

# **LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO DETERMINANTE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS NUEVAS EMPRESAS**

**Andreu Blesa, María Ripollés y Diego Monferrer\***

**WP-EC 2008-01**

Correspondencia a: A. Blesa. Departament d'Administració d'Empreses i Màrketig.  
Universitat Jaume I. Campus del Riu Sec. 12071 Castelló de la Plana. Teléfono:964 38 71 18  
E-mail: [blesa@emp.uji.es](mailto:blesa@emp.uji.es)

Editor: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.

Primera Edición Marzo 2008

Depósito Legal: V-1505-2008

*Los documentos de trabajo del Ivie ofrecen un avance de los resultados de las investigaciones económicas en curso, con objeto de generar un proceso de discusión previo a su remisión a las revistas científicas*

---

\* Universitat Jaume I

# LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO DETERMINANTE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS NUEVAS EMPRESAS

Andreu Blesa, María Ripollés y Diego Monferrer

## RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo es analizar los factores que favorecen el resultado internacional de las nuevas empresas. Se analiza la influencia de la orientación al mercado en la generación de capacidades de marketing. Asimismo se estudia el efecto de dichas capacidades en la elección del método de entrada y en la dispersión geográfica de los mercados. También se analiza la relación de estas variables en el resultado internacional. Dicho modelo de influencia ha sido contrastado en una muestra de nuevas empresas internacionales españolas mediante modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados permiten afirmar que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y las capacidades de marketing, y que dichas capacidades contribuyen a la elección de modos de entrada de alto compromiso de recursos y control. Finalmente, el análisis también presenta una relación positiva entre estos modos de entrada y el resultado internacional de las nuevas empresas.

*Palabras clave:* Orientación al Mercado, Nuevas Empresas Internacionales, Creación de Empresas, Internacionalización

## ABSTRACT

The main aim of this study is to analyze the factors that can favor the international performance of new companies. Specifically, the paper studies the influence of market orientation on the generation of marketing capabilities, as well as the role of these capabilities in the international performance of international new ventures through the choice of high investment entry modes and geographical dispersion. The relationship of these variables to international performance is also analyzed. This model of influence has been confirmed in a sample of Spanish international new ventures by means of structural equations models. The results allow us to affirm a positive relationship between market orientation and marketing capabilities, and moreover, that these capabilities contribute to the choice of high investment entry modes. Finally, the analysis also presents a positive relationship between entry modes and the international performance of new companies.

*Key Words:* Market Orientation, International New Ventures, Entrepreneurship, Internationalizatio

## 1. Introducción

En la última década un gran número de estudios han mostrado la importancia de un nuevo fenómeno empresarial protagonizado por la creación de empresas que, ya desde el inicio de su actividad, tienen una importante presencia internacional. Estas empresas son conocidas indistintamente como nuevas empresas internacionales (Oviatt y McDougall, 1994) o como nuevas empresas globales (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997). Las nuevas empresas internacionales se definen como empresas 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). Es decir, 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 la creación de las mismas (Ripollés et al., 2002). Para estas empresas la actividad internacional es tan importante como su actividad nacional desde el momento de su creación.

La realidad empresarial protagonizada por las nuevas empresas internacionales abre una puerta a la investigación sobre procesos de internacionalización empresarial cuya importancia queda patente en la creación de una nueva línea de investigación conocida como *International Entrepreneurship*. El *International Entrepreneurship* se ha consolidado como línea de investigación y ha acaparado la atención de muchos investigadores, especialmente a raíz de la conferencia de McGill en 1998 (Dana, 2004). Este creciente interés se ha reflejado en la edición de una revista específica *Journal of International Entrepreneurship*. Además, revistas como *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Management* o *Journal of International Business Studies*, han dedicado ediciones especiales a la investigación en este campo de estudio.

La mayoría de estudios que conforman esta línea de investigación se han centrado en el análisis de los factores que pueden explicar la rápida internacionalización de las empresas abordando este estudio principalmente desde la perspectiva del entrepreneurship (i.e. Zahra y Garvis, 2000 o Rialp et al., 2002). 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 del empresario o sus relaciones sociales (McDougall y Oviatt, 2000; Dimitratos y Jones, 2005). Pocos son los trabajos que se han preocupado por estudiar el comportamiento internacional de estas empresas una vez superada la fase de creación. Concretamente, la investigación en *International Entrepreneurship* no se ha preocupado por analizar cómo estas empresas se convierten en pequeñas multinacionales con actividades de inversión directa en diferentes

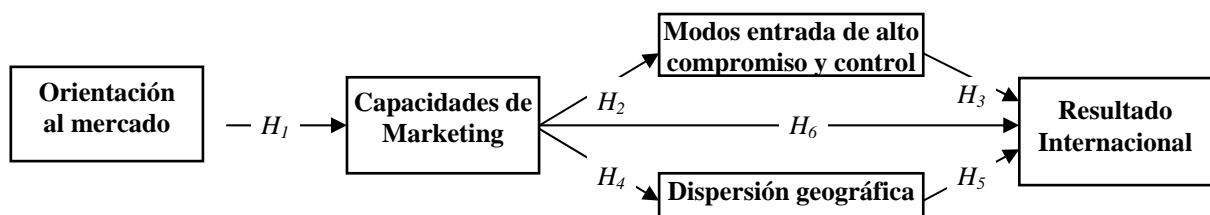
países (Oviatt y McDougall, 2005). Por lo tanto el análisis de los factores que pueden incidir en cómo estas empresas incrementan su compromiso internacional constituye uno de los principales objetivos que debe guiar la investigación futura en este campo de estudio (Oviatt y McDougall, 2005; Autio, 2005; Zahra, 2005).

Este trabajo profundiza en el conocimiento del comportamiento internacional de las nuevas empresas a través del análisis de los factores que influyen en la adopción por parte de estas empresas de métodos de entrada que impliquen un mayor compromiso de recursos y que contribuyen a aumentar la dispersión geográfica de las mismas. De esta forma el estudio contribuye al conocimiento del fenómeno de la internacionalización de nuevas empresas al analizar la participación, tanto de forma directa como indirecta de la orientación al mercado en su compromiso internacional. Por lo tanto, incorpora al estudio del *International Entrepreneurship* las aportaciones procedentes del marketing al considerar los efectos de la orientación al mercado sobre dicho compromiso, así como sobre los resultados internacionales. De acuerdo con aquellos que proclaman la necesidad de que la investigación futura en este ámbito integre conceptos procedentes de las diversas disciplinas científicas antecedentes del *International Entrepreneurship* (Coviello y Jones, 2004; Zahra y George, 2002), este trabajo se inscribe en el campo del marketing y basa su investigación en la Teoría de las Capacidades Dinámicas, especialmente en lo que se refiere a su aplicación a la internacionalización de la empresa.

Para abordar el estudio los objetivos planteados en este trabajo, en primer lugar, se expondrán los principales aspectos que definen el concepto de orientación al mercado. A continuación se plantearán las hipótesis relativas a la relación que cabe esperar entre el desarrollo de una orientación al mercado en las nuevas empresas internacionales y los factores que pueden explicar su crecimiento internacional. La figura 1 muestra un modelo del impacto de la orientación al mercado sobre el crecimiento de las nuevas empresas internacionales que aglutina las relaciones planteadas en dichas hipótesis

El contraste de estas hipótesis se realizará a partir de los resultados obtenidos en una muestra de nuevas empresas internacionales españolas utilizando técnicas de análisis multivariante. Por último, se presentan las principales conclusiones obtenidas, así como las líneas de investigación futuras que se pueden plantear a partir de las mismas.

**FIGURA 1. Impacto de la orientación al mercado sobre el crecimiento de las nuevas empresas internacionales**



## **1. Los enfoques gradualistas y las nuevas empresas internacionales**

Los enfoques gradualistas sobre internacionalización, también conocidos como escuela escandinava, han explicado la internacionalización de las empresas como un proceso gradual y predeterminado (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Valhne, 1977 y 1990). Los autores que conforman esta escuela resaltan la importancia de la acumulación de conocimiento sobre los mercados foráneos a partir de la presencia física de la empresa en dichos mercados como principal variable explicativa del éxito de la internacionalización de la misma (Johanson and Valhne, 1977, 1990; Bilkey and Tesar, 1977; Cavusgil, 1980). Esto supone que el aprendizaje de la empresa sobre sus mercados internacionales se produce a través de la experiencia acumulada en el “día a día” de su actividad internacional, lo cual conlleva cierto tiempo.

El surgimiento de las nuevas empresas internacionales choca con uno de los postulados más importantes defendidos por los enfoques gradualistas tradicionales. Las nuevas empresas internacionales no poseen experiencia derivada de su presencia física en mercados foráneos, por lo que ésta no puede considerarse como principal fuente de información y de conocimiento de dichos mercados, y por lo tanto no sirve como principal variable explicativa de la competitividad y de los resultados de estas empresas en los mercados internacionales (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Westhead et al., 2001; Ripollés et al., 2002; Dana, 2004). Dichas empresas tratan de obtener ventajas por el hecho de “ser el primero” y de satisfacer las necesidades de sus clientes antes de que lo hagan sus posibles competidores (Saarenketo et al., 2004), por lo que no tienen el tiempo suficiente de aprendizaje y de adquisición de experiencia que suponen los modelos gradualistas.

En este sentido, una rápida internacionalización exigiría un rápido aprendizaje. Tal y como indica Forsgren (2001, 2002) el aprendizaje organizativo incluye diversas dimensiones que tienen consecuencias en el comportamiento de la empresa. Así, aunque Penrose (1959) otorgara un papel primordial a la experiencia como fuente de aprendizaje de la organización, la visión no debe restringirse al aprendizaje basado en la experiencia, ya que existen otras formas complementarias que pueden acelerar este proceso de aprendizaje y por lo tanto acortar el periodo necesario para la internacionalización de la empresa (Huber, 1991; Forsgren, 2001, 2002). Por ejemplo, la participación en redes por parte de las empresas puede acelerar ese proceso de aprendizaje (Chetty y Blankenburg, 2000; Elg, 2002; 2003; Barajas y Huergo, 2006) o las adquisiciones (Huber, 1991; Segelod, 2001).

Gracias a estas vías de aprendizaje la empresa puede acortar e incluso saltarse alguna de las etapas del proceso de internacionalización gradual.

