

**EFFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LAS ORIENTACIONES  
EMPRENDEDORAS Y AL MERCADO EN LOS RESULTADOS  
INTERNACIONALES DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES  
ESPAÑOLAS Y BELGAS**

**María Ripollés<sup>1</sup>**

Associate Professor of Management  
*Universitat Jaume I*  
Spain

**Andreu Blesa<sup>2</sup>**

Associate Professor of Marketing  
*Universitat Jaume I*  
Spain

**Diego Monferrer**

Doctoral Student  
*Universitat Jaume I*

**Ysabel Nauwelaerts<sup>3</sup>**

Associate Professor of Management  
*Lessius Hogeschool*  
Belgium

---

<sup>1</sup> Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló, Spain. E-mail: [mripolle@emp.uji.es](mailto:mripolle@emp.uji.es), office phone: +34 964 728 538, fax: +34 964 728 629.

<sup>2</sup> Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló, Spain. E-mail: [blesa@emp.uji.es](mailto:blesa@emp.uji.es), office phone: +34 964 387 118, fax: +34 964 728 629.

<sup>3</sup> Lessius Hogeschool, Department of Business Studies / Commercial Sciences, Jozef De Bomstraat 11, B-2018 Antwerpen, Belgium. E-mail: [ysabel.nauwelaerts@lessius-ho.be](mailto:ysabel.nauwelaerts@lessius-ho.be).

# **EFFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LAS ORIENTACIONES EMPRENDEDORAS Y AL MERCADO EN LOS RESULTADOS INTERNACIONALES DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES ESPAÑOLAS Y BELGAS**

## **Summary**

This paper aims to advance the study of the factors that influence the international competitive position of international new ventures and their international performance, by analysing how entrepreneurial and market orientations influence the generation of competitive advantages. Data were gathered from Spanish and Belgian new ventures. The Spanish sample shows a positive and significant relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and international performance. Market orientation also has a positive and significant relationship with international competitive position. Finally, international competitive position have a positive and significant relationship with international performance. In the Belgian case, the analysis shows a positive and significant relationship between entrepreneurial orientation and market orientation, and between international competitive position and international performance. In the case of Spain, entrepreneurs that promote an entrepreneurial orientation can enhance international performance if their companies adopt market orientation. However this does not hold in the case of Belgian international new ventures.

**Keywords:** Entrepreneurship, Marketing, International Performance, Spain, Belgium.

## **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 sus resultados internacionales, a través del análisis de la manera en que las orientaciones emprendedoras y al mercado influyen en la generación de ventajas competitivas. Los datos fueron recopilados de nuevas empresas españolas y belgas. La muestra española muestra una relación positiva y significativa entre la orientación emprendedora, la orientación al mercado y los resultados internacionales. Además, la orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo con la posición competitiva internacional de la empresa. Finalmente, la posición competitiva internacional presenta una relación positiva y significativa con los resultados internacionales. En el caso belga, el análisis muestra una relación positiva y significativa entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado, y entre la posición competitiva internacional y los resultados internacionales. En el caso español, los emprendedores que promueven una orientación emprendedora pueden incrementar sus resultados internacionales adoptando una orientación al mercado. Sin embargo, esto no ocurre en el caso de las nuevas empresas internacionales belgas.

**Keywords:** Entrepreneurship, Marketing, Resultado internacional, España, Bélgica.

## 1. Introducción

La determinación de los factores que pueden explicar la excepcional rapidez con la que ciertas nuevas empresas se internacionalizan ha sido una de las contribuciones más relevantes de la investigación en el entrepreneurship internacional (Westhead, et al., 2001; Zahra y George, 2002). Recientemente, Oviatt y McDougall (2005) han presentado un modelo integrador, poniendo juntas todas las posibles relaciones entre dichos factores. Sin embargo, pocos estudios han examinado los factores que podrían clarificar la manera en que estas compañías, enfrentándose con las nuevas y foráneas responsabilidades (Stinchombe, 1965; Hymer, 1976), puede ser competitiva en el área internacional (Autio, 2005; Zahra, 2005). En este sentido, el análisis de los posibles factores que pueden afectar la posición competitiva de las nuevas empresas internacionales, nos ayudará en la mejor comprensión de sus resultados internacionales. Desde una visión de la internacionalización basada en el conocimiento, la cuestión clave para el entendimiento de la competitividad en las nuevas empresas internacionales es analizar cómo estas empresas adquieren, interpretan y traducen el conocimiento de los mercados foráneos para conseguir una mejor posición competitiva. Así, puede afirmarse que el conocimiento de los mercados foráneos, especialmente el conocimiento tácito, es la llave para comprender la competitividad internacional de las empresas (Autio, 2005), debido a su influencia en la selección de los mercados y del modo de entrada más apropiado para cada mercado. Este conocimiento toma incluso mayor importancia en el contexto de las nuevas empresas internacionales, justificado por su escasez de recursos (Liesch y Knight, 1999).

