). Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures. En G. Bohrnstedt & E. Borgatta, *Social Measurement: Current Issues*, Beverly Hills, Calif., Sage.
- Carmines, E. y Zeller, R.A. (1989). *Reliability and Validity Assessment*. Ed. Sage Publications, London.
- Carpenter, G., Glazer R. y Nakamoto K. (2000). “Introduction”, in *Reading on Market Driving Strategies: Towards a New Theory Competitive Advantages*, 2nd ed. Eds. Carpenter, G., Glazer R., and Nakamoto K. Chicago: Addison Wesley, XV–XII.
- Carson, D., Gilmore, A. y Walsh, S. (2004). Balancing transaction and relationship marketing in retail banking. *Journal of Marketing Management*, 20(3/4), 431-455.
- Caruana, A., Pitt, L.F. y Money, A.H. (1996). An assessment of the dimensions and the stability of items in the MARKOR scale. In E. Eilson and J.F. Hare (eds) *Development in Marketing Science*. Phoenix, AZ: American of Marketing Science.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. y Ewing, M.T. (1999). Market Orientation and Performance in the Australian Public Sector: The Role of Organizational Commitment. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 59-79.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M., Acedo, F.J. y Gallego, M.A. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311–322.
- Cassiman, B. y Veugelers, R. (2002). R & D cooperation and spillovers: some empirical evidence from Belgium. *The American Economic Review*, 92(4), 1169-1185.
- Casson, M. (1982). The transaction cost and the theory of MNE's, Rugman, A. M. (eds.), St. Martin's Press, Nueva York.



- Casson, M. (1986). General Theories of the Multinational Enterprise: Their Relevance to Business History, en Hertner, P. y Jones, G. (ed.), *Multinationals: Theory and History*, Gower Publishing Ltd., England, 42-63.
- Casson, M. (1992). Internalization Theory and Beyond, en Buckley, P. J. (ed.), *New Directions in International Business*, Edward Engar Ltd., England, 4-27.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Caves, R. (1971). Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38, 1-27.
- Caves, R. (1982). *Multinational Enterprise and Economical Analysis*, Cambridge University Pres, Cambridge.
- Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, S.T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*. 21(1), 3-21.
- Cavusgil, S.T. (1990). Export Development Efforts in the United States: Experiences and Lessons learned. *International Perspectives on Trade Promotion & Assitance*, 173-186.
- Cavusgil, S.T. y Naor, J. (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*, 15, 221- 235.
- Cavusgil, S.T. y Nevin, J.R. (1980). A Conceptualization of the Initial Involvement in International Marketing. In «Theoretical Developments in Marketing», edited by C.W. Lamb Jr. and P.M. Dunne, U.S.A.: American Marketing Association.
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market venture. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Celuch, K., Murphy G.B. y Callaway S.K. (2007). More Bang for Your Buck: Small firms and the Importance of Aligned Information Technology Capabilities and Strategic Flexibility. *Journal of High Technological Management Research*. 17, 187-197.
- Cervera, A., Sánchez, M. y Gil, I. (1999). Desarrollo de una Escala de Orientación al Mercado en el Ámbito de las Administraciones Públicas. *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, 3(2), 55-81.
- Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7, 35-44.
- Chakravarthy, B. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 437-457.
- Chakravarthy, B. y Gargiulo, M., (1998). Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms. *Journal of Management Studies*, 35, 456-470.
- Chan, H. N. y Ellis, P. (1998). Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong. *International Marketing Review*, 15(2), 119-150.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press,
- Chandler, A. (1966). *Strategy and Structure*. Doubleday, Anchor Books Edition, New York.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, G. N., y Hanks, S. H. (1998). An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13, 353-369.
- Chang, S.J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-407.
- Chen, C.J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34, 311-321.
- Chen, H. y Chen, T. (1998). Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 445-467.

- Chen, C. y Lin, B.W. (2004). The Effects of Environment, Knowledge Attribute, Organizational Climate, and Firm Characteristics on Knowledge Sourcing Decision. *R&D Management*, 34(2), 137-146.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J. y Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 38, 152-158.
- Chen, R.S., Sun, C.M., Helms, M.M. y Jih, W.J. (2008). Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. *International Journal of Information Management*, 28(5), 366-378.
- Chen, M. y Wang, M. (2008). Social network and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams. *R&D Management*, 38(3), 253-64.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.
- Chetty, S. (1999). Dimensions of Internationalisation of Firms in the Apparel Industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121-142.
- Chetty, S. y Blankenburg H. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Chetty, S. y Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a Global versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Chetty, S. y Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalisation: a traditional versus 'born global' approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, en G.A. Marcoulides [ed.]: *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, 295-336.
- Chiou, J., Wu, L. y Hsu, J.C. (2002). The adoption of form postponement strategy in the global logistics system: the case of Taiwanese information technology industry, *Journal of Business Logistic*, 23(1), 107-124.
- Christensen, C.H., Da Rocha, A. y Gertner, R.K. (1987). An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. *Journal of International Business Studies*, 18, 61-7.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. y Rigby, D. K. (2002). Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Business. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 22-31.
- Christensen, C. M. y Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Chung, J., Jin, B. y Sternquist, B. (2007). The role of market orientation in channel relationships when channel power is imbalanced. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(2), 159-176.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures in Marketing. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Clark, T., Pugh, D.S. y Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Studies*, 6(6), 605-623.
- Clarke R., Davies, S. Dobson S.P. y Waterson, M. (2002). *Buyer Power and Competition in European Food Retailing*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Cockburn, I. y Henderson, R. (1998). Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *The Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157-182.
- Cockburn, I., Henderson, R. y Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 1123-1145.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity. A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Collis, D.J. (1994). How valuable are organisational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue), 143-152.
- Collis, D.J y Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Conner, K. R. y Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Conway, S. y Steward, F. (1998). Mapping and Innovation Networks. *International Journal of Innovation Management*, 2, 223-254.
- Conway, T. y Swift, J. PP. (2000). International relationship marketing - the importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391.
- Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945-974.
- Connor, T. (1999). Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1157-1163.
- Cooper, R. G. (2001). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, 16, 37-56.
- Cottam, A., Ensor, J. y Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88-94.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Coviello, N. y Jones, M.V. (2004). Methodological Issues in International Entrepreneurship Research. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508.
- Coviello, N. y Martin, K. (1999). Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66.
- Coviello, N. y McAuley, A. (1999). Internationalisation Processes and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223-56.
- Coviello, N. y Munro, H.J. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing* 29, 7, 49-61.
- Coviello, N. y Munro, H.J. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of the Small Software Firm. *International Business Review*, 6(4), 361-86.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure—How to Get Your Act Together. *Sloan Management Review*, 31(1), 43-53.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Cox, T., Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., Beracs, J., Fonfara, K. y Snoj, B. (1998). Market Orientation of Privatised Hungarian, Polish and Slovenian Companies as a Systematic Reflection of National Privatisation Methods. *Proceedings of the 27th EMAC Conference*, mayo, Estocolmo, 277-296.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, 29 (January-February).

- Cravens, D. (1987). *Strategic Marketing*, Richard Irwin, Illinois, Inc.
- Cravens, D. y Piercy, N. (1994). Relationships marketing and collaborative network in service organizations. *International Journal of Services Industry Management*, 5(5).
- Cravens, D., Shipp, S. y Cravens, K. S. (1993). Analysis of Co-operative Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 55-70.
- Crespin-Mazet, F. y Ghauri, P. (2007). Co-development as a Marketing Strategy in the Construction Industry. *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 158-72.
- Crick, D. (1995). An Investigation into the Targeting of UK Export Assistance. *European Journal of Marketing*, 29(8), 76-95.
- Crick, D., Chaudhry, S. y Batstone, S. (2001). An investigation into the overseas expansion of Asian-owned SMEs in the U.K. clothing industry, *Small Business Economics*, 16(2): 75-94.
- Crick, D. y Jones, M.V. (2000). Small High Technology Firms and International High Technology Markets: A Study into the Overseas Expansion of Winners of the Queen's Award for Technological Achievement. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- Crick, D. y Spence, M. (2005). The Internationalisation of 'High Performing' U.K. High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies. *International Business Review*, 14, 167-185.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S. (2007). Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva. Introducción, en A. Cuervo.; D. Ribeiro y S. Roig (Eds.): *Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva*, 9-25, Fundación Bancaja, Valencia.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Czinkota, M. (1982). *Export Development Strategies: U.S. Promotion policy*. Nueva-York: Praeger.
- Czinkota, M. (2000). Educator insights: the policy gap in international marketing. *Journal of International Marketing*, 8(1), 99-111.
- Czinkota, M. y Ursic, M.L. (1987). A refutation of the psychic distance effect on export development. *Developments in Marketing Science*, 10, 157-160.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices. *Advanced Management Journal*, 69(2), 21-27.
- Dakhli, M. y De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(2), 107-128.
- Dana, L. P. (2004). *Handbook of Reserach on International Entrepreneurship*. Edward Elgar.
- Dana, L.P., Dana, T.E. y Spence, M. (2004), Public policy and international expansion of high-technology SMEs: a research agenda. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, 4(2/3), 115-23.
- Daneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Daneels, E. y Kleinschmidt, E.J. (2001). Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-73.
- Daniel, L. y Wilson, H. (2003). The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information Systems*, 12, 282-296.
- Daniels, J.D. y Robles, F. (1982). The Choice of Technology and Export Commitment: The Peruvian Textile Industry. *Journal of International Business Studies*, 13, 67-87.
- Danilovic, M. y Winroth, M. (2005). A tentative framework for analyzing integration in collaborative manufacturing network settings: a case study. *Journal of Engineering and Technology*, 22, 141-58.

- Das, T.K. y Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Daskalakis, M. y Kauffeld-Monz, M. (2005). Trust and knowledge in the behavioural dynamics of innovation networks., Paper presented on the 4th European Meeting on Applied Evolutionary Economics, Utrecht.
- Davenport, T., De long, D.W. y Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, (Winter), 43-57.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.
- Davids, M. y Tjong Tjin Tai, S.Y. (2009). Absorptive capacity, knowledge circulation and coal cleaning innovation: The Netherlands in the 1930s. *Business History*, 51, 5.
- Davidsson, P. (2004). *Researching on Entrepreneurship*, Springer, New York, USA.
- Davidsson, P. y Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4): 81-100.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organization. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. (1998). What Does It Mean to be Market-Driven? *Business Strategy Review*, 9(1), 1-14.
- Day, G. S. (1999). Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 5-16.
- Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- Day, G. S. y Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.
- Day, G. S. y Van den Bulte, C. (2002). Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. Report No. 02-123. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Day, G. S. y Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47, 79-89.
- Day, G. S. y Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(April), 1-20.
- De Carolis, D.M. y Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1, 41-56.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D., y Coombs, J. (1999). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15, 211-229.
- Deephouse, D.L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.
- Del Barrio, S. y Luque, T. (2000). El análisis de ecuaciones estructurales. En Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados, Luque, T. (ed.), Pirámide, Madrid.
- Delbridge, R., Gratton, L. y Johnson, G. (2006). The Exceptional Manger: Making the Difference. Oxford University Press: Oxford.
- Delmas, M. A. (1999). Exposing strategic assets to create new competencies: The case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America. *Industrial and Corporate Change*, 8, 635-650.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management, *Long Range Planning* 30, 374-384.
- Deng, S. y Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-items Approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.
- Denis, J.E. y Depelteau, D. (1985). Market knowledge, diversification and export expansion. *Journal of International Business Studies*, 16 (3), 77-89.

- Dennis, A.R., Heminger, A. Nunamaker, J. y Vogel, D. (1990). Bringing automated support to large groups: The Burr-Brown Experience. *Information & Management*, 18(3), 111-121.
- Desarbo, W.S., Di Benedetto, C.A., Song, M. y Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26, 47-74.
- Deshpande, R. (2000). Triad lessons: Generalizing Results on High Performance Firms in Five Business-to-Business Markets. *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), 353.
- Deshpande, R. y Farley, J.U. (1996). Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales. *Marketing Science Institute*, working paper, 96-125.
- Deshpande, R. y Farley, J.U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpande, R. y Farley, J.U. (1999). Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing*, 57(1), 111-127.
- Deshpande, R., Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(January), 22-27.
- Deshpande, R. y Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dess, G.G. y Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organisational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-88.
- Dess, G. G. y Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- D'Este, P. (2002). The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity: the case of the Spanish pharmaceutical industry. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 847-874.
- Devan, J., Millan, A. K. y Shirke, P. (2005). Balancing short- and long-term performance. *McKinsey Quarterly*, 1, 31-33.
- Dewick, P. y Miozzo, M. (2004). Networks and innovation: sustainable technologies in Scottish social housing. *R&D Management*, 34(3), 323-333.
- Di Gregorio D., Musteen, M. y Thomas, D.E. (2008). International new ventures: the cross-border nexus of individuals and opportunities. *Journal of World Business*, 186-196.
- Diamantopoulos, A. (1994). Modelling with LISREL: A guide for the uninitiated. *Journal of Marketing Management*, 10, 105-136.
- Diamantopoulos, A. (1998). From the Guest Editor. *Journal of International Marketing*, 6(3), 3-5.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-121.
- Diamantopoulos, A., y Siguaw, J. A. (2000). Introducing LISREL. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J. A. y Cadogan, J. W. (2000). Export Performance: The Impact of Cross-Country Export Market Orientation, in *Marketing Theory and Applications* v.11. Eds. J. P. Workman, Jr and W. D. Perreault, Jr. San Antonio, TX, 177.
- Di Benedetto, C.A. y Song, M. (2003). The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. *International Marketing Review*, 20, 514-533.
- Dicht, E., Leibol, M., Koglmayer, H.G. y Muller, S. (1984). The Export-Decision of Small and Medium-Sized Firms: A Review. *Management International Review*, 24(2), 49-60.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35( 12), 1504- 1511.
- Dimitratos, P., Johnson, J.E., Slow, J. y Young, S. (2003). Micromultinationals: New types of firms for the global competitive landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-74.

- Dimitratos, P. y Jones, M.V. (2005). *International entrepreneurial culture, international opportunity perception and pattern of international exploitation: towards an integrated model*. In: Ghauri, P. and Hadhikani, A. and Johansson, J. (eds.) *Managing Opportunity Development in Business Networks*. Palgrave, Houndmills, UK, 67 -90.
- Ding, L., Velicer, W. y Harlow, L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling*, 2(2), 119-143.
- Dixit, A. (1980). The Role of Investment in Entry Deterrence. *Economic Journal*, 90, 95-106.
- Donoso, V. (1997). El comercio exterior en la economía global. *Economistas*, 74, 104-112.
- Dosi, G., Teece, D. J. y Winter, S. (1989). Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks. Unpublished paper, Center for Research in Management, University of California at Berkeley.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179-203.
- Doyle, P.; Hooley, G. J. (1992). Strategic orientation and corporate performance. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 59-73.
- Doz, Y. L. (1988). Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues, in Farok J. Contractor and Peter Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books.
- Drejer, I. y Vinding, A. (2007). Searching Near and Far: Determinants of Innovative Firms' Propensity to Collaborate Across Geographical Distance. *Industry and Innovation*, 14, 259-275.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*, Harper & Row, Nueva York.
- Drucker, P. (1985). *Innovation & Entrepreneurship: Practice and Principles*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. (1999). Knowledge worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Dubini, P., y Aldrich, H. E. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: what every information professional should know. *Information Management Journal*, 34(1), 10-16.
- Dunning, J. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: B. Ohlin, P. O. Hesselborn & P. M. Wijkman (Eds), *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395-418). London: Macmillan.
- Dunning, J. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.
- Dunning, J. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Urwin, Londres.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (1992). The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. *Transnational Corporations*, febrero: 135-168.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Londres.
- Dunning, J. (1995). Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas. *Economía Industrial*, 305, 15-32.
- Durán, J.J. (1994). Factores de Competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española (ICE)*, 735, 21-41.
- Dushnitsky, G. y Lenox, M.J. (2005). When Do Firms Undertake R&D by Investing in New Ventures? *Strategic Management Journal*, 26(10), 947-965.

- Dwairi, M., Bhuian, S. y Turkus, A. (2007). Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 713-721.
- Dwyer, R.F. y Oh, S. (1988). A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing*, Croon Helm, Londres.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H.; y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (Abril), 11-27.
- Dyer, B. y Ha-Brookshire, J. (2008). Apparel Import Intermediaries' Secrets to Success: Redefining Success in a Hyper-dynamic Environment. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12(1), 51-67.
- Dyer, J. y Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive strategy. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Eccles, G. y Nohria, N. (1992). Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. Boston: Harvard Business School Press.
- Eckhardt, J.T. y Shane, S.A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349
- Edmunds, S.E. y Khourg, S.J. (1986). Exports: A Necessary Ingredient in the Growth of Small Business Firms. *Journal of Small Business Management*, 24(4), 54-65.
- Ekeledo, D. y Sivakumar, K. (2004). International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-Based Perspective. *International Marketing Review*, 21(1), 68-101.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Elg, U. (2000). Firms' Home-Market Relationships: Their Role When Selecting International Alliance Partners. *Journal of International Business Studies*, 31, 169-77.
- Elg, U. (2002). Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management*, 18(7/8), 633-656.
- Elg U. (2003). Retail market orientation: a preliminary framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 107-117.
- Elg, U. (2005). A comparative study of retail market orientation in three European countries, Conference paper presented at the EAERCD conference in Lund, Sweden.
- Elg, U. (2007). Market orientation as inter-firm cooperation: an international study of the grocery sector. *European Journal of Management*, 4, 283-297.
- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.
- Ellis, P. (2005). Market orientation and marketing practice in a developing economy. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 629-645.
- Ellis, P. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Ellis, P. y Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119-131.
- Entrialgo, M., Fernández, E. y Vázquez, C.J. (2000). Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation: some Spanish evidence. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(2), 187-205.
- Erdilek, A. (2008). Internationalization of Turkish MNEs. *Journal of Management Development*, 27(7), 744-760.
- Erikson, T. (2002). Entrepreneurial Capital: The Emerging Venture's Most Important Asset and Competitive Advantage. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 275-290.
- Eriksson, K. y Chetty, S. (2003). The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. *International Business Review*, 12, 673-695.