De esta manera el fenómeno de las nuevas empresas internacionales viene a corroborar muchas de las críticas recibidas por el modelo gradualista (Cannon y Willis, 1981; Reid, 1983; Turnbull, 1987; Buckley et al., 1987; Welch y Loustarinen, 1988; Strandskov, 1993; Madsen y Servais, 1997; Molero, 1998; Andersson, 2000). Concretamente, se ha acusado a estos modelos el ser demasiado deterministas (Fina y Rugman, 1996); que se salten con cierta frecuencia algunas etapas intermedias (McDougall et al., 1994); que simplifiquen el proceso de internacionalización; además de que ignoren el impacto que en dicho proceso puede tener la aparición de determinadas variables exógenas (Welch, 1982). De hecho, los propios Johanson y Vahlne (1990), impulsores de los enfoques gradualistas, mencionan tres circunstancias que romperían la lógica en la que se basa el modelo secuencial: (1) el caso en que los recursos disponibles sean cuantiosos y permitan conocer el mercado de destino con mayor rapidez; (2) el que las condiciones del mercado sean estables y homogéneas; y (3) el que la empresa ya cuente con experiencia previa en mercados similares.

Recientemente se atribuye a la orientación al mercado un papel determinante a la hora de explicar el resultado internacional de las empresas (Cadogan et al., 2001, 2002, 2003 y 2006; Álvarez et al., 2005) puesto que las actividades relacionadas con la orientación al mercado proporcionan información y conocimiento sobre los clientes, los competidores y el entorno (Slater y Narver, 1995). Además, las empresas orientadas al mercado se centran en la generación de inteligencia y, de esta manera, mejoran y actualizan constantemente los valores y habilidades para su aprendizaje organizativo contribuyendo al desarrollo de capacidades de marketing (Liu et al., 2002), capacidades que pueden condicionar su comportamiento internacional y su resultado. Teniendo en cuenta estas consideraciones, este trabajo pretende explorar el papel de la orientación al mercado en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas internacionales y en su resultado. Dos son las decisiones que deben tomar los empresarios a la hora de definir su compromiso internacional: el método de entrada elegido y los países a los que vender sus productos (Menguzzato y Renau, 1991). A continuación se analizarán los efectos de la orientación al mercado sobre dichas decisiones.

## **2. La orientación al mercado**

La aparición en el ámbito académico del concepto de orientación al mercado se produce en los años 90 con los trabajos seminales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). El primero se sustenta en las actividades de procesamiento de la información del mercado, mientras el segundo adopta un enfoque cultural, atendiendo mayormente a las normas y valores de la empresa. La inmensa mayoría de los estudios posteriores han pivotado en torno a estos dos enfoques.

Concretamente, Kohli y Jaworski (1990) definen la orientación al mercado a través de tres conjuntos de actividades: el grado en que la organización genera información de mercado, los mecanismos de que dispone la empresa para diseminar la información a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización, que está compuesta por un diseño de acciones basado en dicha información y la posterior ejecución de dichas acciones. Por su parte, Narver y Slater (1990) consideran la orientación al mercado como una cultura que impregna a una organización haciendo que sea más efectiva y eficiente, y por tanto superior, en la creación de valor para los clientes. Los autores indican que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, compuesto por tres componentes: la orientación al consumidor, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

Ambos enfoques han sido ampliados en los últimos años añadiendo un matiz proactivo a sus definiciones iniciales. Por una parte, el modelo original de Kohli y Jaworski (1990) fue ampliado por Jaworski et al. (2000), quienes sugieren que hay dos enfoques complementarios en la noción de orientación al mercado: el enfoque dirigido al mercado y el enfoque de dirigir el mercado. Ambas aproximaciones constituyen una orientación al mercado que vincula la atención en los consumidores, en la competencia y en las condiciones del mercado. El término “dirigido al mercado” hace referencia al aprendizaje, comprensión y respuesta a las percepciones y comportamiento de los agentes dentro de una estructura de mercado dada. 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. 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. Además, los autores señalan que una organización puede dirigir mercados y estar dirigida al mercado, puesto que se trata de aproximaciones complementarias, no substitutivas (Jaworski et al., 2000).

Por otra parte, Narver et al. (2004) afirman que el concepto de orientación al mercado implica dos orientaciones complementarias. Por un lado, una orientación reactiva 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 un valor en el consumidor del cual éste no tiene conciencia.

A pesar de las diferencias existentes entre los dos enfoques, diversos autores han encontrado similitudes entre sus componentes. En primer lugar, existe consenso en afirmar que el fin último de la orientación al mercado es la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. De forma más explícita, la orientación al mercado tiene como objetivo básico la creación de un valor superior para estos clientes. En segundo lugar, la orientación al mercado no debe ser considerada competencia exclusiva del departamento de marketing, sino que debe comprometer a toda la organización. En tercer lugar, 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 de la necesidad de una coordinación a nivel de toda la organización para transformar esa información en un recurso eficiente. Tomando como referencia el trabajo de Jaworski y Kohli (1996), podríamos añadir una quinta similitud, el énfasis de una orientación externa que pone su punto de mira más allá de las fronteras de la organización.

Así, los distintos enfoques pueden y deben ser considerados perspectivas interrelacionadas. En este sentido, muchos han sido los estudios que han aportado modelos conciliadores de ambas posturas. Generalmente, estos modelos han relacionado los enfoques de tres maneras distintas: (1) tomando una perspectiva integradora, donde tanto la cultura como el comportamiento son perspectivas inseparables, sin que ninguna de ellas preceda a la otra (Cadogan y Diamantopoulos, 1995); (2) considerando que la cultura es previa e influye sobre el comportamiento (Matsuno y Mentzer, 1995); y (3) modelos donde los aspectos cognitivos y comportamentales se encuentran interrelacionados mediante una tercera variable, como puede ser la memoria organizativa (Tuominen y Möller, 1996).

Para nuestro propósito adoptaremos una concepción ecléctica de la orientación al mercado, de forma que ésta queda 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” (Blesa, 2000: 80).

### **3. Efectos de la orientación al mercado en las nuevas empresas innovadoras**

#### **3.1. Efectos sobre el desarrollo de capacidades de marketing**

Para que las nuevas empresas internacionales tengan éxito deben superar tanto los desafíos derivados de su tamaño y juventud como los derivados de operar en mercados foráneos (Zaheer, 1995). Los desafíos asociados a su tamaño y juventud tienen que ver con la falta de recursos que suele caracterizar a las nuevas empresas (“*liabilities of smallness and newness*”). Por su parte, los desafíos asociados con su actividad internacional (“*liabilities of foreignness*”) hacen referencia a las ventajas que suelen tener las empresas locales frente a las empresas foráneas a la hora de establecer relaciones comerciales en dichos mercados. Se argumenta que las nuevas empresas internacionales deben aprender las normas no escritas que rigen los negocios en los diferentes mercados en los que operan (Autio et al., 2000; Autio et al., 2005). Estos desafíos hacen pensar que las nuevas empresas internacionales necesitan información tanto explícita como tácita de sus mercados internacionales (Knight y Liesch, 2002). Además, también necesitan que dicha información y conocimiento se integre en la base de conocimientos existentes en la empresa y sirva para orientar las acciones futuras de la empresa (Zahra y George, 2002). Así pues, más que información sobre las características de los mercados foráneos, se requiere que la empresa desarrolle capacidades de marketing que faciliten su adaptación a los cambios del entorno (Fernhaber y McDougall, 2005).

Day (1994) define las capacidades de marketing como aquellas habilidades y competencias de la empresa que la ayudan a entender los cambios que tienen lugar en sus mercados y aquellas que le permiten operar de manera más efectiva en dichos mercados. Este tipo de capacidades de marketing incluye capacidades de comprensión del mercado como la investigación de mercados, capacidades para crear y mantener relaciones de mercado como la gestión de relaciones con los clientes y capacidades cruzadas. Estas últimas comprenden el intercambio y diseminación de información por la organización y los mecanismos para integrar el conocimiento de mercado en los procesos internos y actividades como el desarrollo de nuevos productos o servicios, que incluyen tanto factores procedentes del mercado como competencias técnicas internas. De esta forma, las

capacidades de marketing mejoran el entendimiento de las necesidades de mercado, así como las competencias internas requeridas para satisfacerlas, por lo que pueden contribuir a que las nuevas empresas internacionales superen los desafíos que les plantea el operar en distintos mercados.

La literatura de marketing asume que la orientación al mercado no solo proporciona la información y el conocimiento necesario para competir internacionalmente, sino que favorece el desarrollo de procesos que contribuyen a diseminar dicha información por la organización y a diseñar e implementar una respuesta acorde con la información obtenida, facilitando la generación de capacidades de marketing en la misma (Day, 1994; Tsai y Shih, 2004). Así, la obtención y el procesamiento de la información relativa a los clientes, a la competencia y a la propia empresa adquiere una importancia fundamental en el proceso de construcción de una capacidad de marketing (Gordon, 1989). Igualmente, la generación de conocimiento del mercado, inherente a la orientación al mercado, y su aplicación de forma que proporcione un valor superior al consumidor, ayuda a la empresa a desarrollar un proceso de aprendizaje que es la base de sus capacidades de marketing (Narver y Slater, 1990). Concretamente, Mazaira et al. (2005) confirman que la búsqueda de la entrega de un valor superior al cliente, que caracteriza a las empresas orientadas al mercado, lleva implícita el desarrollo de una mayor capacidad para percibir el mercado, para desarrollar capacidades de respuesta y adaptación al mismo y para relacionarse con los clientes. Las empresas orientadas al mercado se centran en la generación de inteligencia y, de esta manera, mejoran y actualizan constantemente los valores y habilidades para su aprendizaje organizativo (Liu et al., 2002).

