

# INFLUENCIA DE LAS ORIENTACIONES EMPRENDEDORA Y AL MERCADO EN LOS RESULTADOS DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES BELGAS Y ESPAÑOLAS\*

## THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL AND MARKET ORIENTATIONS IN THE PERFORMANCE OF BELGIAN AND SPANISH INTERNATIONAL NEW VENTURES

Andreu Blesa<sup>1</sup>, María Ripollés<sup>2</sup> y Diego Monferrer<sup>3</sup>

UNIVERSITAT JAUME I

### RESUMEN

*Este trabajo trata de avanzar en el estudio de los factores que influyen en la posición competitiva internacional de las nuevas empresas internacionales y, en consecuencia, en sus resultados internacionales. Concretamente se analiza el papel de las orientaciones emprendedora y al mercado en la competitividad internacional de dichas empresas. Los datos fueron recopilados de nuevas empresas internacionales españolas y belgas. El contraste de las hipótesis se ha efectuado mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales. Además con el objeto de generalizar los resultados obtenidos, se ha procedido al contraste del modelo a través de un análisis multi-muestra. Tanto en la muestra española como en la belga se observa una relación positiva y significativa entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Además, la orientación emprendedora y la orientación al mercado tienen un efecto positivo y significativo en la posición competitiva internacional de la empresa.*

*Finalmente, la posición competitiva internacional se relaciona positiva y significativamente con los resultados internacionales. Por lo tanto, en este trabajo parece deducirse que el hecho de operar precozmente en mercados internacionales mediante el desarrollo de comportamientos emprendedores, es un acicate para que las nuevas empresas internacionales promuevan actividades orientadas al mercado. Esto es, adquirieran el compromiso de comprender, de manera sistemática y anticipada, tanto las necesidades expresas como latentes de sus clientes, así como los planes y capacidades de sus competidores a través de procesos de adquisición y evaluación de información. Además, de este trabajo también parece desprenderse que la conjunción de estas orientaciones es clave para que estas empresas desarrollen posiciones competitivas superiores y obtengan resultados positivos en mercados internacionales.*

**Palabras clave:** Entrepreneurship, Marketing, Resultado internacional, Posición competitiva.

\* El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación "Análisis de los Factores que Influyen en la Competitividad y el Rendimiento Empresarial de las Nuevas Empresas Globales", financiado por la Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència de la Generalitat Valenciana (GV/2007/102). Los autores agradecen a Ysabel Nauwelaerts, Carlos Ocampo e Ilke Van Beveren de Lessius Hogeschool (Amberes, Bélgica) su cooperación en el trabajo de campo belga.

<sup>1</sup> Universitat Jaume I, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Campus del Riu Sec, s/n. 12071 Castellón, España. E-mail: blesa@emp.uji.es, teléfono: 964 387 118, fax: 964 728 629.

<sup>2</sup> Universitat Jaume I, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Campus del Riu Sec, s/n. 12071 Castellón, España. E-mail: mripolle@emp.uji.es, teléfono: +34 964 728 538, fax: 964 728 629.

<sup>3</sup> Universitat Jaume I, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Campus del Riu Sec, s/n. 12071 Castellón, España. E-mail: dmonferr@emp.uji.es, teléfono: 964 728 719, fax: 964 728 629.



## ABSTRACT

*This paper aims to further the study of the factors that influence the international competitive position of international new ventures, and consequently, their international performance. We specifically analyse the role of entrepreneurial and market orientations in the international competitiveness of these firms. Data were collected in Spanish and Belgian international new ventures. The structural equations models approach was used to test our hypotheses, followed by a multi-sample analysis to generalise the results. Both the Spanish and the Belgian samples evidence a positive and significant relationship between entrepreneurial orientation and market orientation. Furthermore, both entrepreneurial and market orientations have a positive and significant effect on the firm's international competitive position. Finally, international competitive position is positively and significantly related to international performance. The study therefore appears to suggest that early intervention in international markets through the development of entrepreneurial behaviour is an incentive for international new ventures to foster market oriented activities; namely, to commit to systematically understand and anticipate the express and latent needs of their clients, together with the plans and capacities of their competitors, through information acquisition and evaluation processes. Furthermore, the research also appears to indicate that the conjunction of these two orientations is a key factor if international new ventures are to develop superior competitive positions and achieve positive performances in international markets.*

**Keywords:** Entrepreneurship, Marketing, International Performance, Competitive Position.

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las nuevas empresas internacionales ha acaparado la atención de numerosos investigadores a partir de la publicación del artículo de OVIATT y MCDUGALL (1994): "Toward a Theory of International New Ventures" en el *Journal of International Business Studies*. Estos trabajos han

permitido concretar los factores que pueden explicar la excepcional rapidez con la que estas empresas consiguen operar internacionalmente (para una revisión de estos factores puede consultarse WESTHEAD, et al., 2001; ZAHRA y GEORGE, 2002; RIALP et al., 2004; OVIATT y MCDUGALL, 2005). Sin embargo, una década después de la publicación de este trabajo todavía quedan importantes interrogantes en el conocimiento de esta nueva realidad empresarial. Concretamente, AUTIO (2005) y ZAHRA (2005) resaltan la importancia y la necesidad de que futuras investigaciones se centren en el estudio de las razones que pueden explicar la competitividad internacional de estas empresas en un momento posterior a la creación de las mismas. Según estos autores, este análisis permitiría progresar en el conocimiento del comportamiento internacional de las nuevas empresas ya que ayudaría a clarificar qué factores pueden incidir favorablemente en la posición competitiva y en el resultado internacional de estas empresas.

Este trabajo se inscribe en dicha línea de investigación analizando cómo el desarrollo de una orientación emprendedora y de una orientación al mercado pueden contribuir a mejorar la posición competitiva y los resultados de las nuevas empresas internacionales.

La relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado, y sus implicaciones en la competitividad de las empresas y en sus resultados, ha sido estudiada por numerosos académicos (véase WIKLUND y SHEPEHERD, 2003 o BHUIAN et al., 2005 para una revisión). En cambio el análisis de las repercusiones de dichas orientaciones en el comportamiento internacional de las nuevas empresas no ha acaparado la misma atención en los investigadores. Este trabajo parte de la consideración de que ambas orientaciones pueden incidir en la forma en la que las nuevas empresas internacionales gestionan la información y el conocimiento procedente de los mercados internacionales; por lo que el efecto combinado de la orientación emprendedora y al mercado puede contribuir a su competitividad y a sus resultados internacionales.

El artículo comienza con el desarrollo teórico que permite justificar las hipótesis sobre las que se construye el modelo planteado en este trabajo.



Seguidamente, y con el fin de validar dicho modelo de influencias, independientemente del país de origen de la organización, se presentan los resultados obtenidos de la contrastación de las hipótesis entre nuevas empresas internacionales españolas y su replica entre nuevas empresas internacionales belgas. A continuación, se discuten los principales resultados obtenidos en base al cuerpo teórico que conforma el *entrepreneurship* y el marketing internacional. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas en este trabajo.

## 2. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y ORIENTACIÓN AL MERCADO

La definición de la orientación emprendedora que ha tenido una mayor aceptación en la literatura especializada es la popularizada por MILLER (1983). Este autor definió dicha orientación a partir de la interrelación de tres dimensiones: la innovación, la predisposición a asumir riesgos elevados pero controlados y la proactividad. Este autor también desarrolló una escala que permitía medir empíricamente esta orientación, escala que fue desarrollada posteriormente por COVIN y SLEVIN (1989) y utilizada en numerosos estudios empíricos (para una revisión puede consultarse KREISER et al., 2002).

La innovación que se relaciona con una orientación emprendedora no necesariamente tiene que ser una innovación que suponga una destrucción creativa –en términos de Schumpeter (1934)– y se asocie con la creación de nuevos recursos, sino que abarca también las innovaciones menores que resultan de nuevas formas de combinar los recursos ya existentes (ZAHRA et al. 1999; SHANE, 2003). El elemento clave para poder identificar una innovación como emprendedora es que suponga la búsqueda de nuevas relaciones entre los recursos y/o productos existentes (SHANE y VENKATARAMAN, 2000, ECKHARDT y SHANE 2003). La proactividad implica un esfuerzo constante por tomar la iniciativa y anticiparse a los movimientos de la competencia (COVIN y SLEVIN, 1989; LUMPKIN y DESS, 1996). Esta dimensión de la orientación emprendedora ha sido desarrollada principalmente a partir de los trabajos de Stevenson y sus

colaboradores, quienes la entienden como un proceso organizativo dirigido hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y no hacia la optimización de los recursos que se poseen (STEVENSON y GUMPERT 1985, STEVENSON y JARILLO 1990). La proactividad incentivarán, por tanto, que los empresarios estén constantemente rastreando el entorno para poder identificar nuevas oportunidades emprendedoras y capitalizarlas antes que los competidores. Por último, una orientación emprendedora supone que en las decisiones estratégicas se asuman riesgos de moderados a elevados. Lógicamente, la aceptación de riesgos en la toma de decisiones empresariales es inevitable en comportamientos innovadores y proactivos (COVIN y SLEVIN, 1989; Lumpkin y Dess, 1996).