- Eriksson, K., Majkgard, A. y Sharma, D. (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *Management International Review*, 40, 307–328.
- Erramilli, M. K., Agarwal, S. y Dev, C. S. (2002). Choice between non-equity entry modes: An organizational capability perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 223-242.
- Erramilli, M., y Rao, C. P. (1990). Choice of Foreign Market Entry Mode by Service Firms: Role of Market Knowledge. *Management International Review*, 30(2), 135–185.
- Escribano, A., Fosfuri, A. y Tribó, J. (2009). Management External Knowledge Flows: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Research Policy*, 38, 96-105.
- Escrig, A. (2001). Efectos de la Dirección de Calidad en los Resultados: El papel Mediador de las Competencias Distintivas. Tesis Doctoral, Universidad de Jaume, Castellón.
- Esteban, A., Millan, A., Molina, A. y Martin-Caonsuegra, D. (2002). Market orientation in services: A review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1003-1021.
- Etemad, H. (2003). Managing relations: The essence of international entrepreneurship. In: H. Etemad & R. Wright (eds.), *Globalization and entrepreneurship: Policy and strategy perspectives*. Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 223-243.
- Etemad, H. Wright, R.W. y Dana, L.P. (2001). Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms. *Thunderbird International Business Review*, 43, 481–499.
- Evans, P. y Wurster, T. (1999). Getting real about virtual commerce. *Harvard Business Review*, 77(6), 85–94.
- Evanschitzky, H. (2007). Market orientation of service networks: Direct and indirect effects on sustained competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 349-368.
- Expósito, M. (2008). El efecto del capital social y la capacidad de Absorción en la innovación empresarial. Una aplicación al distrito textil valenciano. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A Guide to the Literature, in: Fagerberg, J., D. Mowery and R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Bercas, J., Fonfara, K. y Snoj, B. (2000). The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 63-81.
- Falay, Z., Salimaki, M., Ainamo, A. y Gabriellsson, M. (2007). Design intensive born global companies: overcoming the challenges of the designer as entrepreneur. *Journal of Marketing Management*, 23, 877-899.
- Fan, T., y Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the ‘bornglobal’ firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131.
- Farh, J. L., Tsui, A.S., Xin, K. y Cheng, B.S. (1998). The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case. *Organization Science*, 9, 471-488.
- Farrell, M.A. y Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Felton, A. P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37, 55-65.
- Ferber, R. (1970). The Expanding Role of Marketing in the 1970s. *Journal of Marketing*, 34, 29-30.
- Fernández, V. (2005). Consideraciones sobre la investigación del constructo capacidad de absorción. *Intangible Capital*, 10(1), 1-9.
- Fernhaber, S. S., McDougall, P. P. y Oviatt, B. M. (2007). Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 517-542.
- Fielding, M. (2006). Competitive intelligence. *Marketing News*, 40(1), 14.
- Figueiredo, P.N. (2003). Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. *Industrial and Corporate Change*, 12, 607–643.
- Fillis, I. (2001): Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767-783.

- Fillis, I. (2002). The internationalization process of the craft microenterprise. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(1), 25-43.
- Fina, E. y Rugián, A.M. (1996). A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company. *Management International Review*, 39(3), 199-213.
- Finkle, T.A., Kuratko, D.F. y Goldsby, M.G. (2006). An examination of entrepreneurship centers in the United States: A national survey. *Journal of Small Business Management*, 44, 184-206.
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fischer, E. y Reuber, R. (2003). Support for rapid-growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41, 346-365.
- Fischer, E., Reuber, R.A., Hababou, M., Johnson W. y Lee, S. (1997). The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(2), 13-30.
- Flavián, C. y Lozano, F. J. (2001). Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional. XI Congreso Nacional de ACEDE (Zaragoza).
- Flavián, C. y Lozano, F. J. (2005). La Distribución Alimentaria en España: Orientación al Mercado, Resultado e Influencia del Entorno. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 173-191.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10, 25-49.
- Fletcher, R. (2008). The internationalisation from a network perspective: A longitudinal study, *Industrial Marketing Management*, 37, 953-964.
- Fletcher, R. y Barrett, N. (2001). Embeddedness and the evolution of global networks. An Australian case. *Industrial Marketing Management*, 30, 561-573.
- Flor, M. T. (2003). La influencia de la innovación tecnológica sobre el comportamiento internacional de la empresa, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- Foley, A. y Fahey, J. (2004). Towards a Further Understanding of the Development of Market Orientation in the Firm: A Conceptual Framework Based on the Market-Sensing Capability. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 219-30.
- Fontes, M. y Coombs, R. (1997). The coincidence of technology and market objectives in the internationalization of new technology-based firms. *International Small Business Journal*, 15(4), 14-35.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14, 339-353.
- Ford, D., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. y Wilson, D. (1998). Managing business relationships. Chichester: Wiley.
- Fornell, C. y Bookstein, F.L. (1982). Two structural models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(Noviembre), 440-452.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(Febrero), 39-50.
- Farrant, R. y Flynn, E. (1999). Skills, shop-floor participation and the transformation of Brimfield Precision: lessons from the revitalization of the metal-working sector. *Industrial and Corporate Change*, 8, 167-188.
- Forsgren, M. (1989). Managing the Internationalization Process, Routledge, Londres.
- Forsgren, M. (1990). Managing the International Multi-centre Firm. *European Management Journal*, 8(2), 261-267.
- Forsner, H y Ballance, R. (1990). Competing in a global economy. Unwim Hyman, London.
- Fosfuri, A. y Tribó, J. A. (2006). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.

- Fosfuri, A. y Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovative performance. *Omega*, 36, 173-187.
- Foss, N.J. (1996). Whither the Competence Perspective?, in Nicolai J. Foss and Christian Knudsen, *Towards a Competence Theory of the Firm*, London: Routledge.
- Foss, N.J., Knudsen, C. y Montgomery, C.A. (1995). An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm, in Cynthia A. Montgomery, ed. (1995), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Boston: Kluwer.
- Foss, N.J. y Eriksen, B. (1995). Industry Capabilities and Competitive Advantage, in Cynthia A. Montgomery, ed. (1995), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Boston: Kluwer.
- Foster, R. y Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market and how to Successfully Transform Them*, Doubleday, Nueva York.
- Francis, J. y Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firm's Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 8(3), 84-103.
- Frazier G.L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Fredrickson, J.W. y Mitchell, T.R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.
- Friedrich, T.L., Byrne, C.L., y Mumford, M.D. (2009). Methodological and theoretical considerations in survey research. *The Leadership Quarterly*, 20, 57-60.
- Gabel, T. G. (1995). Market Orientation: Theretical and Methodological Concerns. Proceedings of the American Marketing Association Educators Conference, Stern et al. Eds., Chicago, IL.: AMA, 368-375.
- Gabrielsson, M. y Kirpalani, V. H. M. (2004). Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-71.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. y Zucchella, A. (2008). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.
- Galván, I. (2003). *La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el proceso de Internacionalización de las Empresas*. Tesis Doctoral, Universidad de Palmas de Gran Canaria, España.
- Gankema, H.G., Snuif, H. R. y Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- Gans, J. y Stern, S. (2003). The Product Market and the Market for "Ideas": Commercialisation Strategies for Technology Entrepreneurs. *Research Policy*, 32, 333- 350.
- García, R., Bardhi, F. y Friedrich, C. (2007). Overcoming consumer resistance to innovation. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 82-88.
- Gardaker, G., Ahmed, P.K. y Graham, G. (1998). An integrated response towards the pursuit of fast time to market of NPD in European manufacturing organizations. *European Business Review*, 98(3), 172-177.
- Garud, R. y Nayyar, P. (1994). Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer. *Strategic Management Journal*, 15, 365-385.
- Gassmann, O. y Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalizing in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42, 350-366.
- Gatignon, H. y Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S. y Sherry, J.F. Jr. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.

- Geiger, D. y Kliesch, M. (2005). Organizations as knowledge systems: knowledge, learning and dynamic capabilities. *Organization Studies*, 26(1), 143–50.
- Gellynck, X., Vermeire, B. y Viaene, J. (2006). Innovation in the food sector: regional networks and internationalisation. *Journal on Chain and Network Science*, 6, 21-31.
- Gellynck, X., Vermeire, B. y Viaene, J. (2007). Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 209-226.
- Gemünden, H.G., Salomo, S. y Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management*, 23(5), 366–373.
- George, G. (2005). Learning to be capable: patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925–2002. *Industrial and Corporate Change*, 14, 119–151.
- George, G. y Zahra, S. A. (2002). Culture and Its Consequences for Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 5-8.
- George, G., Zahra, S. A., Autio, E. y Sapienza, H. (2004). By leaps and rebounds: learning and the development of international market entry capabilities in start-ups. *Academy of Management Proceedings*, B1–B6.
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2003). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- Geringer, J.M., Beamish, P.W. y Da Costa, R.C. (1989). Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109-120.
- Ghauri, P. y Fang, T. (2001). Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis. *Journal of World Business*, 36(3), 303 - 325.
- Ghauri, P., Tarnovskaya, V. y Elg, U. (2008). Market driving multinationals and their global sourcing network. *International Marketing Review*, 25(5), 504-519.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, 64(5), 53-58.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York, Free Press.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations: Introduction to the Special Issue on Knowing in Practice. *Organization*, 7, 211-23.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75–91.
- Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, consequences, and mediating: Role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Giget, M. (1984). *Les bonsaïs de l'industrie japonaise*, Paris, GEST.
- Gilbert, R.J. y Newbery, D.M.G. (1982). Preemptive patenting and the persistence of monopoly. *American Economic Review*, 72(June), 514-526.
- Gilmore, A., Carson, D. y Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity. *International Business Review*, 15, 278-293.
- Giuliani, E. y Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1), 47-68.
- Glas, M., Hisrich, R. D., Vahcic, A. y Antoncic, B. (1999). The internationalization of SMEs in transition economies: Evidence from Slovenia. *Global Focus*, 11(4), 107-124.
- Gleason, K. C. y Wiggenhorn, J. (2007). Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance. *Journal of World Business*, 42, 322-335.
- Gomes, B. (1997). Alliance Strategies of Small Firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33-44.
- González, J. y González, O. (2005). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 462-475.
- Gorecki, P.K. (1975). The Determinants of Entry by New and Diversifying Enterprises in the UK Manufacturing Sector 1958-1963: Some Tentative Results. *Applied Economics*, 7, 139-147.

- Gottschalk, P. (2000). Strategic knowledge networks: The case of IT support for Eurojuris law firms in Norway. *International Review of Law, Computers and Technology*, 14(1), 115-130.
- Gould, D.M. (1994). Immigrant links to the home country: Empirical implications for US bilateral trade flows. *Review of Economics and Statistics*, 302-316.
- Gounaris, S. P. y Avlonitis, G. J. (1996). Marketing Orientation: A Powerful, and Fruitful, Competitive Edge for Industrial Marketers. Berács, J.; Bauer, A. y Simon, J. (eds.): Proceedings of the 25th EMAC Conference. Marketing for an Expanding Europe, 14-17 mayo, Budapest, vol. I, 491-509.
- Gounaris, S. P. y Avlonitis, G. J. (1997). Company and Market Correlates of marketing Orientation Development: An Empirical Investigation, Proceedings of the 26th EMAC Conference, Warwick, 536-555.
- Govindarajan V. y Gupta A. K. (2001). Building and effective global business team. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 63-71.
- Grande, I. y Abascal, E. (1999). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*, Madrid: ESIC.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1995). A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management - Best Paper Proceedings*, 17-21.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Gray, B. y Hooley, G.J. (2002). Market Orientation and Service Firm Performance-A Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 980-988.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. y Matheson, P. (1998). Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9), 884-903.
- Green, K.M., Covin, J.G. y Slevin, D.P. (2008a). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- Green, S. D., Larsen, G. D. y Kao, C. C. (2008b) Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. *Construction Management and Economics*, 26(1), 63-78.
- Greenley, G.E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Grewal, R. y Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(abril), 67-80.
- Griffin, A. y Hauser, J.R. (1992). Patterns of communication among marketing, engineering and manufacturing – a comparison between two new product development teams. *Management Science*, 38(3), 360-373.
- Griffith, D.A. y Harvey, M.G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
- Griliches, Z. (1979). Issues in Assessing the Contribution of R&D to Productivity Growth. *Bell Journal of Economics*, 10, 92-116.
- Grimpe, C. y Sofka, W. (2009). Search Patterns and Absorptive Capacity: Low- and High-Technology Sectors in European Countries. *Research Policy*, 38(3), 495-503.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.

- Groen, A.J., During, W.E. y Weaver, K.M. (2002). Alliances between HTSFs and their partners. In: *New Technology-based firms in the new millennium (Volume 2)*. Pergamon: Oxford, 197-217.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Editorial Díaz de Santos.
- Guan, J. y Ma, N. (2003). Innovation capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Guilding, C. y McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting Organizations and Society*, 27, 45-59.
- Guimaraes, T. y Langley, K. (1994). Developing innovation benchmarks: an empirical study. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(3), 1351-3036.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-52.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., Dialdin, D. A. y Wang, L. (2002). Organizational Networks. In Joel Baum, (ed.) *Companion to organizations*, New York: Blackwell, 281-303.
- Gulati, R. y M. Gargiulo (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Gummesson, E. (1996). Relationship Marketing and Imaginary Organisations: A Synthesis. *European Journal of Marketing*, 2, 31-44.
- Guo, C. (2002). Market Orientation and Business Performance. A Framework for Service Organizations. *European Journal of Marketing*, 36, 1154-1163.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. y Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Gurisatti, P., Soli, V. y Tattara, G. (1997). Patterns of diffusion of new technologies in small metal-working firms: the case of an Italian region. *Industrial and Corporate Change*, 6, 275-312.
- Gutiérrez, J. y Rodríguez, A. I. (1996). De Nuevo la Miopía en el Marketing: Las Limitaciones de la Orientación al Consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(2), 39-60.
- Ha-Brookshire, J.A. y Dyer, B. (2009). The Impact of Firm Capabilities and Competitive Advantages on Import Intermediary Performance. *Journal of Global Marketing*, 22(1), 5-19.
- Hadjikhani, A., Lee, J.W. y Ghauri, P.N. (2008). Network view of MNCs' socio-political behavior. *Journal of Business Research*, 61, 912-924.
- Hägg, I., y Johanson, J. (Eds.). (1982). *Firms in Networks- A New View of Competitiveness*. Stockholm: SNS.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., y Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc.
- Håkansson, H. (1987). Product development in networks. In H. Håkansson (Ed.), *Technological development: A network approach*, 84- 128. New York: Croom Helm.
- Håkansson, H., y Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, Londres.
- Halinen, A. y Törnroos, J.A. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14, 187-205.
- Hall, W. K. (1980). Survival Strategies in a Hostile Environment. *Harvard Business Review*, 58, 75-85.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Hambrick, D.C. (1981). Strategic awareness within top management team. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-79.
- Hambrick, D.C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5-15.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamel, G. (1994). The Concept of Core Competence, in Hamel, G., Heene, A.(eds.) *Competence-based Competition*. Wiley.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3),63-76.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: HBS Press.
- Hammer, M. (2001). *The agenda: What every business must do to dominate the decade*. New York: Crown.
- Han, J.K., Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.
- Hannan, M. T. y Carroll, G. R. (1992). *Dynamics of organizational populations*. New York: Oxford University Press.
- Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hansen, M.T. (2002). Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Hargadon, R. y Sutton, I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.
- Harison, E. y Koski, H. (2010). Applying open innovation in business strategies, evidence from Finnish Software Firms. *Research Policy*, 39, 351-359.
- Harker, M. (1999). Relationship Marketing defined? An Examination of Current Marketing Definitions. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(1), 13-20.
- Harman, H.H. (1976). *Modern Factor Analysis*. Third Edition. Chicago: The University of Chicago Press.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. Stanford GSB Working Paper.
- Harrington, S. J. y Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, 15, 39-63.
- Harris L.C. (2002). Developing Market Orientation: An Exploration of Differences in Management Approaches. *Journal of Marketing Management*, 18(7/8), 603-632.
- Harris, L.C. y Cai, K.Y. (2002). Exploring Market Driving: A Case Study of De Beers in China. *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 171-196.
- Harris, L.C. y Ogbonna, E. (2001). Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744-764.
- Harris, L.C. y Piercy, N. F. (1999). A contingency approach to market orientation: distinguishing behaviours, systems, structures, strategies and performance characteristics. *Journal of Marketing Management*,15, 617-646.
- Harris, S. y Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187-207.
- Harveston, P. D., Kedia, B. L. y Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1), 92-99.