La relación positiva entre la orientación al mercado y las capacidades de marketing ha sido demostrada por la literatura desde los estudios germinales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) hasta trabajos más recientes (Homburg et al., 2002; Noble et al., 2002; Leskiewicz y Sándwich, 2003; Zou et al. 2003; Tsai y Shih 2004; Bhuian et al., 2005; Hooley et al., 2005; Mazaira et al., 2005; Vorhies y Morgan, 2005). Por su parte, Knight y Cavusgil (2004) señalan que la adopción de una orientación al mercado por parte de las nuevas empresas internacionales conlleva que éstas se preocupen sistemáticamente por el desarrollo de sistemas y procesos para adquirir información y conocimiento del entorno; para diseminar y asimilar dicho conocimiento haciéndolo compatible con la base de conocimiento existente en la empresa; y para promover la realización de acciones acordes al conocimiento generado, influyendo en el desarrollo de capacidades de mercado en las mismas. Por lo tanto, puede proponerse que:

*H<sub>1</sub>: El desarrollo de una orientación al mercado contribuye a la generación de capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales.*

### ***3.2. Efectos de las capacidades de marketing en la elección del método de entrada en las nuevas empresas internacionales***

La elección del método de entrada es una decisión clave para el éxito internacional de las empresas, especialmente cuando se trata de empresas con recursos limitados. De hecho los diferentes métodos de entrada implican diferentes niveles de compromiso de recursos (Pan y Tse, 2000). En este sentido, es posible hablar de un *continuum* de opciones estratégicas en función del grado de compromiso de recursos y del control que representan. En el extremo inferior se encontrarían las licencias, en donde el nivel de compromiso de recursos requerido para la empresa licenciadora es bajo, limitándose a la formación del personal encargado de la empresa licenciataria. En el extremo superior, se encontraría la inversión directa en el exterior en el que la empresa soporta todos los costes de entrada y de apertura o inicio de las actividades en el nuevo mercado. Por tanto, representa un nivel de compromiso de recursos alto, aunque también otorga a la empresa un control absoluto sobre las actividades. Entre los extremos del *continuum* es posible encontrar otras alternativas que representan valores intermedios de los parámetros, como, por ejemplo, las *joint ventures* o las adquisiciones parciales y totales. El análisis de la elección del método de entrada más apropiado debe hacerse teniendo en cuenta los diferentes factores que definen la entrada como son las características del mercado de destino, de las empresas o por las características de la transacción asociada a la entrada (Yip, 1982 a y b; Leonidu y Katsikeas, 1996; Brouthers, 2002; Brouthers y Nakos, 2004). Por lo tanto, a priori, no hay métodos mejores ni peores, sino que la capacidad de cada método para influir en los resultados de la empresa dependerá de las circunstancias que caractericen cada entrada (Brouthers, 2002; Brouthers y Nakos, 2004).

Para los enfoques gradualistas el factor que condiciona la elección del mejor método de entrada es la experiencia de la empresa derivada de su presencia física en los mercados internacionales. Aunque con diferentes matices, estos enfoques parten de la suposición de que la empresa incrementará su presencia física en los mercados foráneos a medida que posea mayor experiencia sobre el funcionamiento de estos mercados y, por tanto, disminuya la incertidumbre asociada al mismo (Renau, 1996; Leonidu y Katsikeas, 1996). Desde esta perspectiva, se propone la siguiente secuencia explicativa del compromiso internacional de la empresa: exportación esporádica, exportación vía agentes económicos independientes, establecimiento de filiales de venta y establecimiento de filiales de producción (Johanson y Valhne, 1977). Sin embargo, en las nuevas empresas

internacionales la experiencia derivada de la presencia física no puede utilizarse para explicar el método de entrada elegido, puesto que se trata de empresas carentes de dicha experiencia. De hecho, Burgel y Murray (2000) concluyeron que la experiencia internacional de los empresarios de una muestra de nuevas empresas que operaban en el sector de la alta tecnología no influía en la elección del método de entrada a nuevos mercados.

En este sentido, Day (1994) considera que tanto la capacidad de la empresa de comprender el mercado, la cual determina cómo está preparada la organización para percibir continuamente los cambios en su mercado y anticipar las respuestas a las acciones de mercado, como su capacidad de conectar con el consumidor, la cual comprende las habilidades y procesos necesarios para conseguir relaciones de colaboración con el consumidor, van a condicionar el método de entrada elegido. Las capacidades de marketing derivadas del desarrollo de una orientación al mercado hacen que la empresa se centre en la generación de información del mercado y, de esta manera, mejore y actualice constantemente los valores y habilidades para el aprendizaje global de la organización (Liu et al., 2002). Este aprendizaje global puede traducirse por un lado en un incremento de los recursos destinados a adaptar su oferta a las características y necesidades que plantea el nuevo entorno empresarial y, por otro lado, esta información también puede contribuir a disminuir la incertidumbre que la empresa tiene sobre las características de dichos mercados internacionales lo cual la puede animar a la utilización de métodos que supongan un mayor compromiso de recursos y control. Davidson (1982) encontró que las empresas que tienen menos capacidades de marketing tienden a reducir el riesgo asociado con la realización de operaciones internacionales mediante la utilización de métodos de entrada que implican poco compromiso de recursos en dichos mercados - como las licencias, o las joint ventures - a métodos que implican un mayor compromiso de recursos. Por su parte, Aulakh y Kotabem (1997) sugieren que las empresas que poseen capacidades de marketing prefieren métodos que impliquen un mayor compromiso de recursos y control, de forma que puedan crear una situación en la que disfrutan de ventajas especiales al tiempo que limitan el acceso de potenciales competidores en el mercado. Es más, Oviatt y McDougall (1997) ya sugirieron que las nuevas empresas internacionales preferirían la utilización de métodos que implicasen un elevado compromiso de recursos en los mercados foráneos cuando poseían capacidades de marketing. Por lo tanto, cabe esperar que:

*H<sub>2</sub>: Las capacidades de marketing contribuyen a que las nuevas empresas internacionales prefieran métodos de entrada que impliquen un mayor compromiso de recursos y control.*

### ***3.3. Relación entre la elección del método de entrada de las nuevas empresas internacionales y el resultado internacional***

Oviatt y McDougall (1994) señalaron que el éxito internacional de las nuevas empresas internacionales era posible gracias a la utilización de opciones estratégicas que no implicaban un elevado compromiso de recursos y que facilitaban la disponibilidad de aquellos recursos y capacidades necesarias para competir con éxito en mercados foráneos. El hecho de que estas empresas tuvieran limitados sus recursos, les llevaba a establecer relaciones con socios que facilitasen los recursos necesarios para materializar el crecimiento internacional (Zacharakis, 1997). Además, estas empresas deberían valorar positivamente la utilización de métodos de entrada que no implicasen un elevado compromiso de recursos en los diferentes mercados, ya que dichos métodos garantizarían la flexibilidad operativa que estas empresas requieren para operar en dichos mercados (Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2005). Sin embargo, los estudios empíricos no han podido corroborar de forma inequívoca la existencia de una relación positiva entre la utilización de alianzas y el éxito de las nuevas empresas internacionales (Preece et al., 1999; Leiblein y Reuer, 2004).

En este sentido, Brouthers (2002) y Brouthers y Nakos (2004) señalan que el estudio de los diferentes métodos de entrada y su influencia en el resultado de las empresas debe hacerse teniendo en cuenta los factores que condicionan la entrada. Estos factores han sido analizados desde diversas perspectivas teóricas. Basándose en la Teoría de Costes de Transacción puede sugerirse que la utilización de métodos que impliquen un mayor compromiso de recursos contribuirá al crecimiento y a mejores resultados de las empresas, cuando éstas posean capacidades distintivas como, por ejemplo, las capacidades de marketing (Brouthers, 2002; Brouthers y Nakos, 2004).

La Teoría de Recursos y Capacidades ha sido también usada para explicar las decisiones de modo de entrada y sus relaciones con los resultados internacionales. Desde este punto de vista, con la elección del modo de entrada, una empresa intenta transferir los recursos específicos del mercado local al mercado foráneo (Sharma y Erramili, 2004). Sin embargo, los modos de entrada difieren respecto a su efectividad en la transmisión de dichos recursos; lo cual se traduce en diferencias respecto a su influencia en los resultados internacionales (Sichtmann et al., 2007). Los modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos facilitan el control de las que se realizan en el país de destino y la transferencia de capacidades distintivas que son difícil de transferir con otros modos de entrada; por lo que dichos modos parecen proporcionar mejores resultados de carácter financiero. De hecho, se ha podido demostrar empíricamente que el efecto sobre los resultados financieros de los modos de entrada que implican un mayor compromiso de

recursos y control es superior al de los modos cooperativos o la exportación. Estos resultados hallarían su explicación en que los primeros cuentan con la ventaja de la presencia local y el conocimiento de cómo integrar los factores externos para proporcionar un valor superior (Sichtmann et al., 2007).

Teniendo en cuenta que en este estudio, se han considerado los resultados económicos de la actividad internacional como el grado en que se consiguen los objetivos financieros (Knight y Cavusgil, 2004), se propone que:

*H<sub>3</sub>: La utilización de métodos de entrada que impliquen un mayor compromiso de recursos y control favorece el resultado internacional de las nuevas empresas internacionales.*

### **3.4. Efectos de las capacidades de marketing sobre la dispersión geográfica de los mercados**

De manera tradicional la literatura ha mostrado cómo las grandes empresas multinacionales presentaban una mayor dispersión geográfica que las pequeñas y medianas empresas (Tallman y Li, 1996; Jeong, 2003). Sin embargo, la literatura reciente refiere la existencia de un número cada vez mayor de pequeñas empresas que diversifican sus actividades en los mercados internacionales (Karagozoglu y Lindell, 1998; Liesch y Knight, 1999; Yip et al., 2000; Jeong, 2003; Yeoh, 2004; Zain y Imm, 2006). De hecho, en opinión de Knight y Cavusgil (1996), las nuevas empresas internacionales alcanzan rápidamente la globalización. Son empresas que tienen una visión global del mercado y diseñan sus productos, estructuras y sistemas a nivel global; por lo que su principal propósito es llegar a ser líderes y crecer rápidamente en mercados globales (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Ayal y Raban, 1990; Karagozoglu y Lindell, 1998). Este comportamiento global de las nuevas empresas internacionales parece entrar en contradicción con el comportamiento previsto por los enfoques gradualistas que relacionan la entrada en nuevos mercados con el concepto de distancia psíquica. El concepto de distancia psíquica representa la diferencia percibida por el empresario entre distintos países en términos de lenguaje, cultura, sistemas políticos, etc.; factores que dificultan el flujo de información entre la empresa y los distintos países en que se encuentran sus mercados. De tal forma que la empresa inicia sus actividades internacionales en aquellos mercados que le son más similares en estos aspectos y, por tanto, la incertidumbre percibida sobre los mismos es menor (Johanson y Valhne, 1977 y 1990). Después, a medida que la empresa adquiere una mayor experiencia internacional, se plantea acudir a mercados que le son más distantes en los aspectos antes mencionados (Johanson y Valhne, 1977 y 1990).