La actividad internacional de la empresa, entendida como el desarrollo de diferentes operaciones de la cadena de valor en países extranjeros (tanto a través de la exportación como de la inversión directa), es, *per se*, un acto emprendedor (LU y BEAMISH, 2001; FLETCHER, 2004) ya que ésta consiste en identificar y explorar nuevas oportunidades de negocio en nuevos entornos y, para ello, la empresa requiere una actitud innovadora y proactiva (KNIGHT y CAVUSGIL, 2004). Además, la actividad internacional implica un riesgo adicional debido a la mayor probabilidad de fracaso por el hecho de actuar en entornos competitivos desconocidos, caracterizados por la existencia de un alto grado de cambios potenciales (MILLER 1992; SHRADER et al., 2000). En este sentido se manifiestan OVIATT y MCDUGALL (2002) cuando afirman que la orientación emprendedora es una característica de la creación internacional. Ahora bien, para que las nuevas empresas internacionales puedan desarrollar una orientación emprendedora en mercados internacionales, necesitan información y conocimiento de las características de los mercados internacionales.

Partiendo de los dos enfoques principales de la orientación al mercado (KOHLI y JAWORSKI, 1990; NARVER y SLATER, 1990) y recogiendo las definiciones integradoras de dichos enfoques (para una revisión véase BIGNÉ y BLESÁ, 2002) una organización orientada al mercado puede definirse como aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización



dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; disemina dicha información por la organización y diseña e implementa una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para ello en la identificación y construcción de capacidades distintas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior. Así pues, en las nuevas empresas internacionales la orientación al mercado surge con el objeto de paliar sus necesidades de información y de aprendizaje. Dichas empresas necesitan desarrollar sistemas de información del mercado eficaces y promover la diseminación y la utilización de esta información entre todos los miembros de la empresa. En este sentido, la orientación al mercado desarrolla comportamientos tendentes a mejorar el flujo de información interno y externo de la empresa de forma que se puedan explorar más rápidamente los cambios del entorno y se puedan adaptar las acciones de la empresa a las necesidades específicas de cada mercado.

La actitud innovadora, la proactividad y la asunción de riesgo pueden convertirse en la génesis de comportamientos orientados al mercado que permitan identificar las innovaciones o mejoras requeridas por el consumidor final, adelantarse a la competencia y asumir el riesgo de tales decisiones (BLESA y RIPOLLÉS, 2005). El desarrollo de actividades innovadoras conduce a procesos de búsqueda y de análisis de información sobre el mercado, con el fin de implementar estrategias de innovación (MATSUNO et al., 2002); y promueve el intercambio y el uso de información (MENON y VARADARAJAN, 1992). Por otro lado, una actitud proactiva enfatiza la búsqueda y la capitalización de nuevas oportunidades de negocio en el mercado antes que los competidores, lo que conlleva la necesidad de desarrollar un sistema de información eficaz que no solo facilite la información sobre esas oportunidades, sino también la capacidad para capitalizarlas (MATSUNO et al., 2002). Finalmente, la asunción de riesgo de la orientación emprendedora puede considerarse la causa del desarrollo de actividades de generación y diseminación de información propias de una orientación al mercado. Efectivamente, tal y como señalan

MATSUNO et al. (2002) una manera de tratar de reducir el riesgo implícito en la orientación emprendedora es mediante la implementación de una orientación al mercado que le facilite información sobre cuales son las necesidades de ese mercado.

Estos argumentos se unen a la afirmación de SLATER y NARVER (1995) de que una organización puede sacar el máximo partido de su orientación al mercado cuando se basa en una orientación emprendedora. Estos autores corroboran empíricamente que un mayor nivel de orientación emprendedora aumenta el nivel de orientación al mercado.

En base a estos argumentos se plantea la hipótesis de que la orientación emprendedora actúa como antecedente de la orientación al mercado:

**H1: La orientación emprendedora está directa y positivamente relacionada con los comportamientos orientados al mercado en las nuevas empresas internacionales.**

### 3. INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Son muchos los autores que señalan que la orientación emprendedora tiene efectos positivos en los resultados económicos de las empresas (véanse WIKLUND, 1999; ZAHRA et al. 1999). El desarrollo de una orientación emprendedora refleja no solo lo que una empresa hace sino también cómo lo hace (LUMPKIN and DESS, 1996), por ello desde la Teoría de Recursos y Capacidades o de las Capacidades Dinámicas se argumenta que la orientación emprendedora puede considerarse como un tipo de conocimiento organizativo (WIKLUND y SHEPHERD, 2003) conocido como conocimiento emprendedor (ALVAREZ y BUSENITZ, 2001). El conocimiento emprendedor tiene que ver con la forma en la que la empresa combina y dirige sus recursos y el conocimiento explícito y tácito generado hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (WIKLUND y SHEPHERD,



2003). Así, un alto grado de orientación emprendedora genera la habilidad de reconocer y crear oportunidades a través de las conductas y acciones de la empresa (SHANE, 2003). Además, con el propósito de aprovechar esas oportunidades antes que los competidores el desarrollo de una orientación emprendedora implica que la empresa deba desarrollar nuevas capacidades, transformar sus recursos clave y reconfigurar sus procesos y estructuras (WIKLUND y SHEPHERD, 2003; JANTUNEN et al., 2005).

Este tipo de conocimiento puede considerarse *per se* un recurso estratégico, crítico, y valioso capaz de proporcionar a las nuevas empresas ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, necesarias para que experimenten un crecimiento (ALVAREZ y BUSENITZ, 2001; JANTUNEN, et al., 2005). Se trata de un recurso que depende de la trayectoria histórica, posee ambigüedad causal y complejidad social (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Este conocimiento emprendedor facilita a las empresas que lo poseen que se adelanten a sus competidores asumiendo riesgos y desarrollando innovaciones en el mercado (ZAHRA, et al., 1999). Las empresas emprendedoras disfrutan de las ventajas de ser las primeras y pueden sacar provecho de las oportunidades emergentes (WIKLUND, 1999). Por lo tanto, la influencia de la orientación emprendedora sobre la performance de las empresas parece producirse a través de su contribución en la mejora de la posición competitiva de la misma. En primer lugar, un marcado énfasis en la innovación mueve a la empresa a entrar en nuevos mercados y a renovar la presencia de la misma en los que está presente (GARUD y NAYYAR, 1994; HULT y KETCHEN, 2001; CHO y PUCIK, 2005; HUGHES y MORGAN, 2006). La capacidad de introducir innovaciones en el mercado, asegura que los nuevos productos contengan las ideas del mercado y avances tecnológicos más recientes en comparación con los productos de la competencia (ATUAHENE-GIMA, 2003). CARBONELL y RODRÍGUEZ (2006) contrastan empíricamente la relación positiva entre la innovación y la ventaja posicional. Las empresas proactivas tienden a estar más acostumbradas a los cambios y tendencias del mercado, desarrollando procesos para anticiparse y prepararse para el cambio que repercuten en una

mayor cuota de mercado. En el momento en que se produce el cambio éstas pueden movilizar sus recursos de forma anticipada a sus rivales. Por último, las empresas con una orientación al riesgo reducen las posibilidades de adoptar posturas de calma, inactividad, o de adherencia a las tradiciones (BUSENITZ y BARNEY, 1997). Los directivos que emprenden riesgos, normalmente aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado y comprometen recursos en los mismos en situaciones de elevada incertidumbre (COVIN y SLEVIN, 1991).