Este artículo analiza la manera en que las orientaciones emprendedora y al mercado puede influir en la manera en que las nuevas empresas internacionales administran la información del mercado para ser más competitivas en los mercados internacionales. Además, aunque la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado y sus implicaciones en la competitividad de la empresa y sus resultados ha sido estudiada por numerosos académicos (véase Wiklund y Shepeherd, 2003 o Bhuian et al., 2005 para revisión), los resultados obtenidos son poco concluyentes. La diversidad de enfoques en la literatura indica que los efectos combinados de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en los resultados empresariales son indudablemente complejos y necesitan de mayor investigación (Bhuian et al., 2005), especialmente en el área internacional y en las nuevas empresas internacionales, en las cuales las anteriores relaciones no han sido investigadas suficientemente (Knight y Cavusgil, 2004).

El artículo comienza con una revisión de los antecedentes de la literatura para justificar las hipótesis sobre las que se construye nuestro modelo teórico. Seguidamente, la metodología del estudio empírico se divide en dos partes: los instrumentos de medida y los resultados del contraste del modelo. A continuación, se discuten los resultados, teniendo en cuenta las

limitaciones del estudio. Finalmente, se presentan las conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. Orientación emprendedora y orientación al mercado**

En los últimos años un amplio número de trabajos ha emergido del análisis de la relación individual entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora respecto al rendimiento de la empresa. Sin embargo, Buhian et al. (2005) remarcan las lagunas existentes en la investigación de la interacción entre estas dos orientaciones en las nuevas empresas internacionales.

Nuestro trabajo considera que la orientación al mercado surge con el objeto de paliar una necesidad, en este caso, la necesidad de analizar el mercado para proveer al directivo emprendedor de la mayor cantidad de información posible de su mercado para la ejecución de sus acciones y comportamientos emprendedores. En línea con este razonamiento, existe una amplia cantidad de argumentos que apoyan la consideración de la orientación emprendedora como antecedente de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1995; Barringer y Bluedorn, 1999; Matsuno et al., 2002; Blesa y Ripollés, 2005), de manera que para poder desarrollarse con la máxima eficacia una orientación emprendedora, las 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 que permiten un flujo de información interno y externo eficaz que permite explorar más rápidamente los cambios del entorno, reduciendo así el riesgo de la toma de decisiones sobre aspectos innovadores.

Así , el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la empresa sólo obtendrá efectos positivos sobre el rendimiento si va acompañada de una orientación al mercado que proporcione la información necesaria para garantizar la identificación y la explotación de nuevas oportunidades de negocio. Dicha orientación al mercado se verá a su vez incentivada por la necesidad de información adecuadamente gestionada para la asunción de riesgos y el desarrollo de innovaciones, así como por la necesidad de coordinar las diferentes funciones para diseñar e implementar las actividades que permitirán a la empresa anticiparse a sus competidores (Matsuno et al., 2002). De esta manera, las nuevas empresas internacionales para lograr ser innovadoras en sus mercados necesitan apoyarse en procesos de búsqueda y análisis de información del mercado, que les permitan diseñar sus innovaciones de acuerdo con las diferentes necesidades y características de su mercado internacional. En este sentido, de la revisión de la literatura se destaca la aparición de numerosos trabajos que

constatan la necesidad por parte de la empresa de adquirir una orientación al mercado para el desarrollo de sus actividades innovadoras (Zirger y Maidique, 1990; Deshpandé et al., 1993; Appiah-Adu, 1997; Connor, 1999; Matsuno et al., 2002).