Los estudios sobre orientación al mercado consideran que las capacidades de marketing que se derivan de dicha orientación pueden contribuir a aumentar la dispersión geográfica de los mercados de las empresas. Las capacidades de marketing, al estar basadas en la información, consiguen reducir la distancia psíquica entre países. En este sentido, Mazaira et al. (2005) confirman que la búsqueda de la entrega de un valor superior al cliente, que caracteriza a las empresas orientadas al mercado, lleva consigo el desarrollo de una mayor capacidad para percibir el mercado, para desarrollar capacidades de respuesta, de adaptación al mismo (a través de las capacidades de innovación e imitación) y de relacionarse con los clientes. Los procesos de inteligencia de mercado, que tienen un papel central en la orientación al mercado, ayudan a la definición de una capacidad organizativa que permite el rendimiento de las actividades distintivas (Bhuiyan et al., 2005). Así, las capacidades de marketing generadas por la orientación al mercado proveen a la empresa de información acerca de sus clientes, competidores y entorno que influye positivamente sobre la capacidad de aprendizaje de la misma acerca de este entorno (Slater y Narver, 1995). Estos factores llevan a la empresa a disminuir la incertidumbre asociada a la diversificación de sus actividades y, por tanto, a incrementar su actividad exterior.

Gracias a estas capacidades de acceso a la información y conocimiento de los mercados, los directivos de las nuevas empresas internacionales no perciben la entrada en nuevos mercados como una actividad especialmente arriesgada y costosa (Brush, 1992; Ericsson et al., 1997); por lo que las nuevas empresas internacionales pueden diversificar su presencia en los mercados foráneos (Yeoh, 2004).

Cabe esperar, pues, que las capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales reduzcan su distancia psíquica con los diferentes mercados internacionales, puesto que permiten gestionar un conocimiento tácito sobre las características y la forma de operar en distintos mercados, facilitando así su globalización. Por lo tanto, se propone que:

*H<sub>4</sub>: Las capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales influyen en su dispersión geográfica.*

### ***3.5. Relación entre la dispersión geográfica de los mercados de las nuevas empresas internacionales y el resultado internacional***

La relación entre la dispersión geográfica y el éxito internacional ha sido estudiada a lo largo de las últimas dos décadas obteniendo resultados bastante dispares. Por un lado

encontramos trabajos que señalan la existencia una relación negativa entre dispersión geográfica y resultados empresariales (Shaked, 1986) o, en el mejor de los casos, inexistente (Tallman y Li, 1996). Estos autores relacionan diversificación geográfica con tamaño empresarial y aluden a los elevados costes organizativos, administrativos y de dirección asociados al crecimiento de la empresa, así como al aumento de riesgos que se derivan de la complejidad organizativa, para explicar la relación negativa, o la ausencia de relación, entre la diversificación geográfica y el resultado empresarial. Por otro lado, encontramos trabajos que mantienen que hay una relación no lineal entre ambos conceptos. Concretamente, Hitt et al. (1997) demuestran la existencia de una relación curvilínea entre la diversificación geográfica y el resultado empresarial. Esto es, para niveles bajos o moderados de diversificación la relación respecto a los resultados de la empresa es positiva, mientras que esta influencia se vuelve negativa al hablar de niveles altos de diversificación geográfica, debido a los altos costes transaccionales y de gestión del procesamiento de la información asociados a los altos niveles de diversificación.

Sin embargo, son más los trabajos que argumentan y demuestran empíricamente la existencia de una relación positiva entre la dispersión geográfica y el éxito internacional (Sullivan, 1994; Gomes y Ramaswamy, 1999; Jeong, 2003; Yeoh, 2004). Entre los posibles beneficios que se asocian con la dispersión geográfica se sugiere la posibilidad de aprovechar las economías de escala y los ahorros de coste que se derivan de múltiples localizaciones (Kogut, 1985; Grant, 1987; Barlett y Ghoshal, 1989; Jeong, 2003; Lages y Montgomery, 2004). Además, a mayor tamaño de mercado mayor será el poder de negociación de la empresa frente a proveedores, distribuidores o clientes, lo cual repercutirá en un incremento de sus ingresos (Kogut 1985). Desarrollar su actividad en diferentes mercados reporta a la empresa una mayor flexibilidad y una menor dependencia de mercados concretos lo que disminuye los riesgos de la internacionalización (Yeoh, 2004; Lages y Montgomery, 2004; Kim et al., 1993; Kotabe, 1990). Sin embargo para las nuevas empresas internacionales las ventajas más importantes de la diversificación geográfica estarán relacionadas con el aprendizaje organizativo (Zheng y Kavul, 2005). Por un lado, el tener contacto con muchos mercados facilita la identificación de nuevas oportunidades de negocio y mejora el aprendizaje tecnológico de la empresa (Zahra, Ireland y Hitt, 2000). Por otro lado, las empresas pueden adquirir conocimiento de los factores clave de los diferentes mercados. La posibilidad de transferir el conocimiento entre los diferentes mercados favorece la capacidad de aprendizaje de la empresa (Craig y Douglas, 2000; Yeoh, 2004). Las empresas pueden procesar mejor la información y el conocimiento procedente de nuevos mercados cuando se han comprometido previamente en un aprendizaje similar (Cohen y Levinthal, 1990). La mayor diversificación internacional puede repercutir favorablemente en la capacidad de la empresa para coordinar y compartir actividades de



diferentes zonas geográficas (Geringer et al., 1989). Particularmente, el hecho de que las nuevas empresas internacionales interaccionen con clientes foráneos y negocien en múltiples mercados promueve un aprendizaje tecnológico más profundo, así como una mayor habilidad para diseñar y comercializar productos más acordes a las necesidades de los distintos clientes internacionales (Kogut y Singh, 1988; Ericsson et al., 2000). Las empresas que operan en entornos domésticos limitan la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios a esos mercados lo que se traduce en una disminución de beneficios en el largo plazo. Estas empresas desarrollan unas rutinas organizativas asociadas a su actividad en esos mercados que pueden dificultar la capacidad de la empresa para adquirir e integrar nueva información procedente de nuevos mercados (Wagner, 2004; Blomstermo et al., 2004). Existen impedimentos cognitivos, políticos y culturales que tienden a dificultar la búsqueda de nuevas oportunidades en nuevos mercados. A largo plazo este proceder puede incidir negativamente en la competitividad de las empresas (Autio et al., 2000). Por lo tanto, en este trabajo se propone que:

*H<sub>3</sub>: La dispersión geográfica influye positivamente en el resultado internacional de las nuevas empresas internacionales.*

### **3.6. Efectos de las capacidades de marketing sobre el resultado internacional**

Cabe esperar que las capacidades de marketing tengan su traducción en mayores índices de resultados en la empresa. La teoría de las Capacidades Dinámicas ha enfatizado el papel de los recursos intangibles y de las capacidades basadas en la información y el conocimiento en la construcción de ventajas competitivas sólidas responsables del éxito de las empresas (Teece et al., 1997). Las capacidades de marketing están basadas en la comprensión del entorno, en el aprendizaje y en la capacidad de la empresa para gestionar la información del entorno. Esto las hace difícilmente transferibles, imitables y replicables por lo que pueden contribuir al éxito de las empresas (Teece et al., 1997). En este sentido, en el contexto doméstico se ha demostrado que las empresas con capacidades de marketing alcanzan un mayor crecimiento y obtienen niveles de resultados satisfactorios (Zou et al., 2003).

Estas capacidades son también importantes para entender el éxito internacional de las empresas. Por un lado proporcionan información y conocimiento de los mercados foráneos permitiendo la disminución de los riesgos asociados a su actividad internacional (“*liabilities of foreigners*”). Por otro lado se trata de capacidades fácilmente transferibles entre los distintos países ya que no dependen del contexto en el que la empresa desarrolla su actividad sino que se basan en la gestión de la información y aprendizaje de los mercados

foráneos (Fernhaber y McDougall, 2005). Que las capacidades sean transferibles entre los distintos mercados es un requisito necesario para que una capacidad pueda influir en el éxito de las empresas cuando operan en mercados internacionales (Peteraf y Bergen, 2003; Cuervo-Cazurra et al., 2004). Por lo tanto, además de las capacidades técnicas requeridas para desarrollar un proceso o un producto competitivo a nivel internacional (Knight y Cavusgil, 2004), las nuevas empresas internacionales, para tener éxito, también deben desarrollar capacidades relacionadas con la manera en que éstas buscan información del mercado y asimilan esta información en su base de conocimiento (Fernhaber y McDougall, 2005). De hecho, estudios recientes han destacado el papel fundamental que juegan las capacidades de marketing en la determinación de los resultados de exportación de la empresa (Yeniyurt et al., 2005). Por ello, este estudio sugiere que la posesión de capacidades de marketing se traduce en mayores posibilidades de crecimiento para las nuevas empresas internacionales.

*H<sub>6</sub>: Las capacidades de marketing influyen positivamente en el éxito de las nuevas empresas internacionales.*

## **4. Estudio empírico**

### **4.1. Selección de la muestra y recogida de la información**

Para contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo, se seleccionaron un total de 537 nuevas empresas internacionales españolas de muy diversos sectores. Para ello se recurrió a la base de datos de *Duns and Bradstreet* (2002), la cual contiene alrededor de 850.000 empresas del estado español. Se utilizaron tres criterios con el objeto de seleccionar nuevas empresas que se habían internacionalizado en un corto periodo de tiempo tras su creación. El primero fue que las empresas fueran de reciente creación. En este sentido, el requisito establecido para la muestra fue tener un año de creación de la empresa posterior a 1999, asegurándonos de este modo que las empresas seleccionadas no tendrían más de 7 años de antigüedad. En segundo lugar, las organizaciones debían estar involucradas en actividades internacionales, considerando que aquellas que presentaran un nivel de exportación superior al 25% de sus ventas anuales podían considerarse empresas con una presencia internacional consolidada. El tercer criterio implicaba que las empresas tomaran sus propias decisiones estratégicas, lo cual llevó a descartar las empresas subsidiarias o afiliadas.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el último trimestre del año 2005. Mediante llamada telefónica se pidió a los empresarios su colaboración y su dirección de correo electrónico. A aquellos que aceptaron participar les fue remitido el cuestionario por e-mail. Pasados unos días se realizó un seguimiento telefónico para incrementar el índice de respuesta. Como resultado de este proceso, se obtuvo un total de 135 respuestas (25,14%). La edad media de las empresas entrevistadas es de 4 años de antigüedad y tienen actividad internacional a partir de los 4 años de su creación. Por otro lado, el número medio de empleados de estas organizaciones es de 25. Respecto a sus beneficios anuales un 25% de estas empresas presentan cifras de beneficios inferiores a los 800.000 euros, un 50% entre 800.000 y 5.000.000 de euros y el restante 25% poseen beneficios que exceden los 5.000.000 de euros.