La relación entre el desarrollo de una orientación emprendedora y la obtención de mejores posiciones competitivas en el caso de las nuevas empresas internacionales ha sido estudiada por KNIGHT y CAVUSGIL (2004). Estos autores han demostrado que la adopción de una orientación emprendedora influye en el desarrollo, por parte de la empresa, de una capacidad tecnológica global, en el lanzamiento de productos únicos y claramente diferenciados, y en enfatizar la calidad, que resultan claves para la consecución de posicionamientos ventajosos respecto a la competencia. En consecuencia, en línea con los razonamientos que sugieren un impacto positivo de cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora sobre las posiciones competitivas, se propone la siguiente hipótesis:

**H2: La orientación emprendedora de las nuevas empresas internacionales influye positivamente en su posicionamiento competitivo internacional.**

#### 4. INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

La relación positiva entre orientación al mercado y los resultados de la empresa, relación no exenta de controversia, ha sido puesta de manifiesto y demostrada desde los estudios germinales de la misma (KOHLI y JAWORSKI, 1990; NARVER y SLATER, 1990) hasta trabajos más recientes (PELHAM, 2000; HARRIS y OGBONNA, 2001; HOMBURG



et al., 2002; NOBLE et al., 2002). En este sentido, en la literatura especializada también se han encontrado algunos trabajos que no apoyan la anterior relación (AGARWAL et al. 2003; SANDVIK y SANDVIK 2003). La ausencia de un efecto directo de la orientación al mercado sobre los resultados puede considerarse como un indicador de que dicha orientación es un medio eficaz para proporcionar un valor superior para el consumidor que permita desarrollar nuevos productos, fijar precios más altos o mejorar las relaciones en el canal, actividades que sí tendrán un efecto positivo en los resultados de la organización (BLESA y BIGNÉ, 2005; SANDVIK y SANDVIK, 2003). En este sentido, la literatura parece apuntar que la obtención de mejores resultados que se le atribuye a la orientación al mercado se produce gracias a la posición competitiva ventajosa conseguida por la empresa que adopta una orientación al mercado (HOMBURG et al., 2002; NOBLE et al., 2002; TSAI y SHIH 2004; BHUIAN et al., 2005; HOOLEY et al., 2005; MAZAIRA et al., 2005; VORHIES y MORGAN, 2005). Esta perspectiva se basa en que una empresa orientada al mercado está en mejor posición para identificar los factores que pueden promover ventajas competitivas sostenibles y para incrementar y defender su cuota de mercado (LAMBIN, 1996). A partir de la implantación de una orientación al mercado las empresas logran posiciones competitivas duraderas derivadas de su capacidad para ofrecer un mayor valor a sus clientes. De hecho, un elemento de especial relevancia en el logro de posiciones competitivas favorables es la cantidad y la calidad de la información con que cuenta la empresa. 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 posición competitiva (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 la base para el logro de una mejor posición competitiva (NARVER y SLATER, 1990). Hay estudios, en este sentido, que demuestran que las nuevas empresas internacionales poseen una fuerte orientación al mercado, que las lleva a ofrecer productos y servicios

que los compradores perciben con un valor adicional a las ofertas alternativas (KNIGHT, 2000; KNIGHT y CAVUSGIL, 2004).

Una empresa orientada al mercado está mejor preparada para conseguir habilidades o recursos que permitan el logro de auténticas ventajas competitivas que sitúen a la empresa en una posición de privilegio en el mercado frente a la competencia. Las actividades relacionadas con 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 (SLATER y NARVER, 1995). Para ello las organizaciones orientadas al mercado se centran en la generación de información del mercado y, de esta manera, mejoran y actualizan constantemente los valores y habilidades para el aprendizaje global de la organización (LIU et al., 2002). Más aún, tal y como demuestran BHUIAN et al. (2005) los procesos de inteligencia de mercado, que tienen un papel central en la orientación al mercado, ayudan a la definición de una competencia organizativa que permite el rendimiento de las actividades distintivas, reforzando la posición competitiva de la empresa. Estos razonamientos llevan a la formulación de la tercera hipótesis de este trabajo.

**H3: La orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales influye positivamente en su posicionamiento competitivo internacional.**

## 5. POSICIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL Y RESULTADOS INTERNACIONALES

Las empresas que posean una posición competitiva favorable en aspectos estratégicos cabe esperar que obtengan resultados superiores a aquellas empresas que no logren dicha ventaja posicional. Concretamente, la adopción por parte de la organización de una orientación al mercado y emprendedora debería conducir a una continua y proactiva disposición hacia el conocimiento y comprensión de las necesidades del consumidor, y



enfatar un mayor uso de la información (ATUAHENE-GIMA, 1996; HAN et al., 1998), situando a la empresa en una posición de privilegio respecto a sus competidores en determinados factores de marketing, teniendo este posicionamiento competitivo una influencia directa en la mejora de los resultados obtenidos por la empresa.

En este sentido, KIRKA et al. (2005) consideran que aquellas empresas que logran posicionarse en términos de innovación, poseen una habilidad superior a la hora de crear e implementar nuevas ideas, productos y procesos (HULT y KETCHEN, 2001) que afecta al rendimiento de estos nuevos productos, así como al rendimiento general de la empresa en términos de cuota de mercado, ventas y rentabilidad (IM y WORKMAN, 2004).

Por otro lado, la literatura muestra que las empresas orientadas al mercado realizan un mayor esfuerzo en implementar sistemas de calidad (RAJU y LONIAL, 2002; SANTOS y ESCANCIANO, 2002; LAI, 2003; BIGNÉ et al. 2005), logrando mejores resultados a través de una mayor productividad y eficacia de los recursos humanos (PIERCY et al., 2002) y, a nivel externo, incrementando la satisfacción del cliente y su lealtad (HOMBURG y PFLESSER, 2000; SANTOS y ESCANCIANO, 2002). Más aun, la generación de un valor superior para los clientes, hace a la empresa menos sensible al precio (NARVER y SLATER, 1990) ayudándola a conseguir un posicionamiento en precios que, tal y como demuestran HOOLEY et al. (1992), presenta un efecto positivo en los resultados de las empresas orientadas al mercado.

Estos autores señalan que de la posición conseguida se derivan resultados superiores. En su opinión, cuando la posición es atractiva para el público objetivo y resiste a la imitación, los resultados del organización serán superiores (HOOLEY et al., 2001).

Del mismo modo, las empresas orientadas al mercado consiguen posicionamientos en el ámbito de comunicación (tanto personal como imper-

sonal) que influyen en sus resultados. Por un lado, la fuerza de ventas de estas empresas practica una mayor orientación al cliente, reduce su conflicto y ambigüedad de rol y expresa una mayor satisfacción con el trabajo y compromiso con la organización (SIGUAW et al., 1994). Del mismo modo, los empleados satisfechos son más entregados y leales a la empresa, así como más productivos (MENGUC, 1996). Por otro lado, el mayor conocimiento de las necesidades de los consumidores permite a la empresa realizar campañas de publicidad y promoción más efectivas y a utilizar los medios más adecuados.

Todos estos factores llevan a que la estrategia competitiva de las nuevas empresas internacionales sea más difícil de imitar o sustituir (MORGAN et al., 2006), proporcionando a las mismas posiciones competitivas en sus mercados internacionales que desembocarán en mejores resultados.

Por otra parte, además del efecto individual que los factores generados por las orientaciones emprendedora y al mercado tienen sobre la consecución de posiciones competitivas para la empresa, VORHIES y MORGAN (2005), señalan la existencia de un efecto de interdependencia entre los distintos factores individuales que los hace aún más difíciles de imitar y por tanto afianza la posición de la empresa frente a sus competidores y, consecuentemente, afecta de forma positiva a los resultados de ésta. Todo ello, sugiere que las posiciones competitivas conseguidas a partir de la orientación al mercado y emprendedora de las nuevas empresas internacionales se traducen en mejores resultados para las mismas.

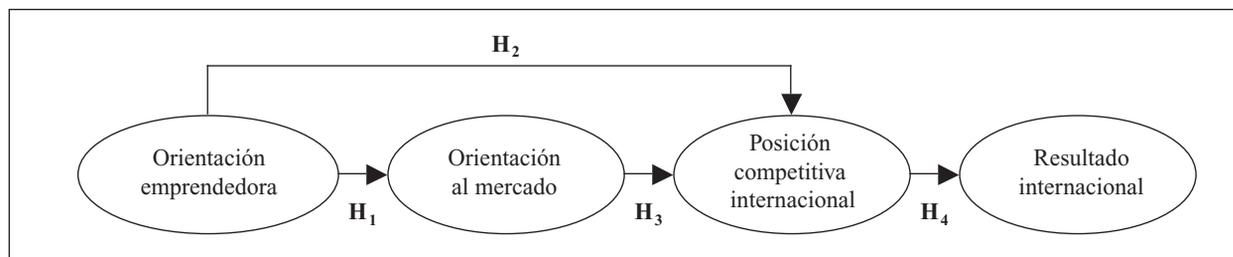
#### **H4: La posición competitiva internacional de las nuevas empresas internacionales influye positivamente en los resultados internacionales de las mismas.**

La Figura 1 muestra el modelo que resulta de las hipótesis planteadas:



FIGURA 1

**Modelo de los efectos de las orientaciones emprendedora y al mercado en el resultado internacional de las nuevas empresas internacionales españolas y belgas**



## 6. METODOLOGÍA

Para el contraste de hipótesis, fueron recogidos datos de muestras de nuevas empresas internacionales de España y Bélgica pertenecientes a diversas industrias. Las empresas españolas fueron seleccionadas de la base de datos Duns & Bradstreet (2002), la cual contiene alrededor de 850.000 empresas del estado español, en términos de facturación. Las empresas belgas fueron seleccionadas de la base de datos 'Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij' (GOM 2005), que contiene 15.000 empresas belgas. Las empresas pertenecientes a grupos industriales y aquellas con un único código SIC fueron eliminadas de ambas bases de datos. Además, se exigió que las empresas tuvieran una antigüedad inferior a los 7 años, de forma que nos aseguráramos de que se trataban de nuevas empresas. Más aún, se requería que tales empresas tuvieran actividad internacional. Después de este procedimiento de selección, el universo quedó reducido a un total de 537 y 2.471 nuevas empresas internacionales españolas y belgas respectivamente.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el último trimestre de 2005. Mediante llamada telefónica se pidió a los gerentes 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 respuestas de 135 empresas españolas (25,14%) y 72 empresas belgas (2,91%). El porcentaje medio de trabajadores de las empresas españolas era de 25,91, y 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. Por su parte, el 22,7% de las empresas belgas entrevistadas presentaba unos beneficios inferiores a 800.000 euros, el 54,6% entre 800.000 y 5.000.000 euros y el 22,7% por encima de los 5 millones de euros.