- Harveston, P. D., Osborne, D., y Kedia, B.L. (2002). Examining the mental models of entrepreneurs from born global and gradual globalizing firms. Proceedings of the High Technology Small Firms Conference, 333-346. University of Twente, Enschede, Netherlands.
- Hasen, M.T., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge. *Harvard Business Review*, (March-April), 110-116.
- Hashai, N. y Almor, T. (2004). Gradually Internationalizing "born global" firms: an oximoron? *International Business Review*, 13, 465-483.
- Hatcher, L. (1994). A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Análisis and Structural Equation Modelling. Cary, NC: Sas Institute Inc.
- Havila, V., Johanson, J. y Thilenius, P. (2004). International business-relationship triads. *International Marketing Review*, 21(2), 172-186.
- Hayek F.A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hayes, R. y Wheelwright, S. (1984). Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. Wiley, New York.
- Heeley, M. (1997). Appropriating Rents From External Knowledge: The Impact Of Absorptive Capacity On Firm Sales Growth And Research Productivity. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, MA.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarities and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 21, 955-959.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. y Winter, S. G. (2007). Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Oxford, Blackweel Publishing Ltda.
- Helfat, C. E. y Lieberman, M. (2002). The Birth of capabilities: market entry and the importance of prehistory. *Industrial and Corporate Change*, 11(4).
- Helfat, C. E. y Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E. y Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 961-979.
- Helfert, G., Ritter, T. y Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective. Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1119-1139.
- Hempell, Th. y Zwick, Th. (2005). Technology Use, Organisational Flexibility and Innovation. Evidence for Germany, *Discussion Paper*, 05-57.
- Hennart, J. F. (1982). A Theory of the Multinational Enterprises, The University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Henderson, B. (1983). The Anatomy of Competition. *Journal of Marketing*, 47, 7-11.
- Henderson, R. y Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(1), 63-84.
- Hessels, J. y Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203-220.
- Hessels, J. y Van Stel, A. (2007). Export Orientation Among New Ventures and Economic Growth (26 2007, 01). ERIM Report Series Reference No. ERS-2007-008-ORG. <http://ssrn.com/abstract=962253>.
- Hill, C., Hwang, P. y Kim, W.C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.



- Hill, C. y Rothaermel, F. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257-274.
- Hills S. B. y Sarin, S. (2003). From market driven to market driving: an alternate paradigm for marketing in high technology industries. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 13-24.
- Hine, D. y Ryan, N. (1999). Small service firms - creating value through innovation. *Managing Service Quality*, 9(6), 411-422.
- Hirsch, S. (1976). An international trade and investment theory of the firm, *Oxford Economic Papers*, 28, 258-270.
- Hise, R. (1965). Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept? *Journal of Marketing*, 29(3), 9-12.
- Hite J. (1999). Embedded network ties in emerging entrepreneurial firms: patterns, processes and paths. Doctoral dissertation. University of Utah: Salt Lake City, UT.
- Hite, J. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29,113-44.
- Hite, J. y Hesterly, W. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22, 275-286.
- Hitt, M.A. e Ireland, R.D. (1986). Relationships among corporate level distinctive competences, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of Management Studies*, 23(4), 401-416.
- Hitt, M.A., Keats, B.W. y DeMarie, S.M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Ho, Y. C. y Tsai, T. H. (2006). The impact of dynamic capabilities with market orientation and resource-based approaches on NPD project performance. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 215-228.
- Hoekstra, J. C., Leeflang, P. S. H. y Wittink, D. R. (1999). The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 43-76.
- Hoelter, J.W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods and Research*, 11, 325-344.
- Hofer, C.W. y Schendel, D. (1978). *Strategic Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, Mineapolis.
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 4.
- Hogan J.E. y Armstrong, G. (2001). Toward a resource-based theory of business exchange relationships: the role of relational asset value. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(4), 3-28.
- Hogarth, R. Y Mkridakis, S. (1981). Forecasting and planning: an evaluation. *Journal of Marketing*, 49, 11-12.
- Holbrook, D., Cohen, W.M., Hounshell, D.A. y Klepper, S. (2000). The nature, sources, and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 21, 1017-1041.
- Holmlund, M. y Kock, S. (1998). Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. *International Small Business Journal*, 16, 46-63.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15, 70-81.
- Homburg, C. y Becker, J. (1998). Market-oriented Management: A Systemsbased Approach. 27th EMAC Conference, Estocolmo, may, Proceedings, Vol.3, 129-138.
- Homburg C., Hoyer W. y Fassnacht M., (2002). Service orientation of a retailer’s business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66, 86-101.

- Homburg, C., Krohmer, H. y Workman, J.P. (2004). A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation. *Journal of Business Research*, 57, 1331-40.
- Homburg C. y Pflesser C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(November), 449-462.
- Hooley, G.J., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., y Snoj, B. (1999). Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 4(3), 259-278.
- Hooley, G., y Greenley, G. (2005). The Resources Underpinnings of Competitive Positions. *Journal of Strategic Marketing*, 13, 93-116.
- Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W. y Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, 18-27.
- Hooley, G. Lynch, J.E. y Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1), 75-89.
- Hooley, G. Lynch, J.E. y Shepherd, J. (1990). The marketing concept: putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), 7-24.
- Hooley, G. y Saunders, J. (1993). *Competitive Positioning: The Key to Market Success*, Prentice Hall, UK.
- Hordes, M.W., Clancy, J.A. y Baddaley, J. (1995). A primer for global start-ups. *Academy of Management Executive*, 9(2), 7-11.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. y Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.
- Hou, J. J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1251-1268.
- Houston, F. (1986). The Marketing Concept: What Is and What it is Not. *Journal of Marketing*, 50(April), 81-87.
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huber G.P., Sutcliffe K.M., Miller C.C. y Glick W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. See Huber & Glick 1993, 215-65.
- Hughes, P., Morgan, R.E. y Kouropalatis, Y. (2008). Market knowledge diffusion and business performance. *European Journal of Marketing*, 42 (11/12), 1372-1395.
- Hughes, B. y Wareham, J. (2010). Knowledge arbitrage in global pharma: a synthetic view of absorptive capacity and open innovation. *R&D Management*, 40, 324-343.
- Hult, T., Hurley, R. y Knight, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-38.
- Hult, G.T.M. y Ketchen, D.J. (2001). Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Hult, G.T., Ketchen, D.J. y Slater, S.F. (2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approach. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
- Hung, R. Y. Y., Chung, T. T. y Lien, B. Y. H. (2007). Organizational process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, 1023-1034.
- Hunt, S. D. (1997). Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. *Journal of Marketing Management*, 12, 431-45.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunt S. D. (2002). *Foundations of Marketing Theory*, Armonk, New York.

- Hunt, S. D. y Lambe, C. J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(10), 17-43.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995). Relationship marketing in the area of network competition. *Marketing Management*, 3(1).
- Hunt, S. D., y Morgan, R. M. (1996). The Resource Advantages Theory of Competition: Dynamic, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60 (October), 107-114.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Hüsig, S. y Dowling, M. (2006). Institutionalisierte Vorentwicklung für radikale Innovationen: Dargestellt am Beispiel der Mannesmann Pilotentwicklung und der LKW-Mauttechnik. Duisburg: WiKu-Verlag Verlag für Wissenschaft und Kultur.
- Hutchinson, K., Quinn, B. y Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalization of SMEs, Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 513-534.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press. Cambridge, MA.
- Hyvönen, S. y Tuominen, M. (2007). Hyvonen and Tuominen, Channel collaboration, market orientation and performance advantages: Discovering developed and emerging markets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (5), 423-445.
- Iammarino S. (2005). An evolutionary Integrated View of Regional Systems of innovation: concepts, measures and historical perspectives. *European Planning Studies*, 13(4), 497-519.
- Iansiti, M. y Clark, K.B. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-605.
- Ibeh, K. I. N. (2003). Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualisations and Empirical Evidence. *Small Business Economics*, 15(1), 49-68.
- Ibeh, K. I. N. y Young, S. (2001). Exporting as an Entrepreneurial Act: An Empirical Study of Nigerian Firms. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.
- Iborra, M, Menguzzato, M y Ripollés, M. (1998). Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 7(3), 147-160.
- Im, S. y Workman, J.P.Jr. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Inkpen, A. (2000). Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019-1043.
- Innis, D. E. y La Londe, B. J. (1995). An Exploration of Market Orientation at the Wholesale Level. *Developments in Marketing Science*, 18, 285-286.
- Ireland, R.D., Reutzell, C.R., y Webb, J.W. (2005). Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, and what might the future hold? *Academy of Management Journal*, 48(4), 556-564.
- Isenberg, D. (1984). How senior managers think. *Harvard Business Review*, 62(6), 81-90.
- Isenberg, D. (2008). The Global Entrepreneur. *Havard Business Review*, 86(12), 107-110.
- Isenberg, D. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 41-50.
- Jain, S. K. y Bhatia, M. (2007). Market orientation and business performance: the case of Indian manufacturing firms. *The Journal of Business Perspective*, 11(1), 15-33.
- Jansen, J. J. P.; Van Den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.

- Jansen, J. J. P.; Van Den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Janszen, F. (2002). Systeemdynamische analyse van innovatie in ketens en netwerken ISIS Consortium, 58.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8, 336-349.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. y Saarenketo, S. (2008). Strategic orientation of born globals – do they really matter?. *Journal of World Business*, 43(2), 158-70.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Jarratt, D. G. (2004). Conceptualizing a Relationship Management Capability. *Marketing Theory*, 4, 287-309.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, Sage, London.
- Javalgi, R.G., Martin, L.C., y Young, R.B. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management; a framework and implications for service providers. *Journal of Service Marketing*, 20(1), 12-24.
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market Orientation-Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1996). Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 1, 119-135.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. y Sahay, A. (2000). Market-Driven versus Driving Markets. *Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- Jobber, D. (2004). *Principles and Practice of Marketing*, (4th ed.), United Kingdom: McGraw-Hill International, (chapter One).
- Joglekar, P., Bohl, A. y Hamburg, M. (1997). Comments on Fortune Favors a Prepared Firm. *Management Science*, October, 1455-1462.
- Johannisson, B. (1987). Beyond process and structure: Social exchange networks. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 3.
- Johanson, J. y Mattson, L.G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with Transaction Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*, 17(1), 34-48.
- Johanson, J., y Mattsson, L.G. (1988). Internationalisation in industrial systems – a network approach”, In Hood, N., and Vahlne, J. E, (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, 287 – 314.
- Johanson, J. y Mattson, L.G. (1992). Network positions and strategic action: an analytical framework. *Industrial Networks: A New View of Reality*. B. Axelsson and G. Easton. London, Routledge: 205-217.
- Johanson, J. y Mattsson, L.G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 303-22.
- Johanson, J. y Mattson, L.G. (1998). In *Strategies in Global Competition* (Eds. Hood N. and Vahlne J. E.) Croom Helm, London, 287-314.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990): The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2003). Building a model of firm internationalisation. In A. Blomstermo, & D. Sharma (Eds.). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, pp. 3-15. Cheltenham: Edward Elgar.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(2), 305-322.
- Johnson, J.L, Lee, R.P.W., Saini, A. y Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Johnson, J.L. y Sohi, R.S. (2003). The development of interfirm partnering competence: platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. *Journal of Business Research*, 56, 757-66.
- Jolly, V.K., Alahunta, M., y Jeannet, J.P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
- Jones, M. V. (1999). The internationalisation of small hightechnology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15–41.
- Jones, M.V. (2001). First Steps in Internationalisation Concepts and Evidence from a Sample of Small High-Technology Firms. *Journal of International Management*, 7(3), 191-210
- Jones, O., Conway, S. y Steward, F. (2001). *Social Interaction and Organisational Change: Aston Perspectives on Innovation Networks*. London: Imperial College Press.
- Jones, M.V. Y Coviello, N.E. (2005). Internationalization: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Jones, E., Busch, P. y Dacin, P. (2003). Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Research*, 56(4), 323-340.
- Jones, S.C., Knotts, T.L. y Udell, G.G. (2008). Market orientation for small manufacturing suppliers: the importance of product-related factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23/7, 443–453.
- Jones, G.K., Lanctot, A. y Teegen, H.J. (2000). Determinants and performance impacts of external technology acquisition. *Journal of Business Venturing* 16, 255–283.
- Jöreskog, K. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.
- Jöreskog, K. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system, in A. S. Goldberger and O. D. Duncan (eds.) *Structural Equation Models in the Social Sciences*, 85-112. New York: Seminar.
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1986). *LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood and Least Squares Methods*. Mooresville, IN: Scientific Software, Inc.
- Jöreskog, K. y Söbom, D. (1993). *LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International, Chicago, Illinois.
- Joynt, P. (1982). An Empirical Study of Norwegian Export Behaviour, in Czinkota, M.R., Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger, New York, NY, 55-69.
- Kahn, K.B. (2001). Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 314-323.
- Kara, A., Spillan, J. y DeShields, O. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- Karagozoglu, N., y Lindell, M. (1998). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44–59.

- Karim, S. y Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal*, 21, 1061-1081.
- Karlsson, C. (2003). The development of industrial networks: Challenges to operations management in an extraprise. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(1), 44-61.
- Karnani, A. (1984). Generic competitive strategies – an analytical approach. *Strategic Management Journal*, 5(2), 367-380.
- Karra, N., Phillips, N. y Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm. Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41, 440-458.
- Katila, R. (2002). New product search over time: past ideas in their prime? *Academy of Management Journal*, 45, 995-1010.
- Katila, R. y Ahuja, G. (2002). Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(8), 1183-1194.
- Katsikeas, C. S. (1994). Export Competitive Advantages. The Relevance of Firm Characteristics. *International Marketing Review*, 11(3), 33-53.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. y Morgan, N. A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikeas, C. S. y Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.
- Katsikeas, C. S. y Piercy, N. (1993). Long-term export stimuli and firm characteristics in a european ldc. *Journal of International Marketing*, 1(3), 23-47.
- Kaynak, E. y Kara, A. (2004). Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in Mainland China using market orientation scale MARKOR. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 743-753.
- Keeble, D., Lawson, C., Smith, H., Moore, B. y Wilkinson, F. (1998). International processes, networking and Local embeddedness in technology-intensive small firms. *Small Business Economics*, 11(4), 327-342.
- Keil, T. (2004). Building external corporate venturing capability. *Journal of Management Studies*, 41, 799-825.
- Keller, W. (1996). Absorptive capacity: On the creation and acquisition of technology in development. *Journal of Development Economics*, 49, 199-227.
- Kelly, D. y Amburgey, T.L. (1991). Organizational Inertia and Momentum. A Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34, 591-612.
- Kennedy, K. N., Lassk, F. G. y Goolsby, J. R. (2002). Customer Mind-Set of Employees Throughout the Organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 159-171.
- Keng, K.A. y Jiuán, T.S. (1989). Differences between Small and Medium Size Exporting and Non-Exporting Firms: Nature or Nurture. *International Marketing Review*, 6(4), 27-40.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Khan, M.S. (1978). *A Study of Success and Failure in the Swedish Export Industry*, Akademi G. Heratur, Stockholm.
- Kihlstrom, R.E. y Laffont, J.J. (1979). General equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87, 719-748.
- Kijewski, V. y Gross, I. (1990). Market Driven versus Customer Driven, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University, pp. 9-90.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- Kim, D. (2003). The internationalization of US Internet portals: does it fit the process model of internationalization? *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 23-36.

- Kim, W.C. y Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Kim, L. y Lim, Y. (1988). Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach. *Academy of Management Journal*, 31(5), 802-827.
- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.
- King A. A. y Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kirpalani, V. y MacIntosh, N. (1980). International Marketing Effectiveness of Technology Oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, 11(3), 81-90.
- Kirpalani, V. y MacIntosh, N. (1989). International Marketing Efficiency of Technology-oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, 11, 81-90.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-85.
- Kiss, A. N. y Danis, W. M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, 26, 388-399.
- Kleinschmidt, E.J. y Cooper, R.G. (1988). The performance impact of an international orientation on product innovation. *European Journal of Marketing*, 22(10), 56-71.
- Klepper, S. (2002). The capabilities of new firms and the evolution of the US automobile industry. *Industrial and Corporate Change*, 11, 645-666.
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155-71.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, JAI Press, 11-26.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45, 15-35.
- Knight G. A. y Liesch P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55, 981-995.
- Knight, G. A., Madsen, T y Servais, P. (2004). An Inquiry into Born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.
- Know, Y. C., y Hu, M. Y. (2000). Market Orientation among Small Korean Exporters. *International Business Review*, 9(1), 61-75.
- Knudsen, T. y Madsen, T.K. (2002). Export strategy: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 475-502.
- Knudsen, H. K. y Roman, P. M. (2004). Modeling the use of innovations in private treatment organizations: The role of absorptive capacity. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 26, 51-59.
- Koch, A. y Strotmann, H. (2008). Absorptive capacity and innovation in the knowledge intensive business service sector. *Economics of Innovation & New Technology*, 17(6), 511-531.
- Kogut, B. (2000). The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*, 21, 405-425.

- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, November, 467-477.
- Kojima, K. (1982). Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Investment. *Hitosubashi Journal of Economics*, 23, 630-40.
- Kolar, T. (2006). Benchmarking market orientation of banks in transitional markets: Exploring a modified approach. *International Journal of Bank Marketing*, 24(2), 76-97.
- Kor, Y. Y. y Mahoney, J. T. (2000). Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37(1), 109-39.
- Korhonen, H. (1999). Inward- outward internationalization of small and medium enterprises, *Acta Universitatis Helsingiensis*, A-147.
- Korhonen, H., Luostarinen, R.K. y Welch, L.S. (1996). Internationalization of SMEs: Inwardoutward patterns and government policy. *Management International Review*, 36(4), 315-329.
- Kotha, S. y Nair, A. (1995). Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool industry. *Strategic Management Journal*, 16(7), 497-519.
- Kotha, S. y Vadlami, B.L. (1995). Assessing generic strategies: An empirical investigation of competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46-54.
- Kotler, P. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 77, 67-75.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs NJ.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. The Millennium Edition, Prentice Hall.
- Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- Krauss, S.I., Frese, M., Friedrich, C. y Unger, J.M. (2005). Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14(3), 315-44.
- Kreps, D. y Wilson, R. (1982). Sequential Equilibria. *Econometrica*, 50, 863-894.
- Kretchen, D. J., Jr., y Hult, G. T. M. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25, 573-580.
- Krieger, A. (2005). *Erfolgreiches Management radikaler Innovationen: Autonomie als Schlüsselvariable*. Wiesbaden: DUV.
- Kropp, F., Lindsey, N.J. y Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning organizations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms, *International Marketing Review*, 23(5), 504-523.
- Krueger, N. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-23.
- Krueger, N., Reilly, M. y Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 411-532.
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99-122.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. y Puumalainen, K. (2004). The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: Are knowledge based firms different? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 35-50.



- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. y Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42, 253-267.
- Kumar, K., Subramanian, R. y Strandholm, K. (2002). Market orientation and performance: Does organizational strategy matter? *Journal of Applied Business Research*, 18, 37-50.
- Kundu, S.K. y Katz, J.A. (2003). Born-Internationals SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions. *Small Business Economics*, 20, 25-47.
- Küster, I. (1999). La implantación de la orientación al mercado en la fuerza de ventas industrial. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valencia.
- Laanti, R., Gabrielsson, M. y Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36, 1104-17.
- Lado, A.A., Boyd, N. G. y Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Lado, N. y Maydeu, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2), 130-144.
- Lado, N., Maydeu, A. y Rivera, J. (1998). Measuring Market Orientation in Several Populations. A Structural Equations Model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23-39.
- Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lado, A.A. y Zhang, M.J. (1998). Expert systems, knowledge development and utilization, and sustained competitive advantage: A resource-based model. *Journal of Management*, 24, 489-509.
- Lafferty, B. A. y Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary Market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Lages, L. F. y Lages, C. R. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Lai, K. (2003). Market Orientation in Quality-oriented Organizations and its Impact on their Performance. *International Journal of Production Economics*, 94, 17-34.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, Madrid.
- Lambin, J. J. (1996). The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is Too Important to Be Left to Sale Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector. *CEMS Business Review*, 1(1/2), 37-56.
- Lampel, J. y Shamsie, J. (2003). Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2189-210.
- Landero, M. A. (1999). La Defensa de los Consumidores en España. Asociaciones y Arbitraje de Consumo. *Distribución y Consumo*, diciembre, 125-135.
- Lane, P.J., Koka, B. y Pathak, S. (2002a). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. *Academy of Management Proceedings*, p. M1.
- Lane, P.J., Koka, B. y Pathak, S. (2002b). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lane, P. J., Salk, J. E. y Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161.
- Langerak, F. (2001). Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 221-234.
- Langerak, F. (2003). An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation. *European Management Journal*, 21(4), 447-464.

- Langerak, F. y Commandeur, H. R. (1998). The Influence of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business. Proceeding of the 27th European Marketing Academy Conference (EMAC), Estocolmo, 91-105.
- Langerak, F., Hultink, E.J. y Robben, H.S.J. (2007). The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 15(4), 281-305.
- Langerak, F., Peelen, E. y Nijssen, E. (1999). A laddering approach to the use of methods and techniques to reduce the cycle time of new-to-the-firm products. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 173-182.
- Lant, T.K., Milliken, F. y Batra, B. (1992). The role of management learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- Larimo, J. (2001). Internationalization of SMEs – two case studies of Finnish born global firms. Paper presented at the CIMaR Annual Conference in Sydney, Australia (November 20th), 1-21.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 27, 76-104.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. y Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9, 285-305.
- Laursen, K. y Salter, A. (2006). Open for Innovation: The role of openness in explaining innovative performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131-150.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lawson, B. y Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Lazonick, W. y Prencipe, A. (2005). Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce plc. *Industrial and Corporate Change*, 14, 501-42.
- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K. y Guth, W. (1969). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood, IL.
- Leavy, B. (1999). Organization and Competitiveness: Towards a New perspective. *Journal of General Management*, 24, 33-52.
- Lee, W. y Brasch, J. (1978). The Adoption of Export as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 85-93.
- Lee, J., Lee, K. y Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727-47.
- Lee, Y. K., Nam, J. H. y Park, D., H (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20/4, 251-264.
- Lee, J. y Slater, J. (2007). Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: The case of Samsung. *Journal of International Management*, 13(3), 241-257.
- Lehmann, D. R., Gupta, S. y Steckel, J. H. (1999). *Marketing Research*. Addison-Wesley, New York.
- Lehrer, M. (2000). The organizational choice between evolutionary and revolutionary capability regimes: theory and evidence from European air transport. *Industrial and Corporate Change*, 9, 489-520.
- Lehtinen, U. y Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm, in Lehtinen, U. and Seristoe, H. (Eds), *Perspectives on Internationalization*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 3-19.
- Leidner, D.E. y Elam, J.J. (1993). Executive information systems: their impact on executive decision making. *Journal of Management Information Systems*, 10(3), 139-155.
- Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G.C., Peters, L.S., Rice, M. y Veryzer, R.W. (2001). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Leisen, B., Lilly, B. y Winsor, R. D. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *Journal of Services Marketing*, 16(3), 201-222.
- Lemelin, A. (1982). Relatedness in the Patterns of Interindustry Diversification. *Review of Economics and Statistics*, 64, 646-657.
- Lenox, M. y King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-45.
- Leonard-Barton, D (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-25.
- Leonidou, L.C. (1995). Empirical research on export barriers: review assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
- Leonidou, L.C. y Katsikeas, C.S. (1996). The export development process: an investigative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. y Samieec, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51- 67.
- Lesser, E. y Prusak, L. (2000). Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge”, in Lesser, E.L., Fountaine, M.A. and Slusher, J.A. (Edit.) *Knowledge and Communities*, Butterworth-Heinemann, 123-131.
- Lesser, E. y Prusak, L. (2001). Preserving knowledge in an uncertain world. *MIT Sloan Management Review*, 43(1), 101-102.
- Lettl, C., Herstatt, C. y Gemünden, H.G. (2006). Users' contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology. *R&D Management*, 36(3), 251-272.
- Levinson, N.S. y Asahi, M. (1995). Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*, 24(2), 50-63.
- Levinthal, D.A. y March, J.G. (1993). The Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. (July-August ), 45-56.
- Levitt, T. (1984). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Lewin, A.Y. y Volberda, H.W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Li, J. (1995). Foreign entry and survival: Effects of setrategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal*, 16(5), 333-351.
- Li, L. Y. (2006). Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 166-177.
- Li, Z. y Dant, R. (1999). Effects of Manufacturers' Strategies on Channel Relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(2), 131-143.
- Li, L., Li, D. y Dalgic, T. (2004). Internationalisation Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Management International Review*, 44(1), 93-116.
- Li, Y. Li, P.P. Liu, Y. y Yang, D. (2009). Learning trajectory in offshore OEM cooperation: Transaction value for local suppliers in the emerging economies. *Journal of Operations Management*, 11.
- Li, Y., Liu, Y., Duan, Y., y Li, M. (2008a). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. *International Journal of Technology Management*, 41(1/2), 223-246.
- Li Y., Sun, Y. y Liu, Y. (2006). An empirical study of SOEs' market orientation in transitional China. *Asia Pacific Journal Management*. 23, 93-113.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., y Liu, Y. (2008b). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.

- Liang, N. y Stump, L. (1996). Cognitive heuristics in overseas vendor search and evaluation: A proposed model of importer buying behaviour. *International Executive*, 38(6), 779-806.
- Liao, S.H., Chang, W.J. y Wu, C.C. (2010). An integrated model of learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Applications*, 37(5), 3792-8.
- Liao, S.H., Chang, W.J., Wu, C.C. y Katrichis J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, 40, 301–310.
- Liao, J., Kickul, J.R. y Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263–286.
- Liao, S.H., Fei, W.C. y Chen, C.C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Liao, J., Welsch, H., y Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28, 63-85.
- Lichtenthal, D. y Wilson, D. (1992). Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research*, 24(3), 191-207.
- Lichtenthaler, U. y Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8): 1315-1338.
- Liebeskind, J. (1996). Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), 93-107.
- Liesch, P.W., Weerawardena, J., Mort, G.S., Knight, G.A. y Kastle, T. (2007). Introduction: the early and rapid internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42, 232-35.
- Liesch, P.W., Welch, L., Welch, D., McGaughey, S.L., Petersen, B. y Lamb, P. (2002). Evolving Strands of Research on Firm Internalization, An Australian-Nordic Perspective. *International Studies of Management and Organization*, 32(1), 16-35.
- Lim, J.S., Sharkey, T.W. y Kim, K.I. (1991). An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*, 31(1), 51-62.
- Lin, B.W. y Chen, C.J. (2006). Featuring Product Innovation in Industry Networks: The Mediating Role of Knowledge Integration. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 155–73.
- Lin, C.H., Peng C.H. y Kao, D.T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Lindqvist, M. (1991). Infant multinationals: The internationalization of young, technology-based Swedish firms. Unpublished doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Ling-yee, L. y Ogunmokun, G. O. (2001). The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis. *International Business Review*, 10, 399-420.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1992) Demand uncertainty and investment in industry-specific capital. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 235-262.
- Liu, P., Chen, W. y Tsai, C. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation*, 25, 637–644.
- Liu, S.S., Luo, X. y Shi, Y. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. *Journal of Business Research*, 56, 481-491.
- Liu, X. y White, R.S. (1997). The relative contributions of foreign technology and domestic inputs to innovation in Chinese manufacturing industries. *Technovation*, 17, 119-125.
- Llonch, J. (1993). Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa, EADA Gestión, Barcelona.
- Llonch, J. (1996). La Orientación al Mercado y Otras Orientaciones de la Empresa. *Alta Dirección*, 187, 76-82.
- Llonch, J. y Waliño, S. (1996). Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa. *Esic-Market*, 91, 9-39.

- Loane, S. y Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485.
- Loane, S., Bell, J. y McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42 (4), 489–504.
- Long, J. S. (1983). *Confirmatory Factor Analysis: A Preface to LISREL*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 007-033. Newbury Park, CA: Sage.
- Lozano, F. J. (2002). *La Orientación al Mercado en el Contexto Universitario Español: Un Análisis de sus Antecedentes, Moderadores y Consecuencias*. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- Lu, J. W. y Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Lugo, J.E. (2007). El proceso de Internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. *Revista electrónica GestioPolis*. <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/procesode-internacionalizacion-de-las-empresascompetitividad-y-globalizacion.htm>
- Lukas, B. A. y Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Luo, X., Sivakumar, K., y Liu, S. (2005). Globalization, marketing resources, and performance: Evidence from China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 50–65.
- Luostarinen, R. (1980). *Internationalization of the Firm*. Acta Académica Series A: 30. The Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland.
- Luostarinen, R. y Gabrielsson, M. (2004). Finnish Perspectives of International Entrepreneurship, in Leo Paul Dana (ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, 383–403. Cheltenham: Edward Elgar.
- Luostarinen, R. y Gabrielsson, M. (2006). Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.
- Luostarinen, R. y Welch, L. (1990). *International Business Operations*, Helsinki: Kyriiri Oy.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Lusch, R. F. y Laczniak, G. R. (1987). The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(4), 1- 11.
- Lusch, R. F., Udell, J. G. y Laczniak, G. R. (1976). The Practice of Business. *Business Horizons*, 19 (diciembre), 65-74.
- Lynskey, M.J. (2004). Determinants of innovative activity in Japanese technology-based start-up firms. *International Small Business Journal*, 22(2), 159-196.
- MacDonald, J.M. (1985). Market Exchange or Vertical Integration: An Empirical Analysis. *Review of Economics and Statistics*, 67(2), 327-331.
- MacDonald, S. y Piekari, R. (2005). Out of control: personal networks in European collaboration. *R&D Management*, 35(4), 441–453.
- Macedo, I.M. y Pinho, J.C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553.
- MacPherson, A., Jones, O. y Zhang, M. (2004). Evolution or Revolution? Dynamic Capabilities in a Knowledge-dependent Firm. *R&D Management*, 32(2), 161-177.

- Madhok, A. (2000). Transaction (in)efficiency, Value (In)Efficiency, and Inter-firm collaboration, en Economic, business and organizational issues, Faulkner, D. y M. de Rond. (eds), EUA: Oxford University Press.
- Madhok, A. y Liu, C. (2006). A coevolutionary theory of the multinational firm. *Journal of International Management*, 12, 121.
- Madhok, A. y Osegowitsch, T. (2000). The International Biotechnology Industry: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 325-335.
- Madsen, T. K. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41-55.
- Madsen, T. (1998). Management judgement of export performance. *Journal of International Marketing*, 6(3), 82-93.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. S. y Servais, P. (2000). Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters. *Advances in International Marketing*, 10, 247-265.
- Madsen, T., y Servais, P. (1997). The internationalisation of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Mahoney, J. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- Mahoney, J. y Pandian, R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Majkgård, A. y Sharma, D. D. (1999). *The Born Internationals*. Workshop in International Business and Nordic Workshop on Inter organizational Research, University of Vaasa.
- Majumdar, S. K. (2000). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 59-78.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Makhija, M. (2003). Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization. *Strategic Management Journal*, 24(5), 433-451.
- Malerba, F., Nelson, R., Orsenigo, L. y Winter, S. (1999). 'History-friendly' models of industry evolution: the computer industry. *Industrial and Corporate Change*, 8, 3-40.
- Malerba, F. y Torrisi, S. (1992). Internal Capabilities and External Networks in Innovative Activities. Evidence from the Software Industry. *Economics of Innovation and New Technologies*, 2(3).
- Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F. y Greene, P.G. (2002). Internationalization of Small Firms. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Manolova, T.S. y Manev, I.M. (2004). Internationalization and the performance of the small firm: a review of the empirical literature between 1996 and 2001, in Jones, M.V. and Dimitratos, P. (Eds) (2001), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, 37-63.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- March, J. G. (2003). Understanding Organisational Adaptation. *Society and Economy*, 25(1), 1-10(10)
- March, J. G. y Simon, H. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons: New York.
- Marín, M.L. (2009). La formación en la empresa, comportamiento y resultados. El caso de las grandes empresas en Cataluña. Tesis doctoral. Universidad Politécnic de Cataluña.
- Markides, C. y Geroski, P.A. (2004). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. y McDonald, R. P. (1988). Goodness of fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Martínez, C. (2000). Determinantes en la Internacionalización de las PYMES. Casos de Estudio en Alicante. *Economía Industrial*, 332, 149-162.

- Martin J.H. y Grbac, B. (2003), The effects of supplier focus, customer responsiveness and strategy type on growth in a transition economy. *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 11(2), 43-55.
- Masiello, T.H. (1988). Developing Market Responsiveness Throughout Your Company. *Industrial Marketing Management*, 17, 85-93.
- Mason E. (1949). The current state of the monopoly problem in U.S. *Harvard Law Review*, 62, 1265-1285.
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T. y Gray, B.J. (2002). How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Mathews, J. A. y Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387.
- Matsuno, K. y Mentzer, J. T. (1995). Market Orientation: Reconciliation of Two Conceptualizations. *Developments in Marketing Science*, 18, 49-55.
- Matsuno, K. y Mentzer, J.T. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 64 (October), 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. y Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(July), 18-32.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. y Rentz, J. O. (2004). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- Maydeu, A. y Lado, N. (2003). Market Orientation and Business Economic Performance. *Industrial Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309.
- Mazaira, A., (2002). La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección textil en Galicia. Tesis Doctoral, Universidad de Vigo.
- Mazaira, A., Dopico, A. y González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(5), 181-208.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McDonald, R.P. y Marsh, H.W. (1990). Choosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit. *Psychological Bulletin*, 107, 247-55.
- McDougall, P.P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4, 387-399.
- McDougall, P. y Oviatt, B. (1996). New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902-908.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., y Shrader, R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 59-82.
- McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M. ( 1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- McGaughey, S. L. (2007). Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship. *Journal of World Business*, 42, 307-321.
- McGee, L. y Spiro, R. (1988). The Marketing Concept in Perspective. *Business Horizons*, 31 (mayo-junio), 40-45.
- McKelvey, B. (1997). Quasinatural organization science. *Organization Science*, 8, 352-380.

- McKenna, R. (1991). Marketing Is Everything. *Harvard Business Review*, 69(1), 65–80.
- McKinsey y Co (1993). *Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*, Australian Manufacturing Council, Melbourne.
- McNamara, C. P. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57.
- McNaughton R.B. (2000). Determinants of Time-Span to Foreign Market Entry, *Journal of Euromarketing*, 9(2), 99-112.
- McNaughton, R. B. (2001). The export mode decision-making process in small knowledge-intensive firms. *Market Intelligence and Planning*, 19, 12-20.
- McNaughton, R. B. (2003). The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 297-311.
- Medina, J.A. (1999). Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas. *AEDEM'99*, 497-503.
- Meehan, S. A. (1996). What Do We Really Know about Market Orientation? *Business Strategy Review*, 7(1), 47-53.
- Meeus, M.T.H. y Oerlemans, L.A.G. (2000). Firm behaviour and innovative performance. An empirical exploration of the selection-adaptation debate. *Research Policy*, 29, 41-58.
- Megicks, P. y Warnaby, G. (2008). Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(1), 105-119.
- Meldrum, M. (1997). Behavioural Problems in Implementing Marketing: Market Orientation Revisited and a Case Study. 26th European Marketing Academy Conference, (Warwick), 876-894.
- Melen, S. y Nordman, E. R. (2009). The internationalisation modes of born globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4), 243-254.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process, *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Menguc, B. y Auh, S (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Menguc, B., Auh, S., y Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 314–321.
- Mentzer J.T., Soonhong, M. y Zacharia, Z.G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management, *Journal of Retailing*, 76(4), 549-568.
- Meso, P. y Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management system. *Journal of Knowledge Management*, 4(13), 224-234.
- Meyer K.E. y Gelbuda, M. (2006). Process Perspectives in International Business Research. *Management International Review*, 46, 143-164.
- Meyer, K.E. y Lieb-Doczy, E. (2003). Post-acquisition restructuring as an evolutionary process. *Journal of Management Studies*, 40(2), 459
- Meyer, K. y Skak, A. (2002). Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, 20(2), 179-188.
- Michaels, E.G. (1982). Marketing Muscle. *Business Horizons*, mayo-junio, 63-74.
- Miensenbock, K.J. (1988). Small Business and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Milanov, H. y Fernhaber, S. A. (2009). The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 46-61.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E., Snow, C.C. y Pfeffer, J. (1974). Organization–environment: Concepts and issues. *Industrial Relations*, 13, 244–64.