Del mismo modo, el despliegue de unos comportamientos proactivos en las nuevas empresas internacionales, implica la generación de actividades de búsqueda y recogida de información (Slater y Narver, 1995; 1998) y la adquisición de una orientación al mercado que les permitan llevar a cabo amplias exploraciones, adoptar enfoques a largo plazo y adoptar procesos de aprendizaje (Slater y Narver, 1998). Esto se manifiesta en un compromiso por parte de la empresa 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. En este sentido, la adopción de una orientación al mercado por parte de la empresa, se constituye como una manera de reducir el riesgo asociado a los comportamientos emprendedores (Hamel y Prahalad, 1994; Slater y Narver, 1995).

En este sentido, y basándonos en los argumentos anteriormente desarrollados, se plantea la primera hipótesis de nuestro trabajo:

*H<sub>1</sub>: La orientación emprendedora promueve el desarrollo de comportamientos orientados al mercado en las nuevas empresas internacionales.*

### **3. La orientación emprendedora y la posición competitiva internacional de las nuevas empresas internacionales**

Los estudios recientes que defienden la influencia positiva de la orientación emprendedora sobre los resultados de la empresa (Zahra y George, 2002; Wiklund y Shepherd, 2003; Dimitratos et al., 2004; Jantunen et al., 2005; Blesa y Ripollés, 2005; Hughes y Morgan, 2006) utilizan las dimensiones que caracterizan tal orientación (innovación, proactividad y riesgo) para remarcar los resultados en las nuevas empresas. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de ellos manifiestan que tal influencia se da de una manera directa, lo cierto es que las bases para dichos argumentos están relacionadas con las ventajas competitivas que obtiene la empresa a través de sus actitudes y comportamientos emprendedores (Miller, 1983; Wiklund, 1999a).

En este trabajo se considera que, previamente a la consecución de resultados por parte de las empresas emprendedoras, éstas deben conseguir ciertas posiciones competitivas que actúen como mediadoras entre ambos. Desde la perspectiva de los recursos de la empresa, se afirma que la orientación emprendedora contribuye a la generación de ciertas capacidades

organizativas (Wiklund y Shepherd, 2003) que pueden proporcionar ventajas competitivas sostenibles a la empresa en el largo plazo a nivel internacional (Jantunen et al., 2005). Así, un alto grado de orientación emprendedora genera la habilidad de la organización de reconocer y crear oportunidades a través de sus conductas y acciones (Shane, 2003). Con el propósito de aprovechar esas oportunidades la empresa debe desarrollar nuevas capacidades, transformar sus recursos clave y reconfigurar sus procesos y estructuras (Wiklund y Shepherd, 2003; Jantunen et al., 2005). De hecho, en un estudio reciente, Zahra et al. (2006) afirman que las empresas emprendedoras desarrollan y aplican diferentes capacidades dinámicas; estas son, aquellas incrustadas en las rutinas de la empresa que son utilizadas ante cambios en el entorno, para reconfigurar los recursos básicos de la empresa cambiando los recursos poco válidos o inutilizables (Sirmon y Hitt, 2003), o recomblando recursos de manera innovadora para poder desarrollar nuevas capacidades sustantivas en los mercados actuales o nuevos (Sirmon et al., 2006). Esta habilidad resulta crucial para el entendimiento de las posiciones competitivas en las actividades internacionales.

Centrándonos en cada una de las dimensiones que forman la orientación emprendedora también podemos constatar esta relación. En primer lugar, un fuerte énfasis en la innovación mueve a la empresa a entrar en nuevos mercados, renovar la presencia de la misma en los que está presente y expresar una capacidad para explorar nuevas posibilidades (Garud y Nayyar, 1994; Hult y Ketchen, 2001; Cho y Pucik, 2005; Hughes y Morgan, 2006). Del mismo modo, Brüdel y Preisendörfer (2000) identifican la innovación como el más importante vaticinador del crecimiento de la empresa. Por otro lado, Calantone et al. (2002) demuestran que la innovación empresarial contribuye a la consecución de ventajas competitivas facilitando un pensamiento creativo con actividades de aprendizaje organizativo. Por su parte, Carbonell y Rodríguez (2006) contrastan empíricamente una relación positiva entre la rapidez en la innovación y la ventaja posicional. En este sentido, la capacidad de introducir innovaciones rápidamente 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), y en consecuencia, estos productos pueden ser percibidos por los consumidores como más modernos que los de los competidores. De hecho, Kessler y Bierly (2002) demuestran que la rápida innovación está asociada con mayores percepciones de calidad de los productos.