### 6.1. Instrumentos de medida

Para medir la orientación emprendedora de las nuevas empresas internacionales en este trabajo se ha optado por el uso de la escala definida por MILLER (1983) y refinada por COVIN y SLEVIN (1989 y 1993) basada en la interrelación de tres características básicas: la actitud innovadora, la proactividad y la asunción de riesgos. Esta escala ha sido utilizada en una gran variedad de investigaciones exhibiendo altos niveles de fiabilidad y validez en numerosos estudios (BECHERER y MAURER, 1997; DICKSON y WEAVER, 1997; BARRINGER y BLUEDORN, 1999; KREISER et al., 2002) (Tabla 1).



TABLA 1  
Escala de medición de la orientación emprendedora

INNOVACIÓN
1. Mi empresa pone énfasis en la investigación, desarrollo e innovación de productos y tecnologías (INNOVA1). 2. Recientemente, mi empresa ha entrado en nuevos negocios y/o lanzado nuevos productos (INNOVA2). 3. Mi empresa realiza con cierta frecuencia cambios significativos en las líneas de productos o servicios (INNOVA3).
PROACTIVIDAD
4. Mi empresa solo emprende acciones en el sector tras conocer los movimientos de los competidores (PROACT1). 5. Mi empresa emprende acciones en el sector que, posteriormente, siguen los competidores (PROACT2). 6. Mi empresa es pionera en el desarrollo de nuevos productos, técnicas administrativas o tecnologías (PROACT3). 7. Ante los movimientos de los competidores mi empresa evita el enfrentamiento con ellos en el mercado (PROACT4).
RIESGO
8. Debido al dinamismo del entorno, mi empresa prefiere empezar con pequeñas inversiones y aumentar gradualmente su compromiso de recursos (RIESGO1). 9. Mi empresa prefiere emprender proyectos de inversión de elevado riesgo (RIESGO2). 10. Cuando mi empresa se enfrenta a una decisión con un cierto grado de incertidumbre, suele adoptar una postura prudente (RIESGO3).

Fuente: Elaborada a partir de Covin y Slevin (1993)

Para medir la orientación al mercado se recurrió a la escala ecléctica desarrollada por BLES y BIGNÉ (2005). Esta escala se basa esencialmente en las escalas MARKOR (JAWORSKI y KOHLI, 1993) y MKTOR (NARVER y SLATER 1990), y también incluye ítems de otras escalas para aspectos como

las políticas de precios y tendencias del mercado (DESPANDÉ 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 (Tabla 2).



TABLA 2  
Escala ecléctica de la orientación al mercado

<b>COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir las tendencias y desarrollo del mercado (COORDIN1).</li> <li>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).</li> </ol>
<b>BÚSQUEDA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>4. Nos informamos sistemáticamente de los problemas que puedan tener los distribuidores en la comercialización de nuestros productos (BUSQUED2).</li> <li>5. Recogemos periódicamente información sobre la satisfacción de los distribuidores (BUSQUED3).</li> </ol>
<b>DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. La información sobre satisfacción de los usuarios finales se distribuye a todas las actividades de nuestra empresa de forma sistemática (DISEMIN1).</li> <li>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).</li> <li>8. Los directivos con alta responsabilidad discuten las fuerzas y debilidades de nuestra competencia con el resto de directivos de la empresa (DISEMIN3).</li> <li>9. Cuando una persona de la empresa dispone de información importante sobre nuestros competidores la transmite rápidamente a otras actividades de la empresa (DISEMIN4).</li> <li>10. Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todas las actividades de la empresa (DISEMIN5).</li> </ol>
<b>DISEÑO DE LA RESPUESTA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Periódicamente revisamos nuestro surtido para asegurarnos de que se ajusta a lo que los usuarios finales quieren (RESDIS1).</li> <li>12. Nuestra empresa hace compatible su estrategia de mercado con los objetivos de los distribuidores (RESDIS2).</li> </ol>
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPUESTA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Brindamos información completa a nuestros usuarios finales para un mejor aprovechamiento de nuestros productos (RESIMP1).</li> <li>14. Proporcionamos información pertinente a nuestros distribuidores sobre nuestra estrategia de marketing (RESIMP 2).</li> <li>15. Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros (RESIMP 3).</li> <li>16. Participamos activamente en acciones tendentes a mostrar al público en general la utilidad social de nuestro sector (RESIMP 4).</li> </ol>

Para la medición de la posición competitiva internacional se preguntó a los directivos por la posición de su empresa en su principal mercado extranjero respecto a sus principales competidores en dicho mercado en relación a diferentes áreas

competitivas. Los ítems de dicha escala se extrajeron de los trabajos de LEONIDOU et al. (2002) y LEONIDOU (2004), centrados principalmente en el análisis de los aspectos de marketing que contribuyen al desarrollo internacional de la empresa (Tabla 3).



**TABLA 3**  
**Escala de medición de la posición competitiva internacional**

<b>POSICIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL</b>
1. Desarrollo de nuevos productos (POS.NUEV).
2. Adaptación del diseño del producto (POS.DISE).
3. Adecuación a los estándares o especificaciones de calidad (POS.ESTA).
4. Adecuación a los requisitos de embalaje o etiquetado (POS.EMBA).
5. Servicio técnico o postventa proporcionado (POS.SERV).
6. Política de precios (POS.PREC).
7. Acceso a los canales de distribución (POS.CANA).
8. Acceso a los canales de distribución (POS.CONT).
9. Actividades de venta personal (Comerciales) (POS.VENT).
10. Campañas de publicidad (POS.PUBL).
11. Diseño de promociones (POS.PROM).

Fuente: Elaborada a partir de Leonidou et al. (2002) y Leonidou (2004)

Finalmente, se ha optado por la consideración de tres indicadores generales de los resultados internacionales, cuya aplicabilidad no debería diferir, ni estar sujeta a posibles influencias de las características de la muestra o demás variables incluidas en el modelo. Concretamente, se preguntó a los directivos la posición de su empresa en su principal mercado extranjero respecto a sus principales competidores en dicho mercado respecto a la rentabilidad, beneficio (ZAHRA y GARVIS, 2000) y la cuota de mercado (KNIGHT y CAVUSGILL, 2004) (Tabla 4).

**TABLA 4**  
**Escala de medición de los resultados internacionales**

<b>RESULTADOS INTERNACIONALES</b>
1. Aumento de la rentabilidad.
2. Aumento de los beneficios.
3. Cuota de mercado.

Fuente: Elaboración a partir de Zahra y Garvis (2000) y Knight y Cavusgill (2004)

Respecto a la validez de contenido de las escalas empleadas, todos los ítems utilizados proceden

de una profunda revisión de la literatura. Además, se procuró que respondieran a la definición conceptual y que reflejaran todas las dimensiones relevantes.

La técnica más frecuente utilizada por los investigadores sociales para evaluar la validez convergente es el análisis confirmatorio. Cuando más de una población están implicadas en un estudio, el análisis de comparabilidad de las muestras es un elemento determinante para asegurarse de que el verdadero significado del constructo no difiere entre las poblaciones. Siguiendo la metodología de trabajos similares en el ámbito del marketing internacional (ROSE et al., 2002, SALZBERGER et al., 2002, KNIGHT et al., 2003, MINTU-WIMSATT and GRAHAM, 2004, ÖZSOMER y SIMONIN, 2004, HEWETT et al. 2006), se analizaron los modelos de medida y de relaciones para cada muestra. Para analizar la validez de los indicadores como instrumentos de medida de las diferentes escalas, los modelos iniciales fueron ajustados siguiendo las indicaciones de JÖRESKOG y SÖRBOM (1993): cada indicador debía poseer una carga mínima de 0.4 para asegurar su continuidad en la escala, así como un valor t significativo. De acuerdo a estos criterios, en la muestra española se desestimaron los indicadores PROACT1 y PROACT4 de la escala de orientación emprendedora y el indicador RESIMP4 de la escala de orientación al mercado.