- Milgrom, P. y Roberts, J. (1982). Limit Pricing and Entry under Incomplete Information: An Equilibrium Analysis. *Econometrica*, 443–460.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
- Millar, J., Demaid, A., y Quintas, P. (1997). Trans-organizational Innovation: A Framework for Research. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9(4), 399-418.
- Miller, D. y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D. y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miller, D y Tolouse, J. M. (1986). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*, 10, 47-62.
- Millington, A.I. y Bayliss, B.T. (1990). The process of internationalisation: UK companies in the EC. *Management International Review*, 30(2), 151-161.
- Minola, T. y Giorgino, M. (2008). Who's going to provide the funding for high tech start-ups? A model for the analysis of determinants with a fuzzy approach. *R&D Management*, 38, 335–351.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press.
- Mizik, N. y Jacobson, R. (2003). Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67(January), 63–76.
- Moen, O. (1999). The Relationship between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited. *International Small Business Journal*, 18(1), 53–72.
- Moen, O. (2000). SMEs and international marketing: investigating the difference in export strategy between firms of different size. *Journal of Global Marketing*, 13(4), 7-28.
- Moen, O. (2002). The born globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- Moen, O., Gavlen, M. y Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms. Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1236–1251.
- Moen, O., y Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Moini, A.H. (1995). An Inquiry Into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model. *Journal of Small Business Management*, 33(3), 9-25.
- Molero, J. (1998). Patterns of Internationalization of Spanish Innovatory Firms. *Research Policy*, 27(5).
- Moll, I., Montaña, J. Guzman, F. y Solé, F. (2007). Market orientation and design orientation: a management model. *Journal of Marketing Management*, 23(9), 829-840.
- Monjon, S. y Waelbroeck, P. (2003). Assessing Spillovers from Universities to firms: Evidence from French firm-level data. *International Journal of Industrial Organization*, 21(9), 1255-1270.
- Montealegre, R. (2002). A process model of capability development: Lessons from the electronic commerce strategy at bolsa de valores de guayaquil. *Organisational Science*, 13(5), 514-31.
- Montgomery, C.A. y Wernerfelt, B. (1997). Diversification, Ricardian rents and Tobin's q, in Foss, N.J. (Eds), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford, 173-86.
- Montoya-Weis, M.M. y Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and Meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(4), 397-417.
- Moon, J. y Lee, H. (1990). On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*, 7(5), 16-26.
- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335.

- Moorman, C. y Miner, A.S. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(February), 91-106.
- Moorman, C. y Slotegraaf, R.J. (1999). The contingency value of complementary capabilities in product development. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 239-257.
- Morgan K. (2004). The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems. *Journal of Economic Geography* 4, 3-21.
- Morgan, R. T., y Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, July, 20-38.
- Morgan, R. T., y Hunt, S. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Morgan, R. T., y Hunt, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46, 281-290.
- Morgan, N., Kaleka, A. y Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68, 90-108.
- Morgan, R.E. y Katsikeas, C. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 86-78.
- Morgan, R.E., Katsikeas, C. y Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and organizational learning capabilities. *Journal of Marketing Management*, 14, 353-381.
- Mort, G.M. y Weerawardena, J. (2006). Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- Morris, M. H., M. Schindehutte, y Laforge, R. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.
- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes. *Organization Science*, 9, 625-643.
- Mosakowski, E. y McKelvey, B. (1997). Predicting Rent Generation in Competence-Based Competition, in: Heene, A., Sanchez, R. (eds.), *Competence-based Strategic Management*, Chichester, Wiley, 65-85.
- Mosey, S. (2005). Understanding new-to-market product development in SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 25, 114-30.
- Mota, J. y De Castro, L.M. (2004). A capabilities perspective on the evolution of firm boundaries: a comparative case example from the Portuguese moulds industry. *Journal of Management Studies*, 41, 295-316.
- Mowery, D. C. y Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 67-93.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Mowery, D. C. y Rosenberg N. (1998). *Paths of Innovation: Technological Change in Twentieth-Century America*, Cambridge University Press.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A.I. (1998). *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*. Madrid. Pirámide
- Muñoz, E. y Cornejo, M. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 5, 121-147.
- Murmann, J. P. (2003). *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., Kotabe, M., y Zhou, N. (2007). Assessing measurement invariance of export market orientation: a study of Chinese and non-Chinese firms in China. *Journal of International Marketing*, 15, 41-62.
- Myers, M. B. (1999). Incidents of Gray Market Activity Among U.S. Exporters: Occurrences, Characteristics, and Consequences. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 105-26.

- Nahapiet, J. y S. Ghoshal. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Namiki, N. (1988). Export Strategy for Small Business. *Journal of Small Business Management*, April, 32-7.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-65.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1998). Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 233-236.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. y Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research Policy*, 30, 245-262.
- Nasution, H. N. y Mavondo, F. T. (2008). Organisation capabilities: Antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477-501.
- Ndofor, H. y Levitas, E. (2004). Signaling the Strategic Value of Knowledge. *Journal of Management*, 30(5), 685-702.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. y Hii, J. (2001). A Framework for Analysing Business Performance, Firm Innovation and Related Contextual Factors: Perceptions of Managers and Policy Makers in Two European Regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2).
- Nelson, R.R. (1991). Why do firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.
- Nerkar, A. A. y Paruchuri, S. (2005). Evolution of R&D capabilities: The role of knowledge networks within a firm. *Management Science*. 51(5), 771-785.
- Newbert, S. L. (2005). New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*, 43, 55-77.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Ngansathil, W. (2001). *Market Orientation and Business Performance: Empirical Evidence from Thailand*. Tesis doctoral, Virginia University of Technology, Melbourne.
- Nieto, M. y Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers and innovative effort. *Technovation*, 25, 1141-1157.
- Nijssen E., J. y Frambach, R. T. (1998). Determinants of the Adoption of New Product Development Tools by Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, 29, 121-131.
- Noble, C.H., Sinha, R.K. y Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 6 (October), 25-39.
- Noda, T. y Collis, D.J. (2001). The evolution of intraindustry firm heterogeneity: insights from a process study. *Academy of Management Journal*, 44(4), 897-925.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.

- Nonaka, I., Umemoto, K. y Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. *Technology in Society*, 18(2), 203–218.
- Nordman, E.M. y Melen, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-85.
- Nordström, K.A. (1991). The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations. Doctoral dissertation, IIB, Stockholm School of Economics, Estocolmo.
- Nordström, K., y Vahlne, J.E. (1994). Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years, en Landeck, M. (Ed.), *International Trade: Regional and Global Issues*, St. Martin's Press.
- North, D. y Smallbone, D. (2000). The innovativeness and growth of rural SMEs in the 1900s. *Regional Studies*, 34, 2.
- Nummela, N. (2004). Is the Globe Becoming Small or is the Small Becoming Global? Globalization and Internationalizing SMEs. *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*. M. V. Jones and P. Dimitratos. Cheltenham, UK, Edward Elgar, 128-151.
- Nunnally, J. (1979). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Nystrom, P. C. y Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12, 53-65.
- O'Cass, A. y Ngo, L.V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- O'Connor, G.C. y DeMartino, R. (2006). Organizing for radical innovation: an exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 475–497.
- O'Connor, G.C. y McDermott, C.M. (2004). The human side of radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(1/2), 11–30.
- O'Connor, G.C. y Rice, M.P. (2001). Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. *California Management Review*, 43(2), 95–116.
- O'Connor, G.C. y Veryzer, R.W. (2001). The nature of market visioning for technology-based radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 231–246.
- O'Farrell, P. N. y Wood, P. A. (1998) Internationalisation by business service firms: towards a new regionally based conceptual framework. *Environment and Planning*, 30(1), 109-128.
- Offsey, S. (1997). Knowledge management: linking people to knowledge for bottom line results, *Journal of Knowledge Management*, 1(2), 113-122.
- Oh, H., Chung, M.H. y Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- Ohlin, B. (1933). Comercio interregional e internacional. Editorial Oikos, Barcelona.
- Ojala, A. (2008). Entry in a psychologically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, 26(2), 135–144.
- Ojala, A. y Tyrväinen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographical distance, and market size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123–149.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: the role of network relationships in the entry to a psychologically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50–59.
- Oktemgil, M. y Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-66.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Olson, D. (1987). When Consumer Firms Develop a Marketing Orientation. Marketing Science Institute (MSI) mini-conference of Developing a Marketing Orientation, (abril), Cambridge, MA.

- Ontiveros, E. (2008). Innovación, TIC y flexibilidad organizativa. *Revista Telos*, 16 (Fundación Telefónica).
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185.
- Ogram, E.W., Jr. (1982). Exporters and Non-exporters: A Profile of Small Manufacturing Firms in Georgia, in Czinkota, M.R., Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger, New York, NY, 70-84.
- Ongkittikul, S. y Geerlings, H. (2006). Opportunities for innovation in public transport: Effects of regulatory reforms on innovative capabilities. *Transport Policy*, 13, 283–293.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing Competitivo. Un Enfoque Esratégico*, Díaz de Santos, Madrid.
- Overby, J.W. y Min, S. (2001). International supply chain management in an Internet environment. *International Marketing Review*, 18(4), 392–420.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a World-Wide Stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1997): Challenges for Internationalization Process Theory. The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37, 85-99.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In R. Wright (Ed.), *Research in Global Strategic Management*, 23-40. Stamford, CT: JAI Press.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- Özsomer, A. Calantone, R.J. y Di Benedetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(6), 400–416.
- Pablo, A. L., Reay T., Dewald J. R. y Casebeer A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44, 687-708.
- Pajunen, K., y Maunula, M. (2008). Internationalisation: A co-evolutionary perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 247–258.
- Palmer, R. y Pels, J. (2004). Marketing Practice and Market Orientation: An Exploratory International Study. *Journal of Euro-Marketing*, 14(1/2), 59-86.
- Pan, S. y Scarbrough, H. (1998). A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 55–66.
- Parker, B. y Helms, M.M. (1992). Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry. *Management International Review*, 32(1), 23-39.
- Patel, K. (1999). British struggle with innovation. *The Times Higher*, 31.
- Patton, K.M. y McKenna, T.M. (2005). Scanning for competitive intelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, 8(2), 24–26.
- Pavlou, H. (2004). IT-enabled dynamic capabilities in the new product development: Building a competitive advantage in the turbulent environments. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.
- Pavord, W. C. y Bogart, R. G. (1975). The Dynamics of the Decision to Export. *Akron Business and Economic Review*, 6, 6-11.
- Payne, A. (1993). *The Essence of Services Marketing*. Prentice Hall: London.
- Payne, A. (1995). Relationship Marketing: A Broadened View of Marketing. In: *Advances in Relationship Marketing*, ed. by Adrian Payne, 29–40. Kogan Page: London.
- Pearson, G. J. (1993). Business Orientation: Cliché or Substance? *Journal of Marketing Management*. 99(9), 233-243.

- Pehrsson, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research*, 61(2), 132-40.
- Pelham, A. M. (1993). Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance, Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University.
- Pelham, A.M. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(5), 276-96.
- Pelham, A. M. (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 45(1), 33-46.
- Pelham, A. M. (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.
- Pelham, A. y Wilson, D. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market-Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Peng, M.W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-29.
- Peng, M.W., Hill, C.W.L. y Wang, D.Y.L. (2000). Schumpeterian dynamics versus Williamsonian considerations: a test of export intermediary performance. *Journal of Management Studies*, 37, 167-184.
- Peng, M.W. y Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43, 486-501.
- Peng, M.W. y York, A. (2001). Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, 32, 327-346.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Penz, P. G. (1986). *Consumer Sovereignty and Human Interest*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Perel, M. (2002). Corporate courage: breaking the barrier to innovation. *Research Technology Management*, 45(3), 9-17.
- Perks, K. y Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310-330.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peters, M.A. (2003). Education Policy in the Age of Knowledge Capitalism. *Policy Futures in Education*, 1(2), 361-380.
- Petersen, B. y Pedersen, T. (1999). Fast and Slow Resource Commitment to Foreign Markets; What Causes the Difference? *Journal of International Management*, 5(2), 73-91.
- Petersen, B., Pedersen, T., y Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalisation process: Wherefrom and whereto? In A. Blomstermo & D. D. Sharma (Eds), *Learning in the internationalisation process of firms*: 36-55. Cheltenham: Edward Elgar.
- Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179-189.
- Pettus, M. L., Kor, Y. Y. y Mahoney, J. T. (2007). A theory of change in turbulent environments: The sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. Working Papers.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York.
- Piercy, N. (1981). Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*, 15(3), 26-46.
- Piercy, N. Harris, L. C. y Lane, N. (2002). *Market Orientation and Retail Operatives Experiences*. *Journal of Business Research*, 55, 261-273.
- Piercy, N., Kaleka, A. y Katsikeas, C. (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Export Company. *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.

- Pisano, G. (1994). Knowledge integration and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15, 85-100.
- Pisano, G. (2000). In search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. En: Dosi, G; Nelson, R., Winter, S., The nature and dynamics of organizational capabilities. (Oxford, Oxford University Press).
- Pitt, L., Caruana, A. y Berthon, P. (1996). Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence. *International Marketing Review*, 13(1), 5-18.
- Pittaway, L., M. Robertson, K. Munir, D. Denyer y Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews* 5-6, 137-68.
- Plá, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las new ventures españolas. *Información Comercial Española*, 802, 9-22.
- Plá, J., y Suárez, S.M. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52(Enero-Abril), 155-175.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P.M. y Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-44.
- Porac, J. F., Thomas, H. y Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of the Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*. CEAC. Mexico.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard-Deusto Business Review*, 100, 38-61.
- Porter, M. E. (1992). *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Powell, T. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 119-34.
- Powell, T. y Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.
- Powell, W.W., Koput, K. y Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Powell, W.W. y Smith-Doerr, L. (1994). Networks and Economic Life, in Richard Swedberg and Neil J. Smelser (eds.), *Handbook of Economic Sociology* (Princeton, NJ: Princeton University Press).
- Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1986). The Dominant Logic; a New Linkage Between Diversity and Performance; Summary. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 33, 79-91.
- Prajogo, D.I. y Ahmed, P.K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Preece, S.B., Miles, G. y Baetz, M.C. (1998). Explaining the international intensity and global diversity of early stage technology based firms. *Journal of Business Venturing*, 14, 259-281.

- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001a). Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Journal*, 26.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001b) Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*, 26, 57-66.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. y Lioukas, S. (2008). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. DRUID 25th Conference, Copenhagen.
- Qiu, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: A managerial perspective. *European Journal of Marketing*, 42(8), 814-835.
- Qu, R. (2007). The role of market orientation in the business success of MNCs' UK subsidiaries. *Management Decision*, 45(7), 1181 – 1192.
- Qu, R. y Ennew, C. (2003). An examination of the consequences of market orientation in China. *Journal of Strategic Marketing* 11, 201-214.
- Quintana, C. y Benavides, C.A. (2004). Sistemas nacionales de innovación biotecnológica. Una comparación internacional. *Revista Asturiana de Economía*, 30, 87-114.
- Racela, O., Chaikittisilpa, C., y Thourunrojje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2): 144-163.
- Rao, T.R. y Naidu, G.M. (1992). Are the Stages of the Internationalization Empirically Supportable? *Journal of Global Marketing*, 6, 147-170.
- Rasheed, A.M.A. y Datta, D.K. (1991). Online databases in environment scanning: usage and organizational impact. In E. Szewczak, C. Snodgrass, 62 M. Khosrowpour (Eds.), *Management impacts of Information Technology: Perspectives on Organizational Change and Growth*, 389-407. Harrisburg, PA: Idea Group.
- Rasmussen, E.S. y Madsen, T. K. (2002). The Born Global Concept, Paper for the EIBA Conference, December.
- Rasmussen, E.S., Madsen, T.K. y Evangelista, F. (2001). The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13/3, 75-107.
- Ravichandran, T, y Lertwongsatien, C. (2005). Effect of information system resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Management Information Systems*, 21(4), 237-276.
- Ray, G., Barney, J.B. y Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.
- Reagans, R. y McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Reed, R. y DeFilippi, R. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Reichheld, F.F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-71.
- Reid, S. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, otoño, 101-112.
- Reid, S. (1983). Managerial and Firm Influences on Export Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3), 323-332.
- Reid, S. (1984). Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms. *Journal of Business Research*, 12, 141-157.
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Reuber, A. R. y Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.