## **4.2. Escalas de medida**

### *5.2.1. Medición del grado de orientación al mercado*

El principal problema al optar por una de las escalas mayoritarias para la medición del grado de orientación al mercado, es que adoptan bien un enfoque comportamental (escala MARKOR) o un enfoque cultural (escala MKTOR), con lo que su utilización no permite considerar conjuntamente las características compartidas por ambas perspectivas, sugeridas por los enfoques conciliadores surgidos al respecto. Esto nos lleva a considerar la escala ecléctica propuesta por Blesa (2000).

La escala ecléctica se basa esencialmente en las escalas MARKOR y MKTOR, y también incluye ítems de otras escalas para aspectos como las políticas de precios y tendencias del mercado (Deshpandé et al., 1993); identificación de segmentos emergentes, aparición de nuevos productos, promoción de intercambios de información, estrategias dirigidas al entorno y el flujo de información hacia los consumidores. Concretamente, la escala se compone de un total de 16 ítems tipo Likert de 5 puntos distribuidos en 5 dimensiones generales (tabla 1).

Entre las ventajas que aporta esta escala destacamos tres. En primer lugar, la referente a su estructura, ya que contempla las dimensiones de la escala MARKOR añadiendo de forma explícita la *Coordinación interfuncional* de la escala de Narver y Slater (1990). Por otro lado, considera la *Orientación al consumidor* y la *Orientación a la competencia* en cada una de sus tres dimensiones. Dicha estructura supera la confusión conceptual de que ha sido acusada la escala MKTOR (Siguaw, 1994; Sigauw y Diamantopoulos, 1995; Rivera, 1998). Además incorpora ítems que recogen aspectos relacionados con el entorno,

coincidiendo así con trabajos como el de Matsuno et al. (2000) que han abundado en el refinamiento de la escala MARKOR.

**TABLA 1. Escala ecléctica de la orientación al mercado**

<b>COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>
<p>1. Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir las tendencias y desarrollo del mercado (COORDIN1).</p> <p>2. El personal de las diferentes actividades de nuestra empresa se reúne periódicamente para planificar de forma conjunta la respuesta a los cambios que ocurren en el entorno (COORDIN2).</p>
<b>BÚSQUEDA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>
<p>3. Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros clientes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro (BUSQUED1).</p> <p>4. Nos informamos sistemáticamente de los problemas que puedan tener los distribuidores en la comercialización de nuestros productos (BUSQUED2).</p> <p>5. Recogemos periódicamente información sobre la satisfacción de los distribuidores (BUSQUED3).</p>
<b>DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>
<p>6. La información sobre satisfacción de los usuarios finales se distribuye a todas las actividades de nuestra empresa de forma sistemática (DISEMIN1).</p> <p>7. El personal de marketing dedica gran parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la empresa las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes (DISEMIN2).</p> <p>8. Los directivos con alta responsabilidad discuten las fuerzas y debilidades de nuestra competencia con el resto de directivos de la empresa (DISEMIN3).</p> <p>9. Cuando una persona de la empresa dispone de información importante sobre nuestros competidores la transmite rápidamente a otras actividades de la empresa (DISEMIN4).</p> <p>10. Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todas las actividades de la empresa (DISEMIN5).</p>
<b>DISEÑO DE LA RESPUESTA</b>
<p>11. Periódicamente revisamos nuestro surtido para asegurarnos de que se ajusta a lo que los usuarios finales quieren (RESDIS1).</p> <p>12. Nuestra empresa hace compatible su estrategia de mercado con los objetivos de los distribuidores (RESDIS2).</p>
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPUESTA</b>
<p>13. Brindamos información completa a nuestros usuarios finales para un mejor aprovechamiento de nuestros productos (RESIMP1).</p> <p>14. Proporcionamos información pertinente a nuestros distribuidores sobre nuestra estrategia de marketing (RESIMP 2).</p> <p>15. Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros (RESIMP 3).</p> <p>16. Participamos activamente en acciones tendentes a mostrar al público en general la utilidad social de nuestro sector (RESIMP 4).</p>

Fuente: Blesa (2000)

La segunda ventaja de esta escala es la adopción de un concepto amplio de “consumidor”. En efecto, al distinguir entre cliente, usuario final y distribuidor se superan las críticas recibidas por MKTOR (Bisp et al., 1996) y MARKOR (Van Bruggen y Smidts, 1995; Lado et al., 1998; Munuera y Rodríguez, 1998) en este sentido.

Finalmente, su marcado carácter comportamental la hace especialmente útil como guía gerencial para la adopción de una orientación al mercado como modelo de gestión. De esta forma esta escala recoge las recomendaciones de Narver y Slater (1998: 236) referentes a que “una medición de la orientación al mercado debe incorporar mediciones de los comportamientos críticos implícitos en la misma”.

### *5.2.2. Medición de la dispersión geográfica*

Para determinar la dispersión geográfica de los mercados de las nuevas empresas internacionales se pidió a los gerentes que indicasen el número de países a los que la empresa vendía sus productos.

### *5.2.3. Medición del modo de entrada de alto compromiso y control*

Con el objeto de medir el modo de entrada a los mercados internacionales utilizado por las empresas, se preguntó a los directivos de las mismas acerca de la frecuencia con la que la compañía había usado formas de entrada que requerían una elevada inversión de recursos (tabla 2).

**TABLA 2. Medición del modo de entrada de alto compromiso y control**

1. Se creó una nueva empresa o filial con capital exclusivamente de nuestra empresa (FILIAL).
2. Se adquirió el 100% del capital de una empresa ya existente en el nuevo mercado (ADTOTAL).
3. Se adquirió una participación de capital suficiente para controlar una empresa que operaba en el nuevo mercado (ADPARC).

### *5.2.4. Medición de las capacidades de marketing*

Para medir las capacidades de marketing optamos por adaptar la escala desarrollada por Hooley et al. (2002). Esta escala identifica cuatro dimensiones en las capacidades de marketing sobre la base de la tipología presentada por Day (1994), pero con la adición de una dimensión que recoge la capacidad de la organización para establecer redes de relaciones (tabla 3).

Las capacidades “de fuera a dentro” incluyen la habilidad, desarrollada a través de la investigación del mercado, tanto formal como informal, para entender los deseos y necesidades del cliente, permitiendo así a la organización operar en el mercado con mayor efectividad. Además incluyen las habilidades para crear y mantener relaciones con los clientes.

Por contra, las capacidades “de dentro a fuera” se centran en los recursos internos de la empresa y en capacidades como pueden ser la dirección financiera, control de coste, desarrollo tecnológico, dirección de operaciones, recursos humanos y logística integrada. Todas estas capacidades pueden resultar de gran importancia para crear valor en el cliente y así conseguir los objetivos de mercado y financieros de la organización.

Las capacidades cruzadas son aquellas que sirven para integrar externas e internas. De esta manera engloban tanto el entendimiento de las necesidades de mercado como las competencias internas requeridas para satisfacerlas. La consideración de la satisfacción del cliente, la entrega de servicio al mismo, el precio, la publicidad y el desarrollo de nuevos productos o servicios son alguna de ellas.

**TABLA 3. Medición de las capacidades de marketing**

CAPACIDADES RELACIONALES
1. Mi empresa mantiene un buen nivel de confianza con otras empresas con las que colabora (NETWORK1).
2. Mi empresa tiene un alto compromiso y comparte objetivos con otras empresas con las que colabora (NETWORK2).
3. Mi empresa comparte habilidades con otras empresas con las que colabora (NETWORK3).
CAPACIDADES DE FUERA A DENTRO
4. Mi empresa crea relaciones duraderas con los clientes (OUTSIDE1).
5. Mi empresa sabe lo que los clientes necesitan (OUTSIDE2).
CAPACIDADES DE DENTRO A FUERA
6. Mi empresa tiene una buena dirección financiera (INSIDE1).
7. Los directivos de mi empresa tienen experiencia en la dirección de empresas (INSIDE2).
8. Mi empresa gestiona los recursos humanos de forma eficaz (INSIDE3).
CAPACIDADES CRUZADAS
9. Mi empresa consigue un alto porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos (SPANNING1).
10. Mi empresa proporciona buena información a los clientes (SPANNING2).
11. Mi empresa gestiona las actividades de marketing de forma eficaz (SPANNING3).
12. Mi empresa utiliza eficientemente la información que viene del mercado (SPANNING4).

Por último, las capacidades relacionales se centran en las habilidades para crear, mantener y explotar alianzas estratégicas tanto dentro de las industrias como a través de ellas.

### *5.2.5. Medición del resultado internacional*

Para medir el resultado de las nuevas empresas internacionales se ha optado por la consideración de tres indicadores generales de resultados de orden económico. Concretamente, se preguntó a los directivos cuál era la posición de su empresa, en cuanto a

rentabilidad, beneficio (Zahra y Garvis, 2000; García y Marco, 2002) y cuota de mercado (Knight y Cavusgil, 2004), respecto a sus principales competidores en su principal mercado extranjero. Se trata por lo tanto de indicadores cuya aplicación no esta sujeta a posibles influencias de las características de la muestra o de las demás variables incluidas en el modelo.

### **4.3. Validez y fiabilidad de las escalas**

La mayor parte de investigadores en ciencias sociales asumen que los indicadores de una escala miden el efecto del constructo medido por lo que, los ítems (p. ej., variables observadas) que componen dicha escala, son percibidos como indicadores reflectivos de los constructos subyacentes (p. ej., la variable latente) (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Sin embargo, los indicadores causales parecen más apropiados cuando estos pueden ser considerados más como la causa que como el efecto del la variable latente medida (MacCallum y Browne, 1993). Esta perspectiva de medida alternativa implica la creación de un índice más bien que de una escala (Bollen y Lennox, 1991). Las características claves de estos modelos formativos son (Jarvis et al., 2003): (1) la dirección de causalidad va de la medida al constructo, (2) no hay ninguna razón para pensar que las medidas están correlacionadas, (3) la caída de un indicador del modelo de medida puede cambiar el significado del constructo, (4) el error de medida es tenido en cuenta a nivel del constructo, (5) el valor en la escala no representa adecuadamente el constructo. Dos constructos del modelo propuesto en este trabajo tienen estas características: el modo de entrada con alto control y el resultado internacional.