Respecto a la muestra belga, además de los anteriores también fueron desestimados los indicadores RIESGO1 de la escala de orientación emprendedora, y los indicadores POS.PREC y POS.VENT de la escala de posición competitiva internacional. A

partir de este análisis se retiran dichos ítems de ambas muestras (SALZBERGER et al., 2002), para una mejor comparación del modelo en los dos países. Los principales resultados de los análisis de validez y fiabilidad se detallan en las Tablas 5 y 6.

**TABLA 5**  
**Síntesis del análisis factorial confirmatorio y de los análisis de fiabilidad y validez de las escalas en la muestra española**

Escala		Orientación emprendedora	Orientación al mercado	Posición competitiva internacional	Resultado internacional			
Parámetros		0.46-0.78	0.43-0.89	0.44-0.76	0.68-0.79			
Cargas significativas		Todas $t > 2.58$	Todas $t > 2.58$	Todas $t > 2.58$	Todas $t > 2.58$			
$\alpha$		0.84	0.76	0.81	0.79			
FC		0.86	0.80	0.82	0.77			
VE		0.61	0.58	0.43	0.52			
Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2/ gl$	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
2.72	0.078	0.94	1.00	1.00	0.92	0.072	0.95	0.94

**TABLA 6**  
**Síntesis del análisis factorial confirmatorio y de los análisis de fiabilidad y validez de las escalas en la muestra belga**

Escala		Orientación emprendedora	Orientación al mercado	Posición competitiva internacional	Resultado internacional			
Parámetros		0.50-0.91	0.51-0.79	0.51-0.84	0.81-0.85			
Cargas significativas		Todas $t > 2.58$	Todas $t > 2.58$	Todas $t > 2.58$	Todas $t > 2.58$			
$\alpha$		0.80	0.90	0.85	0.85			
FC		0.87	0.92	0.86	0.86			
VE		0.50	0.45	0.51	0.67			
Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2/ gl$	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
2.46	0.080	0.94	0.99	0.99	0.91	0.078	0.94	0.93



## 6.2. Resultados

El contraste de las hipótesis se efectuó, al igual que en las validaciones de las escalas, mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales. Dichos modelos han demostrado ser útiles cuando el objetivo de la investigación es conocer las contribuciones causales de una variable sobre otra en una situación no-experimental (JÖRESKOG y SÖRBOM, 1993). Más aún, a diferencia de técnicas como la regresión múltiple, el análisis factorial, el análisis multivariante de la varianza, etc. que únicamente permiten examinar una relación al

mismo tiempo, el análisis mediante el modelo de ecuaciones estructurales es capaz de explorar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (HAIR et al., 1999). Por tanto, esta técnica resulta particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en subsiguientes relaciones de dependencia. Así, este conjunto de relaciones, cada una con variables dependientes e independientes, es la base del SEM.

En las Tablas 7 y 8 se muestran los resultados obtenidos en la estimación del modelo de relaciones a partir del programa LISREL 8.50.

TABLA 7  
**Resultados de la estimación de los parámetros estandarizados del modelo de efectos de las orientaciones emprendedora y al mercado en el resultado internacional de las nuevas empresas españolas**

Muestra española								
Orientación emprendedora – Orientación al mercado		0.65	12.42 (p<0.001)	H <sub>1</sub>	Aceptada			
Orientación emprendedora – Posición competitiva internacional		0.30	3.69 (p<0.001)	H <sub>2</sub>	Aceptada			
Orientación al mercado – Posición competitiva internacional		0.39	2.72 (p<0.01)	H <sub>3</sub>	Aceptada			
Posición competitiva internacional – Resultado internacional		0.74	10.37 (p<0.001)	H <sub>4</sub>	Aceptada			
Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2/ gl$	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
2.16	0.079	0.95	1.00	1.00	0.94	0.068	0.97	0.95

TABLA 8  
**Resultados de la estimación de los parámetros estandarizados del modelo de efectos de las orientaciones emprendedora y al mercado en el resultado internacional de las nuevas empresas belgas**

Muestra belga								
Orientación emprendedora – Orientación al mercado		0.78	10.85 (p<0.001)	H <sub>1</sub>	Aceptada			
Orientación emprendedora – Posición competitiva internacional		0.41	2.34 (p<0.05)	H <sub>2</sub>	Aceptada			
Orientación al mercado – Posición competitiva internacional		0.23	2.17 (p<0.05)	H <sub>3</sub>	Aceptada			
Posición competitiva internacional – Resultado internacional		0.84	9.37 (p<0.001)	H <sub>4</sub>	Aceptada			
Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2/ gl$	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
1.83	0.074	0.94	1.00	1.00	0.92	0.082	0.96	0.94



Todas las relaciones propuestas resultaron estadísticamente corroboradas en ambas muestras. Como se esperaba, se encontró una relación positiva y significativa entre las orientaciones al mercado y emprendedora ( $\gamma = 0.65/0.78$ ,  $t = 12.42/10.85$ ) confirmando así la hipótesis  $H_1$ . Del mismo modo, se halla una relación positiva y significativa entre ambas orientaciones y la posición competitiva internacional ( $\gamma = 0.30/0.41$ ,  $t = 3.69/2.34$ ;  $\gamma = 0.39/0.23$ ,  $t = 2.72/2.17$ ) confirmando las hipótesis  $H_2$  y  $H_3$ . Por último, se confirma el efecto positivo de la posición competitiva internacional sobre el resultado internacional ( $\gamma = 0.74/0.84$ ,  $t = 10.37/9.37$ ), confirmando así la hipótesis  $H_4$ .

Además, con el objeto de generalizar los resultados obtenidos, se procede al contraste del modelo a través de un análisis multi-muestra. Esta técnica permite realizar contrastes de un mismo modelo basándose en los datos de diferentes muestras simultáneamente, de forma que todas las relaciones y todos los parámetros son los mismos en cada muestra (JÖRESKOG y SÖRBOM, 1993). Con ello, teniendo en cuenta la confirmación de todas las hipótesis planteadas en ambas muestras, obtenemos un resultado estandarizado del modelo, que se muestra a continuación (Tabla 9).

TABLA 9

**Resultados de la estimación multi-muestra del modelo de efectos de las orientaciones emprendedora y al mercado en el resultado internacional de las nuevas empresas españolas y belgas**

Muestra belga								
Orientación emprendedora – Orientación al mercado		0.49	13.31 (p<0.001)	$H_1$	Aceptada			
Orientación emprendedora – Posición competitiva internacional		0.23	4.74 (p<0.001)	$H_2$	Aceptada			
Orientación al mercado – Posición competitiva internacional		0.48	8.08 (p<0.05)	$H_3$	Aceptada			
Posición competitiva internacional – Resultado internacional		0.71	17.71 (p<0.001)	$H_4$	Aceptada			
Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2/ gl$	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
1.12	0.054	0.94	1.00	1.00	0.93	0.077	0.97	0.95

## 7. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este trabajo ayudan a entender mejor las razones de la competitividad internacional de las nuevas empresas. Por ello, son importantes desde el punto de vista del internacional entrepreneurship. Además, puesto que resaltan el papel de la orientación al mercado a la hora de explicar la posición competitiva internacional de estas empresas son importantes también para los investigadores del área de conocimiento del marketing. La utilización de argumentos y aportacio-

nes procedentes del marketing y del entrepreneurship a la hora de explicar la posición competitiva internacional de las nuevas empresas internacionales estaría en consonancia con las recomendaciones de SPENCE and CRICK (2006) quienes sugieren la necesidad de integrar aportaciones procedentes de diferentes disciplinas científicas para poder entender la internacionalización de las empresas.

Al inicio de este trabajo y siguiendo a –AUTIO (2005) y ZAHRA (2005)– argumentábamos la necesidad de que el área del internacional entrepre-



neurship se nutriese de investigaciones que analizaran los factores que podían contribuir a que las nuevas empresas internacionales superasen los desafíos y riesgos propios de la realización de actividades internacionales y aquellos asociados a su pequeño tamaño y juventud y obtener posiciones favorables en los mercados internacionales en relación con sus principales competidores. Los resultados obtenidos en este trabajo, sugieren que la orientación emprendedora de las nuevas empresas internacionales puede actuar como antecedente de la orientación al mercado de las mismas, corroborando de ese modo resultados empíricos previos (BLESA y RIPOLLÉS, 2004) en el caso de las nuevas empresas internacionales y en diferentes países. Además, como se esperaba, tanto la orientación emprendedora como la orientación al mercado tienen una relación positiva y significativa con la posición competitiva internacional de las nuevas empresas, posición que a su vez se traduce en un incremento de los resultados internacionales de la empresa. Por lo tanto, este trabajo avala la sugerencia de KNIGHT and CAVUSGIL (2004) cuando señalaban que la orientación emprendedora y la orientación al mercado iban a jugar un papel determinante en el éxito de las nuevas empresas internacionales. Estos resultados siguen la misma pauta que los obtenidos en trabajos anteriores que analizan la influencia de la orientación emprendedora y al mercado en la competitividad de las empresas en otros contextos empresariales (HOMBURG et al., 2002; WIKLUND y SHEPHERD, 2003; BLESA y RIPOLLÉS, 2005; VORHIES y MORGAN, 2005).