- Reuber, A. R. y Fischer, E. (2002). Foreign sales and small firm growth: The moderating role of the management team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 29-45
- Reynolds, P.D. (2005). Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies. *Small Business Economics*, 24, 359-364.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques microorganizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 781, 117-128.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2001). Conceptual Frameworks on Smes' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. In Axinn, C.N. & Matthyssens, P. (eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm (Advances in International Marketing, 11)*. JAI/Elsevier, Amsterdam: 49-78.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2006). Faster and more successful exporters: an exploratory study of born global firms from the resourcebased view. *Journal of Euromarketing*, 16(1/2), 71-86.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?. *International Business Review*, 14 (2), 147-166.
- Rialp, A., Rialp, J. y Salas, V. (2002). Faster and highly successful exporters: An explanation of born global firms from the resource-based view. *Research in Entrepreneurship and Small Business*, 16th. Workshop.
- Richardson, G. B. (1972). The Organisation of Industry. *Economic Journal*, 82, 883-96.
- Richey, R.G. y Myers, M.B. (2001). An investigation of market information use in export channel decisions: Antecedents and outcomes. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(5), 334-354.
- Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., Armstrong, D. J. y Reid, M. F. (2010). Potential absorptive capacity of state it departments: a comparison of perceptions of CIOs and it managers. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20, 68-90.
- Rigby, D. y Zook, C. (2002). Open-market innovation. *Harvard Business Review*, 80(10), 80-89.
- Rindfleisch, A., y Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61, 30-54.
- Rindova, V. P. y Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263-1280.
- Rindova, V. y Taylor, S. (2002). Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution. <http://www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/dynamic.pdf>.
- Ripollés, M., Menguzzato, M., e Iborra, M. (2002). The Internationalisation of New Ventures. The Spanish Case. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), 191-200.
- Ritter, T. y Gemunden, G. (2002). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), 548-556.
- Rivera, J. (1995). L'Orientació al Mercat com a Estratègia Competitiva, Cursos d'Estiu 95: L'Orientació Empresarial al Mercat, Departament de Direcció d'Empreses, Universitat Jaume I, Castellón, mimeografiado.
- Rivera, J. (1998). Análisis y Expansión de la Orientación al Mercado: Una Validación Empírica en Empresas Españolas. *Esic-Market*, 100(mayo-agosto), 43-69.
- Rivera, P., Berné, C. y Pedraja, M. (1998). Determinación de Estructuras Multidimensionales y Relaciones Estructurales: Un Análisis Comparativo. X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, septiembre, Santander, 207-212.
- Roberts, E. B., y Senturia T. A. (1996). Globalizing the emerging high-technology company. *Industrial Marketing Management*, 25, 491-506.
- Rodrigues, M.J. (2006). The Lisbon Strategy after the mid-term review: implications for innovation and life-long learning. *Corporate Governance*, 6(4), 349-357.

- Roersen, M.J., Groen, A.J. y Kraaijenbrink, J. (2008). A multidimensional decision-making model for internationalization of high-tech SMEs in transition economics. In Proceedings of the 21st High Tech Small Firms Conference (pp. 23). Enschede: NIKOS.
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press.
- Romijn, H. y Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31, 1053–1067.
- Roper, S., Youtie, J., Shapira, P. y Fernández-Ribas, A. (2010). Knowledge, capabilities and manufacturing innovation: a USA-Europe comparison. *Regional Studies*, 44(3), 253–279.
- Rose, G. M. y Shoham, A. (2002). Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link. *Journal of Business Research*, 55(March), 217–25.
- Rosenbloom, R.S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: the transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21, 1083-1104.
- Rosenbloom, B. y Larsen, T.L. (1992). How foreign firms view their US distributors. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 93-101.
- Rosenkopf, L. y Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration and impact in the optical disc industry. *Strategic Management Journal*, 22, 287–306
- Rosson, P.J. (1987). The overseas distributor method: performance and change in a harsh environment, in Rosson, P.J., Reid, S.D. (Eds), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York, NY, 296-315.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource based framework. *Academy of Management Journal*, 38(1): 200-231.
- Rothaermel, F y Deeds, D. (2001). More good things are not necessarily better: An empirical study of strategic alliances, experience effects, and innovative output in high-technology start-ups. *Academy of Management Proceedings*.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990's. *R&D Management*, 22(3), 221.
- Rouse, M.J. y Daellenbach, U.S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487–494.
- Roy, P. y Roy, P. (2004). The Hewlett Packard–Compaq Computers merger: insight from the resource-based view and the dynamic capabilities perspective. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 7–14.
- Ruekert, R. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Ruekert, R., Walker, O.C. y Roering, K.J. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49, 13–25.
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press, Nueva York.
- Rugman, A. M. (1986). New Theories of the Multinational Enterprises: An Assessment of Internalization Theory. *Bulletin of Economic Research*, 2, 101-118.
- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 556-570.
- Ruokonen, M. (2008). Market orientation and product strategies in small internationalising software firms. *Journal of High Technology Management Research*, 18, 143-156.
- Russo, M. (1985). Technical change and industrial district: the role of interfirm relations in growth and transformation of ceramic tile production in Italy. *Research Policy*, 14, 329–343.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13(4), 476-497.

- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O. y Kyläheiko, K. (2004). Dynamic knowledge related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363-378.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kyläheiko, K., y Kuivalainen, O. (2008). Linking knowledge and internationalization in ICT SME's. *Technovation* 28:591-601.
- Saini, A. y Johnson, J.L. (2005). Organisational capabilities in e-commerce: A empirical investigation of e-brokerage service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 360-375.
- Sako, M. (2004). Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change*, 13, 281-308.
- Salas, V. (1989). La información como Soporte de los Activos Intangibles. *Revista de Economía*, 2, 18-21.
- Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108.
- Sánchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.
- Sánchez, R. y Heene, A. (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley and Sons. Nueva York.
- Sánchez, R., Heene, A. y Thomas, H. (1996). Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition. In: Sanchez, R., Heene, A., & Thorn, H. eds. *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Tarrytown, NY: Pergamon, 1-35.
- Sandvik, I. L. y Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- Santos, M. L. (1996). Estrategias de Marketing y de Producto en las Empresas de Alta Tecnología: Factores Condicionantes del Resultado de la Innovación. Tesis doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Santos, M. L. y Vázquez, R. (1997). La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología. *Revista Asturiana de Economía*, 9 (septiembre), 25-51.
- Sapienza, H., Autio, E., George, C. y Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Sarabia, F.J. y Sánchez, M. (1999). Validez y fiabilidad de escalas. En Sarabia, F.J.: *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Towarda Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288.
- Sargeant, A. y 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.
- Sasi, V. y Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: Advantage or liability? *European Management Journal*, 26, 400-411.
- Saviotti, P.P. (1994). Knowledge, information and organizational structures. 11th International Economic History Congress, Milan, 12-16.
- Sawers, J.L., Pretorius, M.W. y Oerlemans, L.A.G. (2008). Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa. *Technovation*, 28(4), 171-82.
- Sayeed, L. y Brightman, H.J. (1994). Can information technology improve managerial problem finding? *Information & Management*, 27, 377-390.
- Scherer, F.M. (1982). Inter-industry technology flows in the United States. *Research Policy*, 11, 227-245.
- Schindehutte, M., Morris, M.H. y Kocak, A. (2008). Understanding Market-Driving Behavior: the Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1),4-26.
- Schlosser, F. y Mcnaughton, R. (2007). Internal stakeholder views of a market orientation strategy: implications for implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(4), 307-325.

- Schmalensee, R. (1983). Advertising and entry-deterrence: an exploratory model. *Journal of Political Economy*, 90, 636-653.
- Schreyo, G. y Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamisation. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economy Review*, 51, 1-17.
- Schulz, M (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-682.
- Schulze, W. S. (1994). The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research. *Advances in Strategic Management*, 127-151.
- Schumacker, R.E. y Lomax, R.G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, New York and London: McGraw-Hill.
- Segarra, M. (2007). Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica. Tesis doctoral. Universitat Jaume I.
- Seiwert, M., Bergermann, M. y Pecher, U. (2006). Es werde Licht. *WirtschaftsWoche*, 40, 77-90.
- Selnes, F., Jaworski, B. y Kohli, A. (1996). Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-Cultural Study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139-157.
- Selnes, F. y Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(2), 80-95.
- Servais, P. y Rasmussen, E.S. (2000). Different types of international new ventures. Paper presented at the Academy of International Business (AIB) Annual Meeting (november), Phoenix, AZ., USA, 1-27.
- Servais, P., Zucchella, A. y Palamara, G. (2006). International entrepreneurship and sourcing: International value chain of small firms. *Journal of Euromarketing*, 16(1), 105-117.
- Sethi, R., Smith, D. C. y Whan Park, C. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Shan, W., Walker, G. y Kogut, B. (1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. *Strategic Manage Journal*, 15, 387-394.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shapiro, B.P. (1988). What The Hell es Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *Rand Journal Economics*, 20, 125-137.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, D. y Blomstermo, A. (2003). The Internationalisation Process of Born Globals: A Network View. *International Business Review* 12: 739-53.
- Sharma, D. y Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalisation. *International Marketing Review*, 4 Winter, 20-29.
- Shepherd, C. D. y Helms, M.M. (1995). Total Quality Management Measures: Reliability and Validity Issues. *Industrial Management*, 37(July/August), 16-22.
- Sher, P.J. y Lee, V.C. (2004). Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities through Knowledge Management. *Information & Management*, 41(8), 933-945.
- Shera, P.J. y Yang, P.Y. (2005). The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: The evidence of Taiwan's semiconductor industry. *Technovation*, 25, 33-43.
- Sherman, S. (1992). How to Prosper in the Value Decade. *Fortune*, noviembre, 90-103.

- Shoham, A (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6 (3): 59-81.
- Shoham, A., Rose, G. M., y Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.
- Shrader, R. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 44, 45-60.
- Shrader, R, Oviatt, B y McDougall (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1127-1247.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44, 838-857.
- Siguaw, J., Brown, G. y Widing, R. (1994). The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes. *Journal of Marketing Research* 31, 106-116.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. y Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation in distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62, July, 99-111.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. y Baker, T. L. (1999). The Influence of Market Orientation on Channel Relationships: A Dyadic Examination. In: R. Deshpandé, Editor, *Developing a Market Orientation*, Sage, London, 267-302.
- Simmonds, K. y H. Smith (1968). The First Export Order: A Marketing Innovation. *British Journal of Marketing*, 2(2), 93-100.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. y Baker, T.L. (2001). A model of value creation. *Journal of Industrial Marketing Management*, 30, 119-34.
- Sin, L. y Tse, A. (2000). Market orientation and business performance: an empirical study in mainland China. *Journal of Global Marketing*, 14(3), 5-29.
- Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R., y Lee, J. (2005). Market Orientation, relationship marketing orientation, and business performance : the moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36-57.
- Sin , L., Tse, A., Yau , O., Lee, J. y Chow, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656 – 676 .
- Singh, S. (2003). Effects of Transition Economy on the Market Orientation-Business Performance Link: The Empirical Evidence from Indian Industrial Firms. *Journal of Global Marketing*, 16 (4), 73-96.
- Singh, L.V. y Lumsden, CH. J. (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 16, 161-195.
- Siu, W.S. (1993). International market entry strategies of Hong Kong companies: a case study approach, en Daniel E. McCarty and Stanley J.Hille (Eds.), *Research On Multinational Business Management and Internationalization of Chinese Enterprises*, Universidad de Nanjing, 308-315.
- Sivamakrishnan, S., Zhang, D., Delbare, M. y Bruning, E. (2008). The relationship between organizational commitment and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 16, 55-73.
- Slater, S. F. (1996). The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 25, 79-86.
- Slater, S. F. (1997). Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162-167.
- Slater, S. F. y Mohr, J. J. (2006). Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 26-33.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58 (January), 92-125.

- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1996). Competitive Strategy in the Market-Focused Business. *Journal of Market Focused Management*, 1, 159-174.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1998). Customer-led and Market-Orientated: Let's not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1999). Market-Orientated is More than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, 20, 1165-1168.
- Slater, S.F., y Narver, J.D. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.
- Slywotzky, A. J. y Shapiro, B. (1993). Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set. *Harvard Business Review*, 71(5), 97.
- Snoj, B., Milfelner, B. y Gabrijan, V. (2007). An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(3), 151-164.
- Soehadi, A. W., Hart, S. y Tagg, S. (2001). Measuring market orientation in the Indonesian retail context. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 285-299.
- Solberg, C.A. y Durrieu, F. (2006). Access to networks and commitment to internationalisation as precursors to marketing strategies in international markets. *Management International Review*, 46(1), 57-83.
- Song, X. M., y Parry, M. E. (1997). The determinants of Japanese new product successes. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 64-76.
- Souchon, A. L. y Diamantopoulos, A. (1996). A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 4(3), 49-72.
- Spekman, R.E., Spear, J. y Kamauff, J. (2002). Supply chain competency: learning as a key component. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(1), 41-55.
- Spender, J. C. y Scherer, A. G. (2007). The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction. *Organization*, 14(1), 5-28.
- Spiro, R. L. y Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27, 61-69.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. y Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. y Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. y Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 168-180.
- Steenkamp, J.B.E.M. y van Trijp, H.C.M. (1991). The use of Isprel in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Stevenson, H.H. y Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship - Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stewart, J.F., Harris, R.S. y Carleton, W.T. (1984). The Role of Market Structure in Merger Behavior. *Journal of Industrial Economics*, 32, 293-312.
- Stock, G., Greis, N. y Fisher, W. (2001). Absorptive Capacity and New Product Development. *The Journal of High Technology Management Research*, 12, 77-91.
- Stoelhorst, J. W. y van Raaij, E. M. (2004). On explaining performance differentials. Marketing and the managerial theory of the firm. *Journal of Business Research*, 57(5), 462-477.
- Storper, M. y Venables, A. J. (2004). Buzz: Face-to-Face Contact and the Urban Economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4), 351-370.

- Strandskov, J. (1993). Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms, en Buckley, P.J., y Ghauri, P. (Eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press Ltd., Londres, 201-216.
- Stüer, C., Hüsigg, S. y Biala, S. (2010). Integrating art as a trans-boundary element in a radical innovation framework. *R&D Management*, 40(1), 10–18.
- Styles, C. y Ambler, T. (1994). Successful export practise: The UK experience. *International Marketing Review*. 11(6), 23-47.
- Styles, C. y Seymour, R. (2006). Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(20), 126-45.
- Suárez, S.M. (1999). La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Subramanian, A. y Nilakanta, A. (1996). Organizational Innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of Innovation, types of Innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Subramaniam, M. y Venkatraman, N. (2001). Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge. *Strategic Management Journal*, 22(4), 359-378.
- Subramaniam, M. y Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–63.
- Sudharshan D. y Sánchez, R. (1998), Distribution equity: creating value through managing knowledge relationships with distribution channels. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 309-338.
- Sullivan, D. y Bauerschmidt, A. (1988). Common Factors Underlying Incentive to Export: Studies in the European Forest Products Industry. *European Journal of Marketing*, 22(10), 41-55.
- Sullivan, D. y Bauerschmidt, A. (1990). Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. *Management International Review*, 30(1), 19-30.
- Sutton, J. (1992). Implementing game theoretical models in industrial economies. In A. Del Monte (ed.), *Recent Developments in the Theory of Industrial Organization*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 19-33.
- Swierczek, F.W. y Thanh Ha, T. (2003). Motivation, entrepreneurship and the performance of SMEs in Vietnam. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), 47-68.
- Szeto, E. (2000). Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149-158.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szymanski, D.M., Bharadwaj, S.G. y Varadarajan, P.R. (1993). An analysis of the market shareprofitability relationship. *Journal of Marketing*, 57(3), 1.
- Tanaka, J. (1987). How Big is Enough? Sample Size and Goodness-of-Fit in Structural Equation Models with Latent Variables. *Child Development*, 58, 134-46.
- Tanaka, J. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. In K.A. Bollen, & J.S. Long (eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Taylor, P. y Lowe, J. (1997). Are Functional Assets or Knowledge Assets the Basis of New Product Development Performance? *Technology Analysis & Strategic Management*, 9(4), 473-488.
- Teece, D. J. (1976). *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*. Ballinger, Cambridge, MA.
- Teece, D. J. (1980). Economics of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 223-247.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.

- Teece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26(3), 87-110.
- Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, 21-45.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy for know-how and intangible assets. *California Management Review*, 40: 55-78.
- Teece, D. J. (2006). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Haas School of Business Working Paper, Dec. 22.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1992). Dynamic capabilities and strategic Management. CCC working paper no. 90-8, Haas School of Business, University of California at Berkeley.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tell, J. (2000). Learning networks: a metaphor for interorganisational development in SMEs. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(3), 303-317.
- Thomas, H. y Pollock, T. (1999). From I-O Economics' S-C-P Paradigm through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, 10(2), 127-140.
- Thorelli, H. B. (1990). The gay nineties in international marketing. In Hans B. Thorelli and S. Tamer Cavusgil, editors, *International Marketing Strategy*, Oxford: Pergamon.
- Tinoziva, F. (1999). Market Orientation: Scale Invariance and Relationship to Generic Strategies Across Two Countries. *Journal of Market-Focused Management*, 4(2), 125-142.
- Törnroos, J. (1997). Networks, NetWorks, NETWorks, NETWORKS. Proceedings of 13<sup>th</sup> IMP Conference, Lyon, France, 615-632.
- Torre, A. y Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59.
- Travic, B. (1998). Information Aspects of the New Organizational Designs: Exploring the non-Traditional Organization. *Journal of the American Society for Information Science*, 49, 1224-1244.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1993). Ser Líder de Mercado: una Cuestión de Valor Añadido. *Harvard Deusto Business Review*, 54, 118-127.
- Trespalacios, J. A., Del Río, A. B., Iglesias, V. y Sanzo, M. J. (1997). Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en las Empresas del Sector Agroalimentario. IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (Murcia), pp. 427-443.
- Tripsas, M. (1997). Surviving radical technological change through dynamic capability: Evidence from the typesetter industry. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 341-377.
- Tripsas, M. y Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21, 1147-1162.
- Trulsson, P. (2002). Constraints of growth oriented enterprises in the southern and eastern African region. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 331-339.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Tsai, W. (2002). Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-90.
- Tsai, Y.C. (2006). Effect of Social Capital and Absorptive Capability on Innovation in Internet Marketing. *International Journal of Management*, 23(1), 157-166.