Como consecuencia de estas características, los procedimientos convencionales usados para evaluar la validez y la fiabilidad de las escalas de indicadores reflectivos no son apropiados para los índices con indicadores formativos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Cuatro cuestiones son críticas en la adecuada construcción de índices (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001): especificación del contenido, especificación del indicador, colinealidad del indicador y validez externa. Para comprobar el contenido y la especificación de los indicadores de los índices, todos los ítems fueron extraídos de la revisión de literatura relacionada, comprobando que se recogían todas las dimensiones relevantes del constructo. Los análisis de multicolinealidad entre los indicadores de los diferentes índices muestran que los factores máximos de inflación de la varianza en cada índice (1,121 en el modo de entrada con alto control y 4,285 en el resultado internacional) están por debajo del umbral comúnmente aceptado de 10 (Kleinbaum et al., 1988). Finalmente, siguiendo las recomendaciones de Jarvis et al. (2003) para la evaluación de la validez externa, dos indicadores reflexivos fueron añadidos al constructo formativo y un

modelo de múltiples indicadores y causas fue estimado para cada índice. La tabla 4 muestra los indicadores reflexivos y la estimación de los modelos que alcanzaron un buen ajuste global.

**TABLA 4. Validez externa de los índices**

Escala	Modos de entrada de alto control	Resultado Internacional
<b>Indicadores reflectivos</b>	1. Mi empresa prefiere optar por modos de entrada en mercados extranjeros que suponen alta inversión. 2. Cuando mi empresa se enfrenta a la entrada en un mercado extranjero, adopta una posición audaz.	1. Mi empresa consigue, por lo general, buenos resultados. 2. Mi empresa es un negocio de éxito.
$\chi^2/ fd$	1.13	1.13
RMSR	0.022	0.020
GFI	0.99	0.99
AGFI	0.95	0.94
NFI	0.99	0.99
CFI	1.00	1.00
IFI	1.00	1.00
RFI	0.97	0.96

Para la depuración de las escalas reflectivas (orientación al mercado y capacidades de marketing) se realizó un análisis factorial confirmatorio. Esta metodología permite contrastar modelos teóricos en los que están presentes tanto las variables latentes representativas de un determinado concepto teórico, como los indicadores diseñados para medirlos. Estas propiedades convierten a esta metodología en una herramienta fundamental para validar escalas de medida (Steenkamp y Van Trijp, 1991).

Para mejorar el modelo de forma progresiva mediante la eliminación secuencial de los indicadores menos adecuados, se retiraron aquellos indicadores cuyos coeficientes estandarizados ( $\lambda$ ) eran menores a 0,4 (Hildebrandt, 1987) y el valor del estadístico *t de student* inferior a 2,58.

Un tipo de medida de diagnóstico para valorar la consistencia interna es el *coeficiente de fiabilidad* que valora la consistencia de la escala entera, siendo el alpha de Cronbach (Nunnally, 1979) la medida más extensamente utilizada. Adicionalmente, y tal y como recomienda Luque (2000), se efectuaron otras pruebas complementarias de fiabilidad: la *fiabilidad compuesta* del constructo y el *análisis de la varianza extraída*.

Por lo que respecta a la *validez discriminante* se realizó la prueba del intervalo de confianza, que consiste en verificar que el valor "1" no se encuentra en los intervalos de



confianza estimados para las correlaciones entre cada par de dimensiones. En la tabla 5 puede observarse los resultados del análisis de validez de las escalas de orientación al mercado y de la de capacidades de marketing.

**TABLA 5. Síntesis de los análisis de validez de las escala**

Escala	Orientación al mercado	Capacidades de marketing						
Parámetros	0,45-0,90	0,48-0,92						
$\alpha$	0,90	0,71						
FC	0,95	0,89						
VE	0,58	0,42						
<b>Medidas de calidad del ajuste</b>								
$\chi^2/ gl$	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
1,45	0,043	0,97	0,99	0,99	0,96	0,062	0,98	0,96

## 5. Resultados

El contraste de las hipótesis se efectuó mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales. A diferencia de otras técnicas que permiten analizar relaciones causales, los modelos de ecuaciones estructurales incorporan los instrumentos de medida respetando la estructura de los mismos.

Una de las decisiones que implica el uso del modelo de ecuaciones estructurales hace referencia al uso de la matriz de varianza-covarianza o de la matriz de correlaciones. Hair et al. (1999) apuntan como ventajas de esta última el que haga posible las comparaciones directas de los coeficientes dentro de un modelo y la consideran adecuada cuando la investigación se centra en el conocimiento de las pautas de las relaciones. En consecuencia para nuestro propósito empleamos esta matriz.

Además, hay que tener en cuenta que el tamaño de la muestra es un aspecto crítico en el modelo de ecuaciones estructurales. El contraste de un modelo que contemplase de forma conjunta todas las hipótesis propuestas en este estudio exigiría un tamaño muestral que excedería con creces el obtenido en nuestro trabajo de campo. Ante esta circunstancia se optó por simplificar el modelo; de tal forma que los indicadores de las escalas multidimensionales de la orientación al mercado y las capacidades de marketing fueron reducidos a cada una de sus dimensiones (cinco y cuatro, respectivamente) mediante el

cálculo de las medias de los indicadores de cada dimensión. La tabla 6 muestra los resultados de los diferentes análisis.

**TABLA 6. Resultados de la estimación de parámetros estandarizados para los modelos de efectos de la orientación al mercado sobre la internacionalización de las nuevas empresas.**

Orientación al mercado – Capacidades de marketing	0,94	21,96 (p<0.001)	H <sub>1</sub>	Aceptada
Capacidades de marketing – Modos de entrada con alto control	0,26	3,20 (p<0.001)	H <sub>2</sub>	Aceptada
Modos de entrada con alto control – Resultado internacional	0,31	4,08 (p<0.001)	H <sub>3</sub>	Aceptada
Capacidades de marketing – Dispersión geográfica	-0,10	-1,34	H <sub>4</sub>	Rechazada
Dispersión geográfica – Resultado internacional	0,16	1,89	H <sub>5</sub>	Rechazada
Capacidades de marketing – Resultado internacional	0,36	3,88 (p<0.001)	H <sub>6</sub>	Aceptada

Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2$ /gl	RMSEA	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RFI
1,59	0,067	0,070	0,97	0,96	0,96	1,00	1,00	0,94

A la luz de los resultados se observa que todos los índices de ajuste del modelo presentan unos valores óptimos. Además, se cumplen todas las hipótesis planteadas excepto las relacionadas con la dispersión geográfica de los mercados internacionales de las nuevas empresas.

Efectivamente, nuestro análisis parece sugerir que la orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales es una fuente de capacidades de marketing de las mismas. Según este resultado, la orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales influye en la capacidad de estas empresas para mantener relaciones a largo plazo con otras empresas y con sus clientes, gestionar sus recursos, desarrollar productos y comercializarlos de forma eficaz. Dichas capacidades de marketing permiten a estas empresas optar por modos de entrada que impliquen un mayor compromiso de recursos y control. Los cuáles, a su vez, contribuyen de forma positiva a mejorar los resultados internacionales de estas empresas. Este desarrollo causal confirma las hipótesis H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> y H<sub>3</sub>.

Los análisis realizados en este trabajo para contrastar el efecto de las capacidades de marketing en los resultados internacionales de las nuevas empresas internacionales ponen de manifiesto la existencia de una relación positiva y significativa entre ambos constructos.

Este hecho nos lleva a aceptar nuestra hipótesis  $H_6$ , y demuestra que el desarrollo de capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales contribuye a que estas empresas generen resultados empresariales superiores.

Sin embargo, la relación esperada entre las capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales y la dispersión geográfica de sus mercados no resulta significativa. Del mismo modo, la relación propuesta entre la dispersión geográfica de los mercados y el resultado internacional no se ve confirmada con los datos del estudio; por lo que la hipótesis  $H_4$  y  $H_5$  propuestas quedan rechazadas.

## **6. Discusión**

Los resultados obtenidos en este trabajo permiten mejorar el conocimiento existente sobre cómo las nuevas empresas internacionales son capaces de ser competitivas en mercados internacionales. La proliferación de empresas que pueden operar y competir con éxito en los mercados internacionales prácticamente desde su creación ha obligado a cuestionar algunos de los supuestos en los que se basaban los enfoques gradualistas a la hora de explicar la internacionalización de las nuevas empresas. Efectivamente, los enfoques gradualistas vinculan la competitividad internacional de las nuevas empresas con el conocimiento obtenido a partir de la presencia física de las mismas en los mercados foráneos. Vinculación que no puede sostenerse en el caso de las nuevas empresas internacionales. La pregunta clave para poder entender la competitividad de las nuevas empresas internacionales es pues: ¿Cómo logran estas empresas adquirir la información y el conocimiento necesario de los mercados foráneos para ser competitivas en los mismos?

Los resultados obtenidos en este trabajo permiten avanzar en esta línea de investigación ya que demuestran la importancia que tiene la orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales para entender su comportamiento internacional. Efectivamente, las nuevas empresas internacionales que tienen éxito a nivel internacional vinculan este éxito al desarrollo de comportamientos orientados al mercado. Se ha demostrado que los comportamientos asociados con la orientación al mercado en las nuevas empresas internacionales influyen en la generación de capacidades de marketing que les permiten superar los desafíos asociados a la actividad internacional de las empresas. La orientación al mercado proporciona a las nuevas empresas internacionales tanto información como conocimiento de los clientes, de los competidores y del entorno en el que se desenvuelve la empresa. Además, les facilita el diseño de acciones acordes con dicha

información y conocimiento, con lo cual se logra que la empresa dirija su comportamiento hacia el desarrollo de capacidades de marketing clave para competir internacionalmente.

En relación a los enfoques escandinavos estos resultados vendrían también a cuestionar la importancia de la presencia física como principal variable explicativa del conocimiento que pueden tener las empresas de los mercados foráneos. De hecho, algunos autores asocian esta manera de obtener conocimiento de los mercados extranjeros con elevados costes, los cuales limitan la capacidad que tiene la empresa para asimilar y diseñar acciones que permitan explotar económicamente este conocimiento (Erikson et al., 1997; Hitt et al. 1997; Wagner, 2004). Se trata de costes políticos, cognitivos y de estructura que limitan la capacidad de reacción de las empresas ante los cambios que requiere la competencia internacional.