En este trabajo se ha resaltado la importancia de la orientación emprendedora como factor último de la competitividad de las nuevas empresas internacionales, ya que influye en la forma en la cual las empresas adquieren, interpretan y utilizan el conocimiento procedente de sus mercados foráneos a la hora de entender su éxito internacional, esto es en el desarrollo de una orientación al mercado. El desarrollo de una orientación emprendedora refleja no solo lo que una empresa hace sino también cómo lo hace (LUMPKIN and DESS, 1996), por lo tanto, y tomando prestados argumentos de la Teoría de Recursos y Capacidades o de las Capacidades Dinámicas, la orientación emprende-

dora puede considerarse como un tipo de conocimiento organizativo (WIKLUND y SHEPHERD, 2003) conocido como conocimiento emprendedor (ALVAREZ y BUSENITZ, 2001). El conocimiento emprendedor tiene que ver con la forma en la que la empresa combina y dirige sus recursos y el conocimiento explícito y tácito generado hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (WIKLUND y SHEPHERD, 2003). Así, un alto grado de orientación emprendedora genera la habilidad de reconocer y crear oportunidades a través de las conductas y acciones de la empresa (SHANE, 2003). Este trabajo ha demostrado que la orientación emprendedora genera una orientación al mercado que facilita la identificación de nuevas oportunidades de negocio en mercados internacionales. Esto es, facilita el desarrollo de procesos que le permiten obtener información de los clientes, de los competidores y del mercado en general, así como de los factores institucionales que definen dichos mercados. Además, con el propósito de aprovechar esas oportunidades la conjunción entre orientación emprendedora y al mercado implica que la empresa deba desarrollar nuevas capacidades, transformar sus recursos clave y reconfigurar sus procesos y estructuras para adaptarse constantemente a los cambios del entorno.

El saber hacer generado a partir de la orientación al mercado emprendedora podría considerarse *per se* un recurso estratégico, crítico, y valioso capaz de proporcionar a las nuevas empresas ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, necesarias para que experimenten un crecimiento positivo. Estaríamos ante un recurso que dependería de la trayectoria histórica, poseería ambigüedad causal y complejidad social, requisitos éstos exigidos a los recursos estratégicos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Además, AUTIO et al. (2000) señalaron que las nuevas empresas internacionales desarrollan posiciones competitivas ventajosas en relación con las empresas que siguen procesos lentos de internacionalización. En palabras de AUTIO et al. (2000): “*The learning advantages of newness* tienen que ver con la forma con la que las nuevas empresas internacionales gestionan la información procedente de los mercados internacionales” (p. 919). Básicamente, estos autores argumentan que las



empresas que siguen procesos lentos de internacionalización se encuentran con numerosos obstáculos organizativos que dificultan tanto la búsqueda como la asimilación de nuevos conocimientos del mercado (ERIKSON et al., 1997; HITT et al. 1997; AUTIO et al., 2000; WAGNER 2004; BLESÁ et al., 2008). Los resultados de este trabajo permiten desarrollar la línea de investigación encabezada por AUTIO et al. (2000) y confirman que las nuevas empresas internacionales son capaces de desarrollar procesos de búsqueda y de gestión de la información externa de manera emprendedora incentivando la introducción y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio; y que esta manera de gestionar la información externa es causa de la posición competitiva de estas empresas en los mercados internacionales. En este sentido, los resultados obtenidos en este trabajo pueden considerarse como un contrapunto a la aseveración generalmente aceptada de que existen desafíos asociados al tamaño que pueden dificultar la posición competitiva internacional de las nuevas empresas y que ésta depende principalmente del conocimiento derivado de la presencia física de la empresa en los mercados internacionales (JOHANSON and VAHLNE, 1990).

Así pues, en palabras de ZAHRA (2005), este trabajo ha contribuido a “abrir la caja negra que parece existir a la hora de teorizar sobre las ventajas que tienen las nuevas empresas internacionales” (p.26).

Por otro lado los resultados obtenidos parecen demostrar los efectos positivos que conlleva la adopción de una orientación al mercado. Los comportamientos que conducen a la obtención y procesamiento compartidos de información del mercado adquieren así una especial relevancia en la construcción de la posición competitiva de las nuevas empresas internacionales. La adopción de una orientación al mercado sitúa a estas empresas en una posición privilegiada respecto a la competencia, especialmente en los aspectos relacionados con el marketing. Estos resultados están en consonancia con los obtenidos por BHUIAN et al. (2005) apuntando al papel clave de la orientación al mercado en la definición de la posición competitiva de la empresa y los extiende al ámbito internacional de la misma.

Este efecto, añadido a la relación positiva entre la posición competitiva internacional y los resultados internacionales, abunda en la explicación de que las consecuencias positivas que la orientación al mercado tiene sobre los resultados empresariales se haya en su efecto sobre la posición ventajosa que se obtiene al adoptar dicha orientación. Así pues, en nuestra muestra se corrobora la influencia indirecta de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales apuntada en la literatura (HOOLEY et al., 2005; MAZAIRA et al., 2005; VORHIES y MORGAN, 2005). La mejor posición competitiva en variables como el precio, comunicación o fuerzas de ventas que proporciona la orientación al mercado tiene un reflejo positivo en los resultados de las nuevas empresas internacionales.

Por último, el hecho de haber utilizado muestras de empresas procedentes de diferentes países refuerza la generalización de los resultados obtenidos. En este sentido y a pesar de que se trata de dos países europeos las características socio-económicas de ambos son diferentes. Bélgica es un país con una mayor antigüedad en su industria y una tradición comercial internacional con sus países limítrofes desde sus orígenes, gracias a una gran red de infraestructuras que facilitan su conexión y una población con un mayor conocimiento de idiomas que la población española. En este sentido, estos resultados complementan el trabajo de DANA (2004) en el que a pesar de que se editan trabajos de nuevas empresas internacionales procedentes de diferentes países, no se presenta evidencia empírica en relación con nuevas empresas internacionales españolas y belgas.

## 7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Los resultados obtenidos en este trabajo permiten avanzar en el análisis de los factores que explican la posición competitiva de las nuevas empresas internacionales. Además, este estudio proponía un efecto mediador de la posición competitiva internacional en la relación entre las orientaciones al mercado y emprendedora y los resultados de las nuevas empresas internacionales españolas y belgas.

En términos generales, este artículo confirma la relación positiva entre la orientación emprendedo-



ra y la orientación al mercado. Estas orientaciones también tienen un efecto positivo y significativo con la posición competitiva de las nuevas empresas internacionales, la cual a su vez repercute en sus resultados internacionales.

Así, la incertidumbre que se genera en las nuevas empresas internacionales por el hecho de entrar en mercados internacionales desde su temprana creación, exigirá el desarrollo de actividades orientadas al mercado adquiriendo el compromiso de comprender, de manera sistemática y anticipada, tanto las necesidades expresas como latentes de sus clientes, así como los planes y capacidades de sus competidores a través de procesos de adquisición y evaluación de información. Una manera de reducir el riesgo asociado a los comportamientos emprendedores es la adopción de una orientación al mercado por parte de la empresa.

Los directivos que promueven una orientación emprendedora pueden incrementar su posición competitiva internacional y su resultado internacional a través de la adopción por parte de sus empresas de una orientación al mercado. Este es un aspecto de especial interés para este tipo de organizaciones, las cuales se encuentran en sus primeras etapas, y por tanto, trabajando para su consolidación en el mercado internacional. En este sentido, los directivos de estas empresas deben por un lado, ser proactivos, centrados en la innovación y en emprender proyectos de alto riesgo y, por otro lado, desarrollar mecanismos de procesamiento de la información para conocer de la manera más precisa las necesidades futuras y presentes de sus clientes, las fortalezas y debilidades de sus competidores y los factores más influyentes de su entorno. De esta forma, conseguirán posicionarse de forma ventajosa respecto a sus principales rivales internacionales, traduciéndose en unos mejores resultados a nivel internacional.

## 8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El uso de datos de corte transversal puede ser visto como una limitación del presente trabajo, a la hora de realizar inferencias causales. Sin embargo, teniendo en cuenta que las principales varia-

bles explicativas del modelo propuesto (orientación al mercado y orientación emprendedora) se manifiestan en actividades y comportamientos incrustados en las rutinas y procesos organizativos que dependen del mismo proceso de orientación y que abarcan mucho tiempo, parece razonable asumir una estructura de explicación causal como la utilizada, donde la orientación al mercado y emprendedora tendrán un impacto positivo en la posición competitiva de la empresa, traduciéndose en mejores resultados internacionales para éstas.