Por otro lado, las empresas proactivas tienden a estar más acostumbradas a los cambios y tendencias del mercado, lo que proporciona ventajas en la empresa para el entendimiento de las necesidades expresas y latentes por delante de la competencia (Hamel y

Prahalad, 1990). Así, mediante la anticipación y preparación activa ante el cambio, las empresas con valores proactivos se encuentran en una mejor posición para hacerse rápidamente con una mayor cuota de mercado en el momento en que se produce el cambio gracias a la movilización de los recursos de forma anticipada a sus rivales.

Por último, la tolerancia al riesgo orienta a la empresa a actuar y la induce a acostumbrarse a los ambientes de incerteza. Al mismo tiempo, el tomar riesgos está asociado a la rapidez en las decisiones estratégicas. Ambos factores traen como consecuencia la posibilidad de conseguir mejores posicionamientos (Eisenhardt, 1989). Así, las empresas con una orientación al riesgo, combinan un comportamiento de búsqueda de oportunidades con una predisposición constructiva al riesgo con el objeto de generar vías para la exploración y explotación (Lumpkin y Dess, 1996a). Esto previene a la empresa de adquirir posturas de inerte calma, inactividad, y adherencia a las tradiciones (Busenitz y Barney, 1997). Así, los directivos que emprenden riesgos, normalmente aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado y comprometen recursos con anterioridad a la total comprensión de las acciones que se deben tomar (Covin y Slevin, 1991). Tal enfoque busca conseguir ventajas en las situaciones evolutivas, sacando provecho del hecho de que los mercados raramente son estables por largo tiempo.

La relación entre el desarrollo de una orientación emprendedora y la obtención de posiciones competitivas es más importante en el caso de las nuevas empresas internacionales. Efectivamente, las nuevas empresas que operan en mercados internacionales necesitan ser más emprendedoras para poder reemplazar sus deficiencias de recursos y para conseguir ser competitivas en esos mercados. De hecho, recientemente, Knight y Cavusgill (2004) han sostenido que para tener éxito en los mercados internacionales la orientación emprendedora debe contribuir en el desarrollo y promulgación de las rutinas organizativas clave.

En línea con los razonamientos que sugieren un impacto positivo de cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora sobre las posiciones competitivas y los resultados, proponemos:

***H<sub>2</sub>:** La orientación emprendedora de las nuevas empresas internacionales influye positivamente en sus resultados internacionales.*

***H<sub>3</sub>:** La orientación emprendedora de las nuevas empresas internacionales influye positivamente en su posicionamiento competitivo internacional.*

#### **4. La orientación al mercado y la posición competitiva internacional de las nuevas empresas internacionales.**

Una empresa orientada al mercado está en una mejor posición para identificar ventajas competitivas sostenibles e incrementar y defender su cuota de mercado (Lambin, 1996). A partir de la implantación de una orientación al mercado las empresas logran crear ventajas competitivas duraderas que les permiten ofrecer más valor a sus clientes y conseguir unos resultados superiores al promedio de su sector. Un elemento de especial relevancia en el logro de estas ventajas competitivas es la cantidad y 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 posición competitiva (Narver y Slater, 1990).

Puesto que la responsabilidad principal del marketing es satisfacer las necesidades a largo plazo de sus clientes, puede deducirse que la empresa orientada al mercado será la mejor preparada para conseguir aquellas habilidades o recursos que permitan el logro de auténticas ventajas competitivas. De esta manera, centrándonos en la influencia entre las capacidades de marketing y la orientación al mercado, la mayoría de los trabajos han apuntado un mayor grado de presencia de las capacidades de marketing en las organizaciones mayormente orientadas al mercado, (Day 1994; Vorhies y Harker 2000; Tsai y Shih 2004; Mazaira et al., 2005), viendo así la orientación al mercado como una de las principales fuentes de generación de capacidades distintivas (Tsai y Shih 2004), aquellas que reportarán posicionamientos ventajosos a la empresa. 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 consigo el desarrollo de una mayor capacidad para percibir el mercado, para desarrollar capacidades de respuesta y adaptación al mismo y de relacionarse con los clientes.