Además, en este trabajo se ha demostrado que las capacidades de marketing contribuyen a que la empresa elija métodos de entrada que impliquen un mayor compromiso de recursos y control para protegerse del riesgo de apropiación asociados a las alianzas. Puede parecer que estos resultados no están en consonancia con las argumentaciones desarrolladas por gran parte de la literatura del *entrepreneurship* internacional ya que, debido a su carácter emprendedor, se argumenta que estas empresas podrían preferir la utilización de acuerdos de cooperación con distribuidores y agentes internacionales. El hecho de que las nuevas empresas internacionales tuvieran limitados sus recursos, les llevaría a establecer relaciones con socios que les facilitasen los recursos necesarios para materializar su entrada en mercados internacionales (Zacharakis, 1997). Los costes variables que soportarían las nuevas empresas internacionales como consecuencia de la utilización de agentes externos siempre serían menores que la suma de los costes administrativos, de marketing y organizativos asociados a métodos intensivos en capital (Zheng y Kavul, 2005). Además, se argumentaba que estas empresas podían valorar positivamente la utilización de métodos de entrada que no implicasen un elevado compromiso de recursos en los diferentes mercados, ya que dichos métodos podían garantizar la flexibilidad operativa que estas empresas requieren para operar en dichos mercados (Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2005). Sin embargo, los estudios empíricos no han podido corroborar de forma inequívoca la existencia de una relación positiva entre la utilización de alianzas con distribuidores y el éxito de las nuevas empresas internacionales (Preece et al., 1999; Burgel y Murray, 2000; Leiblein y Reuer, 2004). Los resultados obtenidos en este trabajo podrían ayudar a explicar los resultados alcanzados por los autores anteriores. De hecho, parecen sugerir que para poder analizar la idoneidad de un método de entrada en las nuevas empresas internacionales se debe tener en cuenta las características que condicionan esa entrada (Brouthers, 2002; Brouthers y Nakos, 2004).

En relación con la hipótesis que planteaba una posible relación positiva entre las capacidades de marketing y la dispersión geográfica de las nuevas empresas internacionales los resultados obtenidos no permiten corroborar dicha relación. Estos resultados parecen apuntar que, para las nuevas empresas internacionales, disponer de capacidades relacionales con otras organizaciones y con los clientes, capacidades de gestión y capacidades cruzadas no influye en la elección del número de mercados foráneos diferentes a atender. Por lo tanto, sucesivas investigaciones deberían centrarse en identificar aquellos factores que pueden influir en la dispersión geográfica de las nuevas empresas internacionales. En este sentido, un posible factor podría ser la percepción que puedan tener los empresarios de los costes organizativos, administrativos y de dirección asociados con la misma. De hecho, al tratarse de nuevas empresas con recursos limitados, los costes percibidos relacionados con la diversificación pueden ser clave para entender su comportamiento internacional (Ansoff y McDonnell, 1990; McDougall y Oviatt, 1996; Lu y Beamish, 2001). Además, también debemos recordar que la implantación de una estrategia de diversificación puede suponer importantes cambios organizativos; sobre todo si los nuevos mercados son muy diferentes al mercado de origen y si, además, se van a establecer subsidiarias propias (Lu y Beamish, 2001). Cuando una empresa se mueve hacia el exterior se enfrenta con nuevos competidores y con una nueva dinámica competitiva, como por ejemplo diferentes grados de desarrollo económico o de saturación de los mercados, diferencias en los gustos y hábitos de compra de los consumidores (Ansoff y McDonnell, 1990).

Además, hay que tener en cuenta la influencia del riesgo del país de destino (Delios y Henisz, 2000). Si estas diferencias son muy significativas puede darse el caso de que las capacidades desarrolladas no puedan ser utilizadas en los nuevos mercados (Lu y Beamish, 2001) y, por tanto, no contribuyan a la dispersión geográfica de la empresa.

Sin embargo, estos resultados deben ser considerados teniendo en cuenta algunas de las limitaciones del estudio. Concretamente, parece generalmente aceptado que la competencia en los mercados ha pasado de las empresas a las redes de empresas; de tal forma que es el conjunto de relaciones que mantiene la empresa para proporcionar valor al cliente el que determina su posición competitiva frente a otras redes empresariales similares. La constatación de este hecho comporta la necesidad de ampliar el ámbito de estudio de las nuevas empresas internacionales a las redes en las que éstas participan; lo que llevaría a contemplar la orientación al mercado de toda la red como determinante del éxito de la misma en los mercados internacionales.

## 7. Conclusiones

Los resultados de nuestro estudio han permitido demostrar la influencia positiva de la adopción de la orientación al mercado en la internacionalización de las nuevas empresas. La orientación al mercado permite a las nuevas empresas internacionales desarrollar capacidades de marketing, lo que les permite optar por modos de entrada que impliquen un elevado compromiso en el nuevo mercado, y alcanzar resultados superiores a sus competidores en los mercados foráneos.

A nivel gerencial, las conclusiones de este trabajo permiten abordar como aspectos críticos en la creación de las nuevas empresas internacionales el desarrollo por parte del directivo de una orientación hacia el mercado. Así, el empresario debe poseer, y al mismo tiempo impregnar a su empresa, de una personalidad que implique la generación de ciertas capacidades y la adquisición de ciertos recursos para el desarrollo de acciones y comportamientos innovadores y proactivos hacia el mercado que faciliten el aprovechamiento de la oportunidad de internacionalizar su presencia en el mercado. Al mismo tiempo, con el objeto de reducir los riesgos que supone la visión internacional de estas empresas, debe desarrollar una orientación al mercado incorporando mecanismos de inteligencia de mercado que permitan la coordinación interfuncional, búsqueda de información, diseminación de la información y una respuesta a ésta, centrando su atención en el consumidor, la competencia y el entorno.

Con ello el directivo logrará que su empresa adquiera ventajas respecto a sus competidores que se convertirán en una mejora de los resultados de su empresa.

Desde el punto de vista social, hay que tener en cuenta que nuestra sociedad se mueve en un entorno global caracterizado por un imparable progreso tecnológico, una intensa competencia y un tipo de consumidor cuyos gustos y preferencias cambian continuamente. Estas circunstancias y el hecho de adoptar una postura global e internacional colocan a la empresa en una situación de inestabilidad, que hace esencial el desarrollo y adopción por parte de la misma de ciertos mecanismos que le permitan obtener y generar información de su mercado, para su posterior análisis y elección de una respuesta innovadora y proactiva, que le ayude, ya no únicamente a reaccionar a los posibles cambios que se produzcan en este mercado, sino a propiciar esos cambios. Este trabajo presenta la orientación al mercado como clave para que las nuevas empresas internacionales puedan enfrentarse de forma competitiva a este entorno dinámico.

## Referencias bibliográficas

- 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 propiedades psicométricas”, *ESIC Market*, (abril): 161-202.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): “Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions”, *Journal of International Business Studies*, 17(Fall): 1-26.
- ANSOFF, I. y MCDONNELL, E. (1990): “Implanting strategic management”. New York: Prentice Hall.
- AULAKH, P.S. y KOTABE, M. (1997): “Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets”, *Journal of International Business Studies*, 28 (1): 145-175.
- AUTIO E.. (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: 9-19.
- 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 (5): 909-924.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. y ARENIUS, P. (2005): “International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 8: 9-42.
- AYAL, I. y RABAN, J. (1990): “Developing hi-tech industrial products for world markets”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37 (3): 177-83.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1990): “Managing innovation in the transnational corporation”, En Bartlett, C., Doz, Y. y Hedlund, G. (Eds), *Managing the Global Firm*, Routledge, London: 215-55.
- BHUIAN, 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.
- BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977): “The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 93-98.
- BISP, S.; HARMSSEN, 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, pp. 75-87
- BLESA, A. (2000): “Influencia de la Orientación al Mercado del Fabricante en las Relaciones en el Canal de Distribución”, *Tesis Doctoral, Universidad de Valencia*.

- 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.
- BOLLEN, K. y LENNOX, R. (1991): “Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective”, *Psychological Bulletin*, 110 (2): 305-314.
- BROUTHERS, K. (2002): “Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance”, *Journal of International Business Studies*, 33 (2): 203-221.
- BROUTHERS, K. y NAKOS, G. (2004): “SME international entry mode choice and performance: A transaction cost perspective”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (3): 229-247.
- BRUSH, C. G. (1992) “Factors motivating small companies to internalize the effect of firm age”. *Tesis no publicada*. Boston University.
- BURGEL, O. y MURRAY, G.C. (2000): “The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-technology Industries”, *Journal of International Marketing* 8 (2): 33–62.
- 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, A. (1995): “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization”, *Journal of Strategic Marketing*, 3: 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; 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.
- CAVUSGIL, T. (1980): “On The Internationalization Process Of Firms, *European Research*, 8, November: 273-281.
- COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990): “Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1985): “The impact of export strategy on export sales performance”, *Journal of International Business Studies*, 16 (1): 37-56.
- COVIELLO N.E. y JONES M.V. (2004): “Methodological Issues In International Entrepreneurship Research”, *Journal of Business Venturing*, 19 (4): 485-508.



- CRAIG, C.S. y DOUGLAS, S.P. (2000). "Configural advantage in global markets", *Journal of International Marketing*, 8 (1): 6-26.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2004): "Dificultades en la internacionalización de la empresa", *Universia Business Review*, 4: 18-29.
- DANA, L.P. (2004): "*Handbook of Reserach on International Entrepreneurship*", Edward Elgar.
- DAVIDSON, W.H. (1982): "Global Strategic Management". New York, NY: John Wiley.
- DAY, G. S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. y WEBSTER, F. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (1): 23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. y WINKLHOFER, H. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, 38 (2): 269-277.
- DIMITRATOS, P. y JONES, M. V. (2005): "Future Directions for International Entrepreneurship Research", *International Business Review*, 14 (2): 119-131.
- DUNNING, J.H. (1981). "Alternative Channels and Modes of International Resource Transmission", En T. Sagafi-Nejad, H. Perlmutter, y R. Moxon, *Controlling International Technology Transfer: Issues, Perspectives and Implications*, Permagon: New York.
- ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A. y SHARMA, D. (1997) : "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, 28 (2): 337-360.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D. (2000): "Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process", *International Studies of Management and Organization*, 30 (1): 26-44.
- FERNHABER, S.A. y MCDUGALL, P. (2005): "New Ventures Growth in International Markets: The role of Strategic Adaptation and Networking Capabilities": 111-135, en SHEPHERD D. A. y KATZ, J. A.(Eds.), *International Entrepreneurship*, Elsevier, UK.
- GARCIA, F. y MARCO, B. (2002): "New venture competitive strategies and performance", *Management*, 5 (2): 127-145.
- GERINGER, J.M.; BEAMISH, P.W. y DACOSTA, R.C. (1989): "Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance", *Strategic Management Journal*, 10: 109-19.
- GOMES, L. y RAMASWAMY, K. (1999): "An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance", *Journal of International Business Studies*, 30 (1): 173-88.