Por otro lado, nuestro estudio empírico se ha basado en las respuestas de un único encuestado por cada una de las empresas que componían nuestras muestras. Este procedimiento plantea la cuestión de si un solo entrevistado puede responder adecuadamente por toda la organización. En este sentido, el gerente de la empresa parece la persona con mayor capacidad para hablar en nombre de la empresa.

En línea con las anteriores limitaciones, trabajos futuros deberían estudiar las relaciones aquí propuestas utilizando datos longitudinales. Además, sería interesante introducir en el análisis el efecto de otras variables como la rapidez de internacionalización en las orientaciones al mercado y emprendedora, así como el efecto de estas orientaciones sobre las capacidades distintivas de marketing de forma previa a sus efectos en la posición competitiva internacional. De esta manera, podríamos profundizar aún más en la comprensión del efecto combinado de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en el contexto internacional de las nuevas empresas para el logro de unos resultados mejores.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ S. A., BUSENITZ L. W., (2001), "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 755-775.
- APPIAH-ADU K., (1997), "Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in large Firms Hold in the Small Business sector?", *Journal of Euromarketing*, Vol. 6 (Nº 3), pp. 1-26.
- ATUAHENE-GIMA K., (2003), "The effects of centrifugal and centripetal forces on product deve-



- lopment speed and quality: How does problem solving matter?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, pp. 359-373.
- AUTIO, E., SAPIENZA, H. J. and ALMEIDA, J. G. (2000), “Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, (Nº 5), pp. 909-924.
- 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*, Vol. 36, pp. 9-19.
- BARNEY, J., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 (Nº 1), pp.99 - 120.
- BARRINGER B. R., BLUEDORN A. C., (1999), “The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 421-444.
- BECHERER R. C., MAURER J. G., (1997), “The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led Firms”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 22 (Nº 1), pp. 47-59.
- BHUIAN S. N., MENGUC B., BELL S. J., (2005), “Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 58: pp. 9-17.
- BIGNÉ, J. E., BLES A., (2002), “Una Concepción Ecléctica de la Orientación al Mercado y su Escala de Medición”, *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, Vol. 6, (Nº 2), pp. 33-58.
- BIGNÉ E., VILA N., KÜSTER I., (2000), “Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3 (Nº 4), pp. 190-8.
- BLES A., BIGNÉ E., (2005), “The effect of market orientation on dependence and satisfaction in dyadic relationships”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 (Nº 3), pp. 249-265.
- BLES A., RIPOLLÉS M., (2004), “Orientación emprendedora, orientación al mercado y rendimiento empresarial”, *The Entrepreneur and Starting Up New R&D&I Business*, Universitat de València, pp. 59-70.
- BLES A., RIPOLLÉS M., (2005), “Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14 (Nº 3), pp. 165-180.
- BLES A., MONFERRER, D.; NAUWELAERTS Y., and RIPOLLÉS, M. (2008), The Effect of Early International Commitment on International Positional Advantages in Spanish and Belgian International New Ventures, *Journal of International Entrepreneurship*, aceptado pendiente de publicación.
- BRÜDEL J., PREISENDÖRFER P., (2000), “Fast-growing businesses”, *International Journal of Sociology*, Vol. 30, pp. 45-70.
- BUSENITZ L., BARNEY J., (1997), “Differences between entrepreneurs and managers in large organizations”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 12.
- CALANTONE R. J., CAVUSGIL S. T., ZHAO Y., (2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 (Nº 6), pp. 515.
- CARBONELL P., RODRÍGUEZ A. I., (2006), “The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, pp. 1-12.
- CHO H., PUCIK V., (2005), “Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26 (Nº 6), pp. 555-575.
- CONNOR, T. (1999), “Customer-Led And Market-Oriented: A Matter Of Balance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (Nº 12), pp. 1157-1163.
- COVIN J. G., SLEVIN D. P., (1989), “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.
- COVIN J. G., SLEVIN D. P., (1991), “A conceptual model of Entrepreneurship as firm behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (Nº 1), pp. 7-25.



- DANA, L. P. (2004), “*Handbook of Reserach on International Entrepreneurship*”, Edward Elgar.
- DAY G. S., (1990), *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, Nueva York.
- DAY G. S., (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Nº 4), PP. 37-52.
- DESPANDÉ R., FARLEY J., WEBSTER F., (1993), “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (Nº 1), pp. 23-37.
- DICKSON P., WEAVER K., (1997), “Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 404-425.
- DIMITRATOS P., LIOUKAS S., CARTER S., (2004), “The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment”, *International Business Review*, Vol. 13 (Nº 1), pp. 19-41.
- EISENHARDT K. M., (1989), “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14 (Nº 4), pp. 532-550.
- ECKHARDT J., SHANE S., (2003), “Opportunities and Entrepreneurship”, *Journal of Management*, Vol. 29 (Nº 3), pp. 333-349.
- ERIKSSON, K., JOHANSSON, J., MAJKGARD, A. and SHARMA, D.D., (1997), “Experiential Knowledge and cost in the internationalisation process” *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (Nº 2), pp. 337-360.
- FAHY J., HOOLEY G. J., COX A. J., BERÁCS J., FONFARA K., SNOJ B., (2000), “The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (Nº 1), pp. 63-81.
- FLETCHER D. (2004): “International Entrepreneurship and the small business”, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pp. 289-305.
- GAO, G.Y.; ZHOU, K.Z. AND YIM, C.K. (Bennett), (2007), “On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24 (Nº 1), pp.3-16.
- GARUD R., NAYYAR P., (1994), “Transformative capacity: Continual structuring by inter-temporal technology transfer”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 365-385.
- GORDON I., (1989), “*Beat the Competition*”, Basil Blackwell, Oxford.
- GRANT R. M., (1996). “Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration”, *Organizational Science*, Vol. 7, pp. 375-87.
- GREWAL, R. Y TANSUHAJ, P., (2001), “Building Organizational Capabilitites for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”, *Journal of Marketing*, Vol. 65 (Nº 2), pp.67-80.
- HAIR J. F. JR., ANDERSON R. E., TATHAM R. L., BLACK W. C. (1999), *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K., (1990), “Competing for the Future”, *Harvard Business School Press*, Boston, M.A.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K., C. K., (1994), “Seeing the Future First”, *Harvard Business School Press*, Vol. 130 (Nº 5), pp. 64-70.
- HARRIS, L. C., OGBONNA, E., (2001), “Strategic Human Resource Management, Market Orientation and Organizational Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 51 (Nº 2), pp. 157-166.
- HEWETT, K.; MONEY, R. B., SHARMA, S., (2006), “National Culture and Industrial Buyer-Seller Relationship in the United States and Latin America”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 (Nº 3), pp. 386-402.
- HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. and KIM, H., (1997), “International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms”, *Academy of Management Journal*, 40 (Nº 4), pp.767-798.
- HOMBURG C., HOYER W., FASSNACHT M., (2002), “Service orientation of a retailer’s business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes”, *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 86-101.
- HOOLEY, G., GREENLEY, G., FAHY, J., CADOGAN, J., (2001), “Market-Focused Resources, Compe-



- titive Positioning and Firm Performance”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp. 503-520.
- HOOLEY G., GREENLEY G., CADOGAN J., FAHY J., (2005), “The performance impact of marketing resources”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 18-27.
- HUGHES M., MORGAN R. E., (2006), “Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth”, *Industrial Marketing Management* (in press).
- HULT G. T., KETCHEN D. J., (2001), “Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (Nº 9), pp. 899-906.
- HYMER S., (1976), “*The international operations of national firms: a study of direct investment*”, Boston, MA: MIT Press.
- JANTUNEN A., PUUMALAINEN K., SAARENKETO S., KYLÄHEIKO K., (2005), “Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3 (Nº 3), pp. 223-243.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. E., (1990), “The Mechanism of Internationalisation”, *International Marketing Review*, Vol. 7 (Nº 4), pp. 11-23.
- JÖRESKOG K., SÖBOM D., (1993), “LISREL 8: structural equation modeling with the simplis command language”, *Scientific Software International*, Chicago, Illinois.
- KESSLER E. H., BIERLY P. E., (2002), “Is master really better? An empirical test of the implication of innovation speed”, *Transactions on Engineering Management*, Vol. 49 (Nº 1), pp. 2-12.
- KIRZNER I., (1973), “Competition and Entrepreneurship”. Chicago: University of Chicago Press.
- KNIGHT G. A., CAVUSGIL T., (2004), “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 124-141.
- KNIGHT, G. A., SPRENG, R. A. and YAPRAK, A., (2003), “Cross-national development and validation of an international business measurement scale: the COISCALE”, *International Business Review*, Vol. 12, pp. 581-599.
- KOHLI A. K., JAWORSKI B. J., (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (Nº 2), pp. 1-18.
- KOHLI A. K., JAWORSKI B. J., KUMAR A., (1993), “MARKOR: a measure of market orientation”, *Journal of Marketing Research*, (November), 467-77.
- KREISER P. M., MARINO L. D., WEAVER K. M., (2002), “Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, pp. 71-92.
- LAMBIN J. J., (1996), “The misunderstanding about marketing, today, marketing is too important to be left to sale marketing function. an empirical study in the private insurance sector”, *CEMS Business Review*, Vol. 1 (Nº 1/2), pp. 37-56.
- LEONIDOU L. C., KATSIKEAS C. S., SAMIEE, S. (2002), “Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Business Research*, Vol. 55 (Nº 1), pp. 51-68.
- LEONIDOU L. (2004), “An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42 (Nº 3), pp. 279-302.
- LESKIEWICZ I., SANDVIK K. (2003), “The impact of market orientation on product innovativeness and business performance”, *International Business of Research in Marketing*, Vol. 20, pp. 355-376.
- LIESCH P. W., KNIGHT G. A., (1999), “Information internalization and hurdle rates in SME internationalization,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 (Nº 1), pp. 383-94.
- LIU S. S., LUO X., 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*, Vol. 19 (Nº 4), pp. 367-382.
- LU J. W. and BEAMISH P. W. (2001) “The internationalization and performance of SMES”, *Strategic Management Journal*, 22: 565-586.