Por otro lado, la relación positiva entre la orientación al mercado y las capacidades organizativas (competencias tecnológicas y de mercado) ha sido demostrada por la literatura desde los estudios germinales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) hasta los 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). De este modo, 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 acerca de este entorno (Slater y Narver, 1995). Así, 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). 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 (Bhuiyan et al., 2005).

Así, esta orientación puede ser considerada como una capacidad estratégica tan pronto como la empresa adopte e implemente comportamientos orientados al mercado, ya que una empresa con esta orientación se encuentra mejor colocada para la identificación de ventajas competitivas, mediante el uso de recursos y habilidades para su búsqueda (Bigné et al., 2000). De hecho, Narver y Slater (1990 y 1994) destacan que la empresa puede conseguir mejores resultados cuando ésta considera la orientación al mercado como una ventaja competitiva sostenible con respecto al resto de sus más directos competidores. En esta misma línea, Day (1990) afirma que la orientación al mercado representa una fuerte ventaja competitiva, ya que es un “triumfo invisible” que requiere un largo tiempo para su implementación y resulta difícil de imitar. Además, Deshpandé et al. (1993) demuestran como la orientación al mercado aumenta la competitividad y permite a la empresa orientarse estratégicamente hacia las ventajas competitivas .

De hecho, Tuominen et al. (1999) intentan ver la relación existente entre la orientación al mercado y las capacidades de marketing, concluyendo que la orientación al mercado es una parte integral de la capacidad de marketing. Un año más tarde, Fahy et al. (2000) comparten esta opinión incluyendo en su trabajo la orientación al mercado como una capacidad de marketing más. Otros autores como Varela et al., (1998) argumentan que puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas como la generación de la información y su diseminación en la empresa, que posibilitan proporcionar un valor superior a sus consumidores, la orientación al mercado representa una capacidad y su aplicación dinámica permite mejorar las habilidades poseídas en la empresa y acumular nuevos conocimientos.

Adicionalmente, como señalan Vila y Küster (1998), dicha orientación podría considerarse como una capacidad estratégica en la medida que la empresa adopte e implemente esta cultura en toda la organización, ya que una empresa orientada al mercado está en una mejor situación para identificar ventajas competitivas, empleando los recursos y habilidades necesarios para lograrlas (Vázquez et al., 1998). En este sentido, Martín (1995) demuestra empíricamente que la teoría de los recursos y capacidades es válida para explicar la

competitividad empresarial, planteando la orientación al mercado como un factor interno de la empresa que podría explicar la competitividad de la misma.

En base a los razonamientos expuestos previamente, este trabajo propone que el desarrollo de una orientación al mercado influye en la posición competitiva internacional:

*H<sub>4</sub>: La orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales influye positivamente en sus resultados internacionales.*

*H<sub>5</sub>: La orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales influye positivamente en su posicionamiento competitivo internacional.*

## **5. Posición competitiva internacional y resultados internacionales**

Cabe esperar que estas ventajas competitivas surgidas del posicionamiento competitivo de la empresa tengan su traducción en los resultados de la empresa. De hecho, Grant (1996) al definir las ventajas competitivas decía que las empresas al competir poseen una ventaja competitiva sobre el resto cuando obtienen una tasa de beneficios superior.

De esta manera, Wernerfelt (1984) afirma que la posesión de recursos y capacidades ayuda a la explicación de elevados resultados. Concretamente, las ofertas que pueden surgir de las diferentes empresas a partir de los recursos que cada una posee son únicas. Teniendo en cuenta que los consumidores potenciales prefieren unas ofertas a otras, cada empresa debería apresurarse a cumplir los deseos del consumidor; pero estas empresas están limitadas por los recursos de los que dispone para proveer un conjunto finito de potenciales ofertas (Hult y Ketchen, 2001). Como resultado, surgen diferencias en los resultados.

Más aún, la mayoría de estudios que han tratado de manera individual los efectos sobre los resultados de las orientaciones 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) y emprendedora (Zahra y George, 2002; Wiklund y Shepherd, 2003; Dimitratos et al., 2004; Jantunen et al., 2005; Blesa y Ripollés, 2005; Hughes y Morgan, 2006) han justificado esta influencia positiva a partir de las ventajas conseguidas del empleo de sus respectivos recursos y capacidades en sus planes y acciones.