- GORDON, I. (1989): “*Beat the Competition*”, Basil Blackwell, Oxford.
- GRANT, R.M. (1987): “Multinationality and performance among British manufacturing companies”, *Journal of International Business Studies*, 18 (3): 79-90.
- HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HILDEBRANT, L. (1987): “Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data”, *Journal of Economic Psychology*, 8: 19-42.
- HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. y KIM, H. (1997): “International diversification. effects on innovation and firm performance in product-diversified firms”, *Academy of Management Journal*, 40 (4): 767-798.
- 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.
- HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; CADOGAN, J. y FAHY, J. (2005): “The performance impact of marketing resources”, *Journal of Business Research*, 58: 18-27.
- HOOLEY, G.; GREENLEY, G y FAHY, J. (2002): “A Scale for Measuring Marketing Capabilities”. In Farhangmehr, M. (Ed). *Marketing in a Changing World: Scope, Opportunities and Challenges. Proceedings (CD) of the 31st EMAC Conference 28-31 May 2002 in Braga, Portugal*.
- 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.
- JARVIS, C. B; MACKENZIE, S. B. y PODSAKOFF, P. M. (2003): “A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research”, *Journal of Consumer Research*, 30 (2): 199-218.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996): “Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap”, *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2): 119-135.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. y SAHAY, A. (2000): “Market-Driven Versus Driving Markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): 45-54.
- JEONG, I. (2003): “A cross-national study of the relationship between international diversification and new product performance”, *International Marketing Review*, 20 (4): 353-376.
- 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 WIEDERSHEIM, P. (1975): "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.
- 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.
- KIM, W.C. y HWANG, P. (1992): "Global strategy and multinationals' entry mode choice", *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 29-53.
- KIM, W.C.; HWANG, P. y BURGERS, W.P. (1993): "Multinationals' diversification and the risk-return trade-off", *Strategic Management Journal*, 14: 275-86.
- KLEINBAUM, D.G.; KUPPER, L. y MULLER, K.E. (1988): *Applied regression analysis and other multivariable methods*, PWS-Kent, Boston.
- KOGUT, B. (1985): "Designing global strategies: profiting from operational flexibility", *Sloan Management Review*, 27 (1): 27-38.
- KOGUT, B. Y SINGH, H. (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, 19 (3): 411-32.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.
- KOTABE, M. (1990): "Corporate product policy and innovative behavior of European and Japanese multinationals: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, 54 (2): 19-33.
- KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, S. T. (1996): "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, 8: 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 LIESCH P.W. (2002): "Information Internalisation in Internationalising the Firm", *Journal of Business Research*, 55: 981-995.
- 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.
- LAGES, L.F. y MONTGOMERY, D.B. (2004): "Export performance as an antecedent of export commitment and market strategy adaptation", *European Journal of Marketing*, 38 (9/10): 1186-1214.
- LEIBLEIN, M. J. y REURER, J.J. (2004): "Building a Foreign Sales Base: The Roles of Capabilities and Alliances for Entrepreneurial Firms," *Journal of Business Venturing*, 19 (2): 285-307.
- LEONIDOU, L.C. y KATSIKEAS, C.S. (1996): "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of international business studies*, Third quarter.

- LESKIEWICZ, I. y SANDVIK, K. (2003): "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance", *International Business of Research in Marketing*, 20: 355-376.
- LIESCH, P.W. y KNIGHT, G.A. (1999). "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, 30 (2): 383-94.
- LIU, S. S.; LUO, X. y SHI, Y. Z. (2002): "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study", *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4): 367-382.
- LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2001): "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22: 565-586.
- LUQUE, T. (2000): "*Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*". Ed. Pirámide, Madrid.
- MACCALLUM, R. C. y BROWNE, M. W. (1993): "The use of causal indicators in covariance structure models: some practical issues", *Psychological Bulletin*, nº 114 (3): 533-541.
- MADHOK, A. (1998): "The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode". *International Business Review*, 7 (3): 259-290.
- MADSEN, T. K. y SERVAIS, P. (1997): "The internationalization of born globals: An evolutionary process?", *International Business Review*, 6 (6): 561-583.
- MATSUNO, K. y MENTZER, J. T. (1995): "Market Orientation: Reconciliation of Two Conceptualizations", *Developments in Marketing Science*, 18: 49-55.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. y RENTZ, J. O. (2000): "A refinement and validation of the MARKOR scale", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4): 527-540.
- MAZAIRA, A.; DOPICO, A. y GONZÁLEZ, E. (2005): "Incidencia en el 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 (3): 181-208.
- 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 (5): 902-906.
- 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.
- MUNUERA, J. L. y RODRÍGUEZ, A. I. (1998): "*Marketing Estratégico. Teoría y Casos*". Pirámide. Madrid

- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35.
- 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: 233-236.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. y McLACHLAN (2004): "Responsive and Proactive Market Orientation and New-product Success", *The Journal of Product Innovation Management*, 21: 334-347.
- NOBLE, C.; SINHA, R. y KUMAR, A. (2002): "Market orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66 (4): 25-39.
- NUNNALLY, J. (1979): "*Psychometric Theory*". McGraw-Hill, Nueva York.
- OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.P. (1994): "Toward A Theory Of International New Ventures", *Journal Of International Business Studies*, First Quarter: 45-64.
- OVIATT, B. M. y MCDUGALL, P.P. (1997): "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures", *Management International Review*, 37 (Special Issue 2): 85-99.
- PAN, Y. y D. K. TSE (2000): "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, 31 (4): 535-554.
- PETERAFF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource based view", *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- PREECE, S.B.; MILES, G. y BAETZ, M.C. (1999): "Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms", *Journal of Business Venturing* 14 (3): 259-281.
- RENAU, J.J. (1996): "El Porqué, el Cómo y el Dónde de la Internacionalización de la Empresa". *Revista Asturiana de Economía*, 6: 41-62.
- RIALP-CRIADO A.; RIALP-CRIADO, J. y SALAS, V. (2002): "Faster and highly successful exporters: An explanation of born globals firms from the resource-based view", *Research in Entrepreneurship and Small Business*, 16th. Workshop.
- RIPOLLÉS, M.; MENGUZZATO, M. y IBORRA, M. (2002): "The Internationalisation of New Ventures", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3 (3): 191-201.
- RIVERA, J. (1998): "Análisis y Expansión de la Orientación al Mercado: Una Validación Empírica en Empresas Españolas", *Esic-Market*, 100 (mayo-agosto): 43-69.
- SHAKED, I. (1996): "Aare Multinational Corporations Safer", *Journal of International Business Studies*, 17: 83-118.

- SIGUAW, J. A. (1994): "The Market Orientation Measure: A Reexamination of Narver and Slater's Scale", *American Marketing Association*, invierno, AMA Proceedings.
- SIGUAW, J. A. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three Component Scale", *Journal of Strategic Marketing*, 3: 77-88.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- STINCHCOMBE A. (1965): "Social structure and organizations", in J. March (Ed.), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, pgs. 142-193.
- TALLMAN, S. y LI, J. (1996). "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal*, 39 (1): 179-96.
- TEECE, D.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- STEENKAMP, J. M. y VAN TRIJP, H. C. M. (1991): "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", *International Journal of Research in Marketing*, 8 (4): 283-299.
- SULLIVAN, D. (1994): "Measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies*, 25 (2): 325-42.
- TSAI, M. y SHIH, C. (2004): "The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance", *International Journal of Management*, 21 (4): 524-530.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996): "Market Orientation: A State-of-the-Art Review", Bércs, J.; Bauer, A. y Simon, J. (eds.): *Proceedings of the 25th EMAC Conference. Marketing for an Expanding Europe*, 14-17 mayo, Budapest, vol. II, pp. 1161-1181.
- VAN BRUGGEN, G. H. y SMIDTS, A. (1995): "The Assessment of Market Orientation: Evaluating the Measurement Instrument as a Tool for Management", *24th EMAC*, pp. 2037-2043.
- VORHIES, D. W. y MORGAN, N. A. (2005): "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 69: 80-94.
- WAGNER, H. (2004): "Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany", *International Business Review*, 13: 447-463.
- 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.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): "The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting". New York: The Free Press.

- YEOH, P. (2004): "International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context", *International Marketing Review*, 21 (4/5): 511-535.
- YENIYURT, S.; CAVUSGIL, T.G. y HULT, T.M. (2005): "A global market advantage framework: the role of global market knowledge competencies", *International Business Review*, 14: 1-19.
- YIP, G.S. (1982a): "Barriers to Entry. A Corporate-Strategy Perspective". Lexington Books, Massachusetts, Toronto.
- YIP, G.S. (1982b): "Diversification Entry: Internal Development versus Acquisition", *Strategic Management Journal*, 3 (4): 331-345.
- YIP, G.S.; BISCARRI, J.G. y MONTE, J.A. (2000). "The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms", *Journal of International Marketing*, 8 (3): 10-35.
- ZACHARAKIS, A.L. (1997): "Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective", *Entrepreneurship Theory & Practice*, (Spring): 23-39.
- ZAHRA S.A. (2005): "A theory of international new ventures: a decade of research", *Journal of International Business Studies*, 36 (1): 20-28.
- 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). "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda", En M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, y D. L. Sexton (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, pp. 255-288.
- 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 (5): 925-950.
- ZAIN, M. y IMM, S. (2006): "The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process", *Thunderbird International Business Review*, 48 (2): 183-205.
- ZHENG, C. y KAVUL, S. (2005): "Capability development, Learning and growth in International Entrepreneurial Firms: Evidence from China":273-296, en SHEPHERD D. A. y KATZ, J. A.(Eds.), *International Entrepreneurship*, Elsevier, UK.
- ZOU, S.; FANG, E. y ZHAO, S. (2003): "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", *Journal of International Marketing*, 11 (4): 32-55.