- LUMPKIN G. T., DESS G. G., (1996), "Enriching the entrepreneurial orientation construct – a reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage", *Academy of Management*, Vol. 21 (Nº 3), pp. 605-607.
- LUMPKIN G. T., DESS G. G., (1997), "Proactiveness Versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation", *Frontiers for Entrepreneurship Research*.
- LUMPKIN, G. T. Y DESS, G. G., (2001), "Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (Nº 5), pp. 429-451.
- MARTÍN E., (1995), "Rentabilidad y orientación al mercado", *Cursos d'Estiu 95: L'Orientació Empresarial al Mercat*, Departament de Direcció d'Empreses, Universitat Jaume I, Castellón.
- MATSUNO K., MENTZER J. T., ÖZSOMER, A., (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 18-32.
- MAZAIRA A., DOPICO A., 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*, Vol. 14 (Nº 3), pp. 181-208.
- MCDOUGALL, P.P., OVIATT, B.M., (2003), "Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 27 (Nº 3), pp. 227-245.
- MCDOUGALL P. P., SHANE S., OVIATT B. M. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 469-487.
- MENON, A, VARADARAJAN, P. J., (1992), "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Nº 3), pp.53-71.
- MILLER D., (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29, pp. 770-791.
- MINTU-WIMSATT, A. y GRAHAM, J. L., (2004) "Testing a Negotiation Model on Canadian Anglophone and Mexican Exporters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (Nº 3), pp. 345-356.
- MORGAN, R. E., STRONG, C. A., (1998), "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, (Nº 11/12), pp. 1051-1073
- MORGAN N. A., VORHIES D. W., SCHLEGELMICH B. B., (2006), "Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability", *International Marketing Management*, Vol. 35, pp. 621-633.
- NARVER J. C., SLATER S. F., (1990), "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (Nº 4), pp. 20-35.
- NARVER J. C., SLATER S. F., (1994), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, (Marzo-Abril), pp. 22-28.
- NOBLE C., SINHA R., KUMAR A., (2002), "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, Vol. 66 (Nº 4), pp. 25-39.
- OVIATT B. M., MCDOUGALL P., (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (Nº 1), pp. 45-64.
- OVIATT B. M., MCDOUGALL P. P., (2005), "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 (Nº 5), pp. 537-553.
- ÖZSOMER, A. y SIMONIN, B. L., (2004), "Marketing Program Standardization: A Cross-country Exploration", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21 (Nº 4), pp. 397-420.
- PELHAM, A.M., (2000), "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 (Nº 1), pp. 48-67.
- PETERAF, M., (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vo.14, pp. 179-191.



- RIALP A., RIALP J., KNIGHT G., (2004), "The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?", *International Business Review*, Vol. 14 (Nº 2).
- RIPOLLÉS M., MENGUZZATO M., IBORRA M. (2002), "The Internationalisation of New Ventures", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 3 (Nº 3), pp. 191-201.
- ROSE, G. M.; BOUSH, D. y SHOHAM, A., (2002), "Family Communication and Children's Purchasing Influence: A Cross-National Examination", *Journal of Business Research*, Vol. 55 (Nº 11), pp. 867-874.
- SALZBERGER, T.; HOLZMÜLLER, H. H.; SOUCHON, A. L.; DIAMANTOPOULOS, A.; DURDEN, G. R. y AXINN, C. N., (2002) "An Investigation of Construct Validity and Cross-National Comparability - A Five Country of Export Information Usage in the UK, Austria, Germany, the United States, and New Zealand", *31st EMAC Conference*, 28-31 Mayo, Braga.
- SANDVIK, I. L. y SANDVIK, K., (2003), "The impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 (Nº 4), pp.355-376.
- SCHUMPETER J. A., (1934), "The Theory of Economic Development". Cambridge: Harvard University Press. (New York: Oxford University Press, 1961.) First published in German, 1912.
- SHANE S., (2003), "A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus", *New Horizons In Entrepreneurship*.
- SHANE S., VENKATARAMAN S., (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *The Academy of Management Review*, Vol. 25 (Nº 1), pp. 217-226.
- SIRMON D. G., HITT M. A., (2003), "Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 27 (Nº 4), pp. 339-358.
- SIRMON D. G., HITT M. A., IRELAND R. D., (2006), "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review*, 30 (en prensa).
- SLATER S. F., NARVER J. C., (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.
- SLATER S. F., NARVER J. C., (1998), "Customer-led and market-orientated: let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (Nº 10), pp. 1001-1006.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C., (2000), "Intelligence Generation and Superior Customer Value", *Journal of the Academy of the Marketing Science*, Vol. 28 (Nº 1), pp.120-127.
- SPENCE, M. and CRICK, D., (2006) "A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs", *International Marketing Review*, Vol 3 (Nº. 5), pp. 524-548.
- STINCHCOMBE A., (1965), "Social structure and organizations", in J. March (Ed.), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, pp. 142-193.
- TSAI M., SHIH C., (2004), "The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance", *International Journal of Management*, Vol. 21 (Nº 4), pp. 524-530.
- TUOMINEN M., MÖLLER K., ANTTILA M., (1999), "Marketing Capability of Market Oriented Organizations", *28th EMAC Conference. Marketing and Competition in the Information Age*, 11-14 mayo, Berlín.
- VÁZQUEZ R., SANTOS M. L., SANZO M. J., (1998), *Estrategias de marketing para Mercados Industriales: producto y Distribución*, Ed. Cívitas. Madrid.
- VILA N., KÜSTER I. (1998), "Recursos y Capacidades y Posicionamiento Producto-Mercado: Su Relación con el Rendimiento y la Rivalidad Empresarial", *XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander.
- VORHIES D. W., HARKER M., (2000), "The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation", *Australia Journal of Management*, Vol. 25 (Nº 2), pp. 145-173.
- VORHIES D. W., MORGAN N. A., (2005), "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 80-94.



- WAGNER, H., (2004), "Internationalization speed and cost efficiency: evidence from Germany", *International Business Review*, Vol. 3, pp. 447-463.
- WERNERFELT B., (1984), "A Resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- WESTHEAD P., WRIGHT M., UCBASARAN D., MARTIN F., (2001), "International market selection strategies of manufacturing and services firms", *Entrepreneurship Regional Development*, Vol. 13, pp. 17-46.
- WIKLUND J., (1998), "Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behavior in Small Firms-Longitudinal Evidence", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, disponible en: <http://www.babson.edu/Wiklund J.>, (1999a), "Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms—longitudinal evidence", *Frontiers for Entrepreneurship Research*, available: <http://www.babson.edu/entre/fer>.
- WIKLUND J., (1999b), "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24 (Nº 1), pp. 37-48.
- WIKLUND J., SHEPHERD D., (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1307-1314.
- ZAHRA S. A., (2005), "A theory of international new ventures: a decade of research", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 (Nº 1), pp. 20-28.
- ZAHRA S., COVIN, J., (1995) "Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 43-58.
- ZAHRA S. A., GARVIS D. M., (2000), "International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (Nº 5/6), pp. 469-492.
- ZAHRA S. A., GEORGE G., (2002), "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda", in M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, pp. 255-288.
- ZAHRA S. A., JENNINGS D. F., KURATKO D. F., (1999), "The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24 (Nº 2), pp. 45-66.
- ZAHRA S. A., SAPIENZA H. J., DAVIDSSON P., (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (Nº 4), pp. 917-955.
- ZIRGER B. J., MAIDIQUE M. A., (1990), "A Model of New Product Development: An Empirical Test", *Management Science*, Vol. 36 (Nº 7), pp. 67-883.
- ZOU S., FANG E., ZHAO S., (2003), "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", *Journal of International Marketing*, Vol. 11 (Nº 4), pp. 32-55.

Fecha recepción: 02/11/2006

Fecha aceptación: 27/04/2009