- Tsai, W., y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464.
- Tse, A., Sin, L., Yau, O., Lee, J. y Chow, R. (2004). A Firm's Role in the Marketplace and the Relative Importance of Market Orientation and Relationship Marketing Orientation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1158-1172.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Tu, Q., Vonderembse, M. E., Ragu-Nathan, T. S. y Sharkey, T. W. (2006). Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 24, 692-710.
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996). Market Orientation: A State-of-the-Art Review, Béracs, J.; Bauer, A. y Simon, J. (eds.): Proceedings of the 25th EMAC Conference. Marketing for an Expanding Europe, 14-17 mayo, Budapest, vol. II, 1161-1181.
- Tuominen, M., Möller, K. y Anttila, M. (1999). Marketing Capability of Market Oriented Organizations, 28th EMAC Conference. Marketing and Competition in the Information Age, 11-14 mayo, Berlín.
- Tuominen, M., Möller, K. y Rajala, A. (1997). Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation, 26 EMAC Conference, Warwick, 1220-1240.
- Tuominen, M., Rajala, A. y Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33, 207-217.
- Tuppura, A., Sami, S., Kaisu, P., Ari J. y Kalevi, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17, 473-487.
- Turnbull, P.W. (1987). A challenge to the stages theory of the internationalisation process, in Reid, S. and Rosson, P. (Eds), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York, NY.
- Turner, G. B. y Spencer, B. (1997). Understanding the Marketing Concept as organizational Culture. *European Journal of Marketing*, 31(2), 110-121.
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22, 587-605.
- Tushman, M. L. y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-65.
- Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38, 1-23.
- Tywoniack, S.A. (1998). Le modèle des ressources et des compétences: un Nouveau paradigme pour le management stratégique?, in Laroche H, Nioche J.-P. (éds.), *Repenser la stratégie*, Vuibert, 166-204.
- Uhlenbruck, K., Hitt, M. y Semadeni, M. (2006). Market value effects of acquisitions involving Internet firms: A resource-based analysis. *Strategic Management Journal*, 27, 899-913.
- Ullman, J. (1996). Structural Equation Modelling. En B. G. Tabachnick y L.S. Fidel (dir), *Using multivariate statistics*, 709-812. Ed. Harper Collins College Publisher. New York.
- Ullman, J. (2001). Structural equation modelling. In B.G. Tabachnick & L.S. Fidel (Eds.), *Using multivariate statistics*. 4th edn., 653-771. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Un, C.A. (2002). Innovative capability development in US and Japanese firms. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Uriel, E., Aldás, J. (2005). Análisis multivariante aplicado. Editorial Thompson, Madrid.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67
- Vahlne, J. E. y Nordström, K. (1988). Choice of Market Channel in a Strategic Perspective, in *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium* edited by N. Hood and J. E. Vahlne, New York: Croom Helm, 256-281.
- Van Bruggen, G. H. y Smidts, A. (1995). The Assessment of Market Orientation: Evaluating the Measurement Instrument as a Tool for Management. 24th EMAC, 2037-2043.

- Van den Berghe, D. (2004). Multiple dimensions of international strategy. Presentación en el Curso de Verano "Los intangibles de la internacionalización", El Escorial, Madrid.
- Vandenbosch, B. y Higgins, C.A. (1995). Executive support systems and learning: A model and empirical test. *Journal of Management Information Systems*, 12(2), 99-130.
- Van den Bosch, F., Van Wijk, R. y Volberda, H. (2003). Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. ERIM Report Series, ERS-2003-035-STR, abril.
- Van den Bosch, F., Volberda, H. W. y De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Van der Post, W. de Coning, T. y Smit, E.vd M. (2007). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28, 147-169.
- Van de Ven, A. (1976). On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations. *Academy of Management Review*, 1, 24-36.
- Van de Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van Raaij, E. M. y Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of market orientation. *European Journal of Marketing*. 42(11/12), 1265-1293.
- Van Waarden, F. (2001). Institutions and innovation: the legal environment of innovating firms. *Organization Studies*, 22(5), 765-795.
- Van Zyl, H.J.C. y Mathur-Helm, B. (2007). Exploring a Conceptual Model, Based on the Combined Effects of Entrepreneurial Leadership, Market Orientation and Relationship Marketing Orientation on South Africa's Small Tourism Business Performance. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 17-24.
- Varela, J. A y Calvo, A. (1998). Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y Otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica. *Información Comercial Española*, 774(noviembre), 37-52.
- Varela, J. A, Calvo, A., Magalhães, E. y Carvalho, J. M. (1996). Perspectivas sobre el Constructo 'Orientación al Mercado'. Análisis Empírico de sus Relaciones. En: La Empresa en una Economía Globalizada: Retos y Cambios, AEDEM, Granada (junio), vol. I, 115-128.
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vassolo, R. y Anand, J. (2008). An examination of dynamic capabilities: Is evolutionary theory underdetermined? *Management Research*, 6(3), 47-62.
- Vatne, E. (1995). Local resource mobilization and internationalization strategies in small and medium sized enterprises. *Environment and Planning*, 27(1), 63-80.
- Vázquez, R., Santos, M. L. y Álvarez, L. I. (2001). Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69-90.
- Vázquez, R., Santos, M. L. y Sanzo, M. J. (1998). Estrategias de marketing para Mercados Industriales: producto y Distribución. Ed. Cívitas. Madrid.
- Veciana, J. M. (2007). Entrepreneurship as a scientific research programme. In A. Cuervo, D. Ribeiro, & S. Roig (Eds.) *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective* (pp. 23-71). Heidelberg: Springer.
- Velicer, W. F. y Jackson, D. N. (1990). Component analysis versus common factor analysis: Some further observations. *Multivariate Behavioral Research*, 25(1), 97-114.
- Venkatraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 31, 119-138.
- Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research. A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verhees, F. J. H. M. y Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.

- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Verona, G. y Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Vesper, K.H. (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Veugelers, R. (1997). Internal R&D expenditures and external technology sourcing. *Research Policy*, 26, 303-315.
- Vida, I. y Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: a theoretical approach for future Investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(3), 143-51.
- Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing. *Quadern de treball, Facultat d'Economia, Universitat de Valencia*, 104.
- Vinding, A.L. (2000). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. Department of Business Studies-DRUID/IKE Group, Aalborg University, Denmark.
- Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation & New Technology*, 15(4/5).
- Vivas, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*. 43(5), 661-669.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm*, New York: Oxford University Press.
- Volberda, H. W. y Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136.
- Von Hippel, E. (1994). 'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
- Vorhies, D. W., Harker, M. y Rao, C. P. (1999). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Vorhies D. W. y Morgan N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Voss, G. B., Parasuraman, A. y Grewal, D. (1998). The roles of price, performance and expectations in determining satisfaction in service Exchange. *Journal of Marketing*, 62(4), 46-61.
- Wade, M. y Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28, 107-142.
- Walker, O.C. y Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51, 15-33.
- Walsh, J.P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16, 57-91.
- Walters, P.G.P. y Samiee, S. (1990). A Model for Assessing Performance in Small UK Exporting Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 33-50.
- Wang, C. y Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-13.
- Wang, C. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, E.T.G., Lin, C.C.L., Jiangb, J. J. y Klein, G. (2007). Improving enterprise resource planning (ERP) fit to organizational process through knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 27(3), 200-212.
- Wasserman, S. y Faust, K. (1994). *Social Network Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Webster, F. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*, 31, 9-16.

- Webster, F. (1994). Executing the New Marketing Concept. *Journal of Marketing Management*, 3(1), 9-16.
- Weck, M., y Blomqvist, K. (2008). The Role of Inter-Organizational Relationships in the Development of Patents: A Knowledge-based Approach. *Research Policy*, 37, 1329-1336.
- Weerawardena, J., Sullivan, G., Liesch, P.W. y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- Weinstein, A. (1977). Foreign Investment by Service Firms: The Case of Multinationals Advertising Agencies. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 83-91.
- Welch, L. (1982). Internationalisation pressure: a post-war Australian perspective, in Czinkota, M. and Tesar, E. (Eds), *Export Policy: A Global Assessment*, Praeger, New York, NY.
- Welch, L. (2004). International entrepreneurship and internationalization: Common threads. In: L.-P. Dana, Editor, *Handbook of research on international entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Welch, L. S. y Luostarinen, R. (1988). Internationalisation: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Welch, L. y Luostarinen, R. (1993). Internationalization: evolution of a concept, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 155-71.
- Welch, D. E. y Welch, L. S. (1996). The internationalisation process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11-28.
- Welch, D.; Welch, L. y Wilkinson, I. (1998). The importance of networks in export promotion: Policy issues. *Journal of International Marketing*, 6(4), 66-82.
- Werner, S. (2002). Recent developments in international management research: A review of the top 20 international journals. *Journal of Management*, 28(3), 277-306.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4-12.
- Wernerfelt, B. (1997). A resource-based view of the firm, in Foss, N.J. (Eds), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford, 117-30.
- Westphal, J. D., Boivie, S. y Chng, D. H. M. (2006). The strategic impetus for social network ties: reconstituting broken CEO friendship ties. *Strategic Management Journal*, 27, 425-445.
- Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. y Martin, F. (2001). International Market Selection Strategies of Manufacturing and Services Firms. *Entrepreneurship Regional Development*, 13, 17-46.
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146.
- Wickramasekera, R. y Bamberly, G. (2001). Born globals within the Australian wine industry: an exploratory study. Working- Paper No. 1/01, Charles Sturt University, Wagga Wagga.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. y Welch, L. (1978). Pre-export Activity: The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58.
- Williams, D.E. (1992). Retailer Internationalization: An Empirical Enquiry. *European Journal of Marketing*, 26(8/9), 8-24.
- Williams, L. J. y Holahan, P. J. (1994). Parsimony-based fit indices for multiple indicators models: Do they work? *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1, 161-189.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1994). Strategizing, Economizing, and Economic Organization, in Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel and David J. Teece, eds. *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.

- Wilson, H. y Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 10-20.
- Wind, Y. y Robertson, T. S. (1983). Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47, 12-25.
- Winter, S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In *The competitive challenge*, ed. D.J. Teece, 159–184. Ballinger, Cambridge.
- Winter, S., (1995). Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication, in Montgomery Cynthia A. (ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*, (Boston: Kluwer Academic Publishers), 147-178.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Winterscheid, B. C. (1994). Building capability from within: The insiders' view of core competence. In G. Hamel & A. Heene (Eds.) *Competence-Based Competition*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Woiceshyn, J. y Daellenbach, U. (2005). Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms. *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 307-342.
- Wolff, J. A., y Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export-strategy approach, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34-47.
- Wong, V., Shaw, V. y Sher, P. (1999). Intra-firm learning in the technology transfer a study of Taiwanese information technology firms. *International Journal of Innovation Management*, 3(4), 427–458.
- Wood, E.H. (2002). An analysis of the predictors of business performance in small tourism and hospitality firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), 201-10.
- Wood, E.H. (2006). The internal predictors of business performance in small firms: A logistic regression analysis. *International Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3).
- Wood, V.R., Bhunian, S. y Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospital. *Journal of Business Research*, 48, 213-226.
- Wooldridge, B. R. y Minsky, B. D. (2002). The Role of the Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination. *The Learning Organization: An International Journal*, 9(1), 29-38.
- Wright, R. y Ricks, D. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25, 687-702.
- Wright, R. y Dana, L.P. (2003). Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 135-152.
- Wu, L.Y. (2006). Resource, social capital, path dependence and dynamic capability. *Management Review*, 25(1), 121-140.
- Wu, L.Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60, 549–555.
- Wu, L.Y. (2010). Applicability of the Resource-based and Dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63, 27-31.
- Yamakawa, Y., Peng, M.W., y Deeds, D.L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship theory and practice*, 32 (1), 59-82.
- Yeoh, P.H. (2000). Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exporting Companies. *Journal of International Marketing*, 8(3), 36-60.
- Yip, G.S. (1982a). *Barriers to entry. a corporate-strategy perspective*, Lexington Books, Lexington.
- Yip, G.S. (1982b). Diversification entry: Internal development versus acquisition. *Strategic Management Journal*, 3(4), 331–345.
- Yip, G.S. (1992). *Total Global Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Yip, G.S.; Biscarri, J.G. y Monti, J.A. (2000). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35.
- Yiu, D.W. y Lau, C.M. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 37-57.

- Yli-Renko, H., Autio, E. y Sapienza, H. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firm. *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
- Yli-Renko, H., Autio, E. y Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new companies. *International Business Review*, 11(3), 279-304.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M. y Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: an Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41, 335-361.
- Young, S., Dimitratos, P., y Dana, L.P. (2003). International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories? *Journal of International Entrepreneurship*. 11, 31-42.
- Young, S., Huang, C., y McDermott, M. (1996). Internationalization and competitive catchup processes: Case study evidence on Chinese multinational enterprises. *Management International Review*, 36, 295-314.
- Young, D. y Watson, H.J. (1995). Determinates of EIS acceptance. *Information & Management*, 29, 153-164.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.
- Zaheer, A. y Bell, G.G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809.
- Zahra, S. A. (1999). The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 13(1), 36-42.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18, 23-40.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I. y Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248-260.
- Zahra, S. A. y Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15 (5/6), 469-492.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A. y Hayton, J. C. (2008) The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 195-220.
- Zahra, S.A. Ireland, R.D., y Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43, 925-950.
- Zahra, S. A., Matherne, B. P. y Carleton, J. M. (2003). Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (2), 163-186.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. y Huse, H. (1997). The Effect of the Environment on Export Performance among Telecommunications New Ventures. *Entrepreneur Theory & Practice*, 22(1), 25-46.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zain, M., y Ng, S.I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 182-205.
- Zettinig, P. y Benson-Rea, M. (2008). What becomes of International New Ventures? A coevolutionary approach. *European Management Journal*, 26(6), 354-365.
- Zhan, W., y Luo, Y. (2008). Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures. *Management International Review*, 48, 227-253.
- Zhang, M.J. (2007). Is support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Business and Management*, 13(1), 57-77.

- Zhao, H., Tong, X., Wong, P.K. y Zhu, J. (2005). Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing firms. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 209–224.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42, 281-293.
- Zhou, J. (2008). New look at creativity in the entrepreneurial process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 1-5.
- Zhou, L., Barnes, B. y Lu, Y. (2010). Entrepreneurial Proclivity, Capability Upgrading and Performance Advantage of Newness Among International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.
- Zhou, K.Z. y Li C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.
- Zhou, K.Z., Tse, D.K. y Li, J.J. (2006). Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37, 248–63.
- Zhou, K.Z., Yim, K.C. y Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(1), 42-60.
- Zmud, R. W. (1982). Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization. *Management Science*, 28(December), 1421-1431.
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.
- Zou, S. y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.
- Zucchella, A., Palamara, G. y Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42, 268–270.

---

# **Anexos**

---



# **Anexo 1**

## **Cuestionario**



Investigadores de la Universitat Jaume I estamos realizando un estudio sobre el proceso de internacionalización de las nuevas empresas. Le agradeceríamos que dedicara unos minutos a contestar el cuestionario que encontrará a continuación.

Le garantizamos que sus respuestas nunca serán tratadas de forma individual y que ni su nombre ni el de su empresa, serán utilizados con fines ajenos a los directamente relacionados con esta investigación. Le agradecemos de antemano su colaboración ya que este tipo de investigaciones no sería posible sin la participación del colectivo empresarial.

Como muestra de ello, si lo desea, una vez analizados los datos podemos facilitarle los principales resultados de la

En primer lugar, nos gustaría que contestase a las siguientes **cuestiones referentes a su empresa**.

1. Sector de actividad (Código CNAE)

2. Año de creación de la empresa.

3. Número total de empleados.

4. A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con posibles **capacidades que puede poseer su empresa**. Indique de 1 a 5 su grado de acuerdo con cada una de ellas (1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo).

|  | Muy en desacuerdo |   |   |   | Muy de acuerdo |
|--|-------------------|---|---|---|----------------|
| 4.1. Los trabajadores de nuestra empresa son capaces de desarrollar maneras alternativas de hacer su trabajo.  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.2. Nuestra empresa es capaz de desarrollar procesos flexibles para responder rápidamente a los cambios y oportunidades detectadas en nuestros mercados.                                | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.3. Nuestra empresa es capaz de adoptar cambios rápidos de estrategia en función de nuestras prioridades de negocio.  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.4. Nuestra empresa es capaz de dar una aplicación comercial a la información externa.  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.5. Nuestra empresa es capaz de entender, analizar e interpretar la información del entorno.  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.6. Nuestra empresa es capaz de combinar su conocimiento interno con la nueva información externa adquirida y asimilada.  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.7. Nuestra empresa tiene una cultura organizativa que promueve la innovación.  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.8. Nuestra empresa es capaz de utilizar conocimiento procedente de diversas fuentes para desarrollar productos de forma eficiente y rápida.  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.9. Nuestra empresa es capaz de reflejar los cambios ocurridos en el mercado y aplicarlos en sus propios productos y procesos de manera rápida.   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.10. Los trabajadores de nuestra empresa son capaces de contribuir en actividades tales como el desarrollo de productos, mejora del proceso de innovación y desarrollo de nuevas ideas. | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 4.11. Nuestra empresa es capaz de evaluar las nuevas ideas provenientes de clientes, proveedores, etc. para tenerlas en cuenta en el desarrollo de productos.                            | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5              |

5. Indique la **posición de su empresa respecto a sus principales competidores** para cada uno de los siguientes aspectos en una escala en la que 1 significa “muy inferior” y 5 “muy superior”.

|  | Muy inferior |   |   |   | Muy superior |
|--|--------------|---|---|---|--------------|
| 5.1. Diseño de productos únicos.                                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5            |
| 5.2. Creación de una imagen distintiva para sus productos.           | 1            | 2 | 3 | 4 | 5            |
| 5.3. Servicio post-venta y/o apoyo tecnológico.                      | 1            | 2 | 3 | 4 | 5            |
| 5.4. Desarrollo de productos de mayor calidad a precios comparables. | 1            | 2 | 3 | 4 | 5            |
| 5.5. Menor coste de la materia prima.                                | 1            | 2 | 3 | 4 | 5            |
| 5.6. Menor coste de producción por unidad.                           | 1            | 2 | 3 | 4 | 5            |
| 5.7. Menores precios que la competencia.                             | 1            | 2 | 3 | 4 | 5            |

6. Años que hace que su empresa **inició la actividad internacional**.

7. De las siguientes actividades, ¿podría indicarnos que **porcentaje** realiza su empresa en otros países?

| Actividades                     | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|
| 7.1. Proceso de fabricación     |            |
| 7.2. Investigación y Desarrollo |            |
| 7.3. Comercialización           |            |
| 7.4. Publicidad y promoción     |            |
| 7.5. Servicio postventa         |            |

8. Indique, para los últimos tres años, su **grado de satisfacción con** los siguientes aspectos de **su actividad internacional** (1 = muy insatisfecho; 5 = muy satisfecho).

|                          | Muy insatisfecho |   |   |   | Muy satisfecho |
|--------------------------|------------------|---|---|---|----------------|
| 8.1. Volumen de ventas   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 8.2. Cuota de mercado    | 1                | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 8.3. Rentabilidad        | 1                | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 8.4. Acceso al mercado   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5              |
| 8.5. Satisfacción global | 1                | 2 | 3 | 4 | 5              |

Muchas empresas participan en **redes empresariales**, entendidas éstas como "el conjunto de relaciones que la empresa mantiene tanto a nivel interno entre sus propios empleados, como externo con otros agentes tales como clientes, proveedores, competidores, consultores, agencias de gobierno, universidades, centros de investigación, empresas de investigación de mercados, agencias de publicidad y agentes de venta o distribución con el fin de obtener conocimiento, información, tecnología, recursos u habilidades".

Las siguientes preguntas hacen referencia a la **participación de su empresa en su red principal**. Le agradeceríamos que contestase pensando en dicha red.

9. Año en el que **entró a formar parte** de la red.  10. Número de **empresas participantes** en la red.

11. ¿Podría indicarnos la **frecuencia con la que mantiene contactos** con los miembros de su red con el fin de compartir información y coordinar las acciones entre los miembros de la red?

|             |              |                |              |                        |
|-------------|--------------|----------------|--------------|------------------------|
| Diariamente | Semanalmente | Quincenalmente | Mensualmente | Mayor que mensualmente |
|-------------|--------------|----------------|--------------|------------------------|

12. Por favor, indiquenos el **ámbito geográfico** de la red principal en la que participa su empresa (marque una opción).

|  |                          |
|--|--------------------------|
| 12.1. La mayoría de los miembros de la red están localizados en la misma comunidad autónoma. | <input type="checkbox"/> |
| 12.2. La mayoría de los miembros de la red están localizados en el mismo país.               | <input type="checkbox"/> |
| 12.3. En la red participan miembros de más de un país.                                       | <input type="checkbox"/> |

13. A continuación, le agradeceríamos que nos indicase **cómo definiría su red principal**. Por favor, marque con un aspa las casillas que correspondan.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| 13.1. Redes sociales: los miembros de la red mantienen relaciones por razones no estrictamente de negocios (familiares, amistad, filiación, afición, etc.).        | <input type="checkbox"/> |
| 13.2. Redes tecnológicas: los miembros de la red comparten sistemas o procesos tecnológicos específicos.   | <input type="checkbox"/> |
| 13.3. Redes institucionales: alguno de los miembros de la red es una institución u organismo público (universidad, etc.).  | <input type="checkbox"/> |
| 13.4. Redes de infraestructuras: los miembros de la red comparten algún tipo de infraestructura (parque tecnológico, hotel de empresas, vivero de empresas, etc.). | <input type="checkbox"/> |
| 13.5. Redes de marketing: los miembros de la red mantienen relaciones con el fin de comercializar sus productos.   | <input type="checkbox"/> |
| 13.6. Redes de mercado: los miembros de la red ofrecen productos y servicios similares a los mismos segmentos de mercado.  | <input type="checkbox"/> |

14. Indique en **qué grado los miembros de su red principal realizan las siguientes actividades** (1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo).

**Las empresas de mi red de relaciones principal...**

|   | Nunca |   |   |   | Siempre |
|---|-------|---|---|---|---------|
| 14.1. ...actualizamos nuestra oferta a las necesidades de los clientes.   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.2. ... actualizamos la distribución de los productos a las demandas de los clientes.   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.3. ...debatimos las tareas de cada uno de los miembros en colaboración con el cliente.   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.4. ...controlamos que se cumplen los compromisos pactados por ambas partes.  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.5. ...debatimos los pasos a seguir para conseguir los objetivos conjuntos de la red.   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.6. ...cuando hay conflictos, tratamos de aunar los distintos intereses particulares buscando llegar a una solución consensuada.                    | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.7. ... cuando hay un conflicto, nos involucramos para tratar de que la situación se resuelva.  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.8. ...ante un conflicto, intentamos establecer un compromiso aceptable para todas las partes.  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.9. ...llevamos a cabo un aprendizaje conjunto sobre las necesidades concretas de los clientes.   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.10. ...intercambiamos información para actuar con rapidez ante posibles problemas de los clientes con los productos o servicios que les ofrecemos. | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.11. ...intercambiamos conocimientos con el fin de mejorar nuestras ofertas a los clientes.   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |
| 14.12. ...desarrollamos conjuntamente soluciones para estos clientes.   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5       |

En caso de estar interesado en la recepción de los principales resultados de esta investigación necesitaríamos que nos proporcione una dirección postal o electrónica a la cual remitírselos.

|               |                      |
|---------------|----------------------|
| NOMBRE        | <input type="text"/> |
| DIRECCIÓN     | <input type="text"/> |
| CÓDIGO POSTAL | <input type="text"/> |
| CIUDAD        | <input type="text"/> |
| E-MAIL        | <input type="text"/> |

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# Anexo 2

## Matriz de covarianzas

|                 | <b>ADP.1</b> | <b>ADP.2</b> | <b>ADP.3</b> | <b>ABS.1</b> | <b>ABS.2</b> |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ADP.1</b>    | .836         |              |              |              |              |
| <b>ADP.2</b>    | .318         | .458         |              |              |              |
| <b>ADP.3</b>    | .243         | .286         | .416         |              |              |
| <b>ABS.1</b>    | .240         | .196         | .072         | 1.231        |              |
| <b>ABS.2</b>    | .117         | .219         | .184         | .238         | .620         |
| <b>ABS.3</b>    | .276         | .235         | .168         | .247         | .394         |
| <b>INN.1</b>    | .341         | .218         | .255         | .069         | .193         |
| <b>INN.2</b>    | .369         | .219         | .217         | .220         | .225         |
| <b>INN.3</b>    | .323         | .230         | .189         | .160         | .228         |
| <b>INN.4</b>    | .270         | .192         | .179         | .444         | .132         |
| <b>INN.5</b>    | .275         | .203         | .182         | .177         | .175         |
| <b>VCDIF.1</b>  | .123         | .058         | .053         | -.059        | .046         |
| <b>VCDIF.2</b>  | .120         | .090         | .072         | .011         | .102         |
| <b>VCDIF.3</b>  | .197         | .125         | .132         | -.010        | .123         |
| <b>VCDIF.4</b>  | .167         | .114         | .112         | .013         | .051         |
| <b>VCCOST.1</b> | .202         | .121         | .124         | .145         | .118         |
| <b>VCCOST.2</b> | .137         | .136         | .090         | .115         | .113         |
| <b>VCCOST.3</b> | .114         | .083         | .100         | .063         | .077         |
| <b>RESULT.1</b> | .118         | .133         | .088         | -.076        | .166         |
| <b>RESULT.2</b> | .086         | .115         | .094         | -.197        | .121         |
| <b>RESULT.3</b> | .114         | .101         | .082         | -.134        | .084         |
| <b>RESULT.4</b> | .116         | .101         | .123         | -.129        | .107         |
| <b>RESULT.5</b> | .136         | .139         | .085         | -.136        | .133         |
| <b>ACOP.1</b>   | .192         | .159         | .156         | .170         | .185         |
| <b>ACOP.2</b>   | .168         | .191         | .166         | .048         | .192         |
| <b>COOR.1</b>   | .070         | .113         | .075         | -.004        | .095         |
| <b>COOR.2</b>   | .134         | .093         | .099         | -.011        | .108         |
| <b>COOR.3</b>   | .133         | .115         | .096         | .026         | .117         |
| <b>CONF.1</b>   | .153         | .095         | .107         | .192         | .131         |
| <b>CONF.2</b>   | .128         | .090         | .112         | .121         | .081         |
| <b>CONF.3</b>   | .144         | .105         | .107         | .124         | .128         |
| <b>INTER.1</b>  | .154         | .087         | .087         | .158         | .106         |
| <b>INTER.2</b>  | .091         | .085         | .074         | .108         | .134         |
| <b>INTER.3</b>  | .044         | .022         | .026         | .194         | .066         |
| <b>INTER.4</b>  | .117         | .091         | .114         | .100         | .139         |
|                 | <b>ABS.3</b> | <b>INN.1</b> | <b>INN.2</b> | <b>INN.3</b> | <b>INN.4</b> |
| <b>ABS.3</b>    | .697         |              |              |              |              |
| <b>INN.1</b>    | .287         | .650         |              |              |              |
| <b>INN.2</b>    | .305         | .362         | .635         |              |              |
| <b>INN.3</b>    | .311         | .295         | .416         | .541         |              |
| <b>INN.4</b>    | .193         | .280         | .307         | .270         | .902         |
| <b>INN.5</b>    | .225         | .251         | .267         | .255         | .316         |
| <b>VCDIF.1</b>  | .134         | .223         | .168         | .187         | .071         |

**La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales.  
El efecto mediador de las capacidades dinámicas**

|          |      |      |      |      |       |
|----------|------|------|------|------|-------|
| VCDIF.2  | .186 | .135 | .137 | .141 | .088  |
| VCDIF.3  | .174 | .226 | .174 | .184 | .169  |
| VCDIF.4  | .125 | .162 | .149 | .174 | .172  |
| VCCOST.1 | .131 | .151 | .189 | .157 | .127  |
| VCCOST.2 | .146 | .107 | .158 | .128 | .115  |
| VCCOST.3 | .069 | .076 | .139 | .094 | .134  |
| RESULT.1 | .038 | .106 | .075 | .050 | .062  |
| RESULT.2 | .037 | .126 | .048 | .088 | .058  |
| RESULT.3 | .063 | .098 | .050 | .051 | .067  |
| RESULT.4 | .086 | .094 | .090 | .131 | .071  |
| RESULT.5 | .091 | .100 | .100 | .136 | .065  |
| ACOP.1   | .181 | .170 | .196 | .141 | .122  |
| ACOP.2   | .145 | .125 | .119 | .108 | .061  |
| COOR.1   | .087 | .108 | .116 | .120 | .113  |
| COOR.2   | .109 | .109 | .158 | .158 | .089  |
| COOR.3   | .104 | .113 | .132 | .124 | .121  |
| CONF.1   | .152 | .122 | .159 | .110 | .121  |
| CONF.2   | .123 | .094 | .151 | .095 | .083  |
| CONF.3   | .162 | .099 | .159 | .110 | .099  |
| INTER.1  | .128 | .072 | .143 | .102 | .116  |
| INTER.2  | .103 | .070 | .092 | .092 | .109  |
| INTER.3  | .080 | .011 | .055 | .022 | -.015 |
| INTER.4  | .123 | .078 | .097 | .118 | .076  |

|          | INN.5 | VCDIF.1 | VCDIF.2 | VCDIF.3 | VCDIF.4 |
|----------|-------|---------|---------|---------|---------|
| INN.5    | .625  |         |         |         |         |
| VCDIF.1  | .066  | .987    |         |         |         |
| VCDIF.2  | .094  | .516    | .800    |         |         |
| VCDIF.3  | .161  | .324    | .308    | .879    |         |
| VCDIF.4  | .146  | .166    | .187    | .278    | .637    |
| VCCOST.1 | .113  | .124    | .156    | .098    | .275    |
| VCCOST.2 | .130  | .130    | .161    | .064    | .208    |
| VCCOST.3 | .118  | .001    | .060    | .117    | .165    |
| RESULT.1 | .075  | .097    | .130    | .140    | .117    |
| RESULT.2 | .101  | .117    | .120    | .173    | .203    |
| RESULT.3 | .102  | .145    | .158    | .216    | .187    |
| RESULT.4 | .075  | .136    | .157    | .152    | .200    |
| RESULT.5 | .125  | .169    | .185    | .185    | .211    |
| ACOP.1   | .201  | .029    | .099    | .223    | .236    |
| ACOP.2   | .150  | .034    | .091    | .203    | .178    |
| COOR.1   | .097  | .119    | .143    | .156    | .160    |
| COOR.2   | .097  | .098    | .131    | .145    | .141    |
| COOR.3   | .086  | .102    | .133    | .165    | .155    |
| CONF.1   | .133  | .050    | .118    | .118    | .162    |
| CONF.2   | .074  | -.024   | .056    | .089    | .109    |

|         |      |       |       |       |       |
|---------|------|-------|-------|-------|-------|
| CONF.3  | .083 | .045  | .126  | .145  | .126  |
| INTER.1 | .132 | -.022 | .088  | .149  | .162  |
| INTER.2 | .129 | .010  | .064  | .138  | .187  |
| INTER.3 | .066 | -.004 | -.010 | -.086 | -.003 |
| INTER.4 | .121 | .092  | .136  | .125  | .099  |

|          | VCCOST.1 | VCCOST.2 | VCCOST.3 | RESULT.1 | RESULT.2 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VCCOST.1 | .788     |          |          |          |          |
| VCCOST.2 | .524     | .659     |          |          |          |
| VCCOST.3 | .241     | .229     | .738     |          |          |
| RESULT.1 | .170     | .074     | .082     | .897     |          |
| RESULT.2 | .137     | .097     | .091     | .605     | .882     |
| RESULT.3 | .122     | .107     | .044     | .489     | .507     |
| RESULT.4 | .131     | .115     | .101     | .424     | .475     |
| RESULT.5 | .166     | .132     | .104     | .527     | .518     |
| ACOP.1   | .139     | .125     | .149     | .174     | .180     |
| ACOP.2   | .118     | .135     | .089     | .224     | .248     |
| COOR.1   | .079     | .072     | .081     | .156     | .220     |
| COOR.2   | .092     | .090     | .125     | .172     | .266     |
| COOR.3   | .109     | .112     | .140     | .131     | .253     |
| CONF.1   | .148     | .144     | .085     | .124     | .198     |
| CONF.2   | .130     | .120     | .085     | .102     | .138     |
| CONF.3   | .128     | .120     | .067     | .139     | .217     |
| INTER.1  | .117     | .119     | .084     | .171     | .213     |
| INTER.2  | .088     | .108     | .112     | .113     | .177     |
| INTER.3  | .083     | .097     | .019     | -.002    | -.019    |
| INTER.4  | .082     | .092     | .119     | .128     | .182     |

|          | RESULT.3 | RESULT.4 | RESULT.5 | ACOP.1 | ACOP.2 |
|----------|----------|----------|----------|--------|--------|
| RESULT.3 | .877     |          |          |        |        |
| RESULT.4 | .509     | .794     |          |        |        |
| RESULT.5 | .579     | .548     | .797     |        |        |
| ACOP.1   | .142     | .124     | .166     | .873   |        |
| ACOP.2   | .219     | .146     | .228     | .611   | .790   |
| COOR.1   | .174     | .222     | .223     | .303   | .302   |
| COOR.2   | .163     | .206     | .227     | .325   | .323   |
| COOR.3   | .161     | .169     | .227     | .363   | .332   |
| CONF.1   | .129     | .143     | .178     | .362   | .359   |
| CONF.2   | .117     | .144     | .164     | .277   | .291   |
| CONF.3   | .142     | .189     | .203     | .342   | .361   |
| INTER.1  | .143     | .146     | .176     | .509   | .570   |
| INTER.2  | .149     | .113     | .186     | .457   | .520   |
| INTER.3  | -.050    | -.015    | -.071    | .134   | .072   |
| INTER.4  | .157     | .176     | .187     | .360   | .386   |

**La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales.  
El efecto mediador de las capacidades dinámicas**

---

|                |               |                |                |                |                |
|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                | <b>COOR.1</b> | <b>COOR.2</b>  | <b>COOR.3</b>  | <b>CONF.1</b>  | <b>CONF.2</b>  |
| <b>COOR.1</b>  | .604          |                |                |                |                |
| <b>COOR.2</b>  | .378          | .526           |                |                |                |
| <b>COOR.3</b>  | .368          | .431           | .568           |                |                |
| <b>CONF.1</b>  | .268          | .316           | .373           | .633           |                |
| <b>CONF.2</b>  | .219          | .231           | .261           | .433           | .631           |
| <b>CONF.3</b>  | .260          | .297           | .321           | .467           | .421           |
| <b>INTER.1</b> | .289          | .310           | .351           | .429           | .357           |
| <b>INTER.2</b> | .286          | .319           | .332           | .397           | .329           |
| <b>INTER.3</b> | .023          | .007           | .017           | .129           | .142           |
| <b>INTER.4</b> | .270          | .299           | .322           | .347           | .287           |
|                | <b>CONF.3</b> | <b>INTER.1</b> | <b>INTER.2</b> | <b>INTER.3</b> | <b>INTER.4</b> |
| <b>CONF.3</b>  | .551          |                |                |                |                |
| <b>INTER.1</b> | .422          | .872           |                |                |                |
| <b>INTER.2</b> | .383          | .599           | .694           |                |                |
| <b>INTER.3</b> | .089          | .087           | .056           | .802           |                |
| <b>INTER.4</b> | .334          | .425           | .385           | .058           | .606           |