Así, la rápida internacionalización de la empresa va a favorecer la adopción por parte de la misma de una cultura orientada al mercado y con rasgos marcadamente emprendedores (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Westhead et al., 2001; Ripollés et al., 2002; Dana, 2004; Knight y Cavusgil, 2004), beneficiándose, por tanto, estas empresas de las ventajas típicas de dichas orientaciones empresariales. Todos estos factores llevan a que la estrategia competitiva de las nuevas empresas internacionales sea más difícil de imitar o

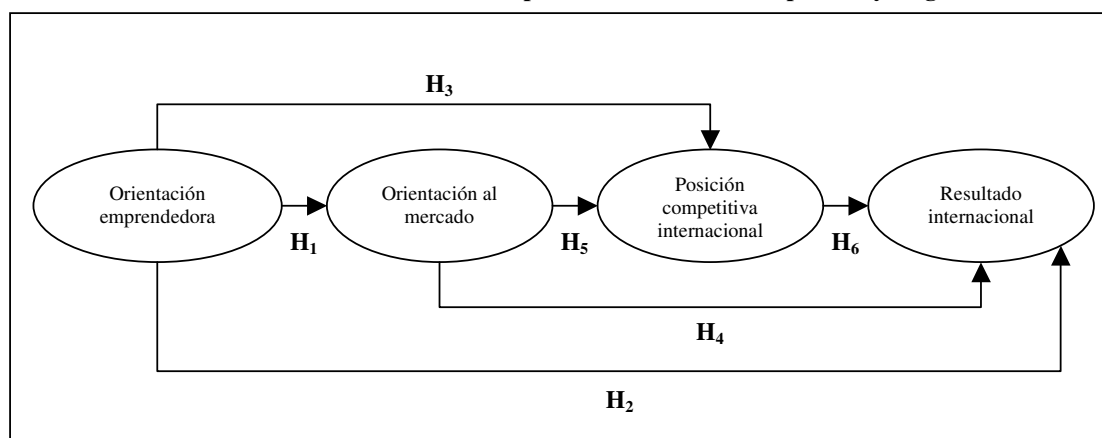
sustituir (Morgan et al., 2006), proporcionando a las mismas posiciones competitivas en sus mercados internacionales que desembocaran en mayores resultados para las empresas.

Además, del efecto individual que las capacidades emprendedoras y orientadas al mercado tienen sobre la creación de posiciones competitivas para la empresa, Vorhies y Morgan (2005), señalan la existencia de un efecto de interdependencia entre las distintas capacidades individuales que las hace aún más difíciles de imitar y por tanto mayores fuentes de ventaja competitiva, afectando positivamente a los resultados. Por ello, nuestro estudio sugiere que las posiciones competitivas conseguidas a partir de la orientación al mercado y emprendedora de las nuevas empresas internacionales se traducen en mayores resultados para las mismas.

*H<sub>6</sub>: La posición competitiva internacional de las nuevas empresas internacionales influye positivamente en los resultados internacionales de las mismas.*

La Figura 1 muestra el modelo a analizar:

**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, los datos fueron recogidos 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 operando en 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 asegurábamos de que se trataban de nuevas empresas. Más aún, se requería que tales empresas tuvieran actividad internacional. Después de este procedimiento de selección, nuestra muestra consistía en 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 cuarto de año 2005, pidiendo la colaboración del entrevistado junto con la confirmación de su e-mail. Después de enviar el cuestionario por e-mail, 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

En este artículo 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, y 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). Esta escala de la orientación emprendedora tiene tres subdimensiones, y cada una de ellas contiene 3 ítems (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Escala de medición de la orientación emprendedora**

<b>INNOVACIÓN</b>	
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).
<b>PROACTIVIDAD</b>	
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).
<b>RIESGO</b>	
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 utilizaremos la escala ecléctica desarrollada por Blesa 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 (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 (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Escala ecléctica de la orientación al mercado**

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

Fuente: Blesa (2000)

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 basan en las desarrolladas por Leonidou et al. (2002) y Leonidou (2004), centradas principalmente en aspectos del área de marketing (ver 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, como se muestra en la Tabla 4 se pregunta 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) utilizando 3 ítems tipo Likert de 5 puntos (1 = muy inferior o peor situado; 5 = muy superior o líder).

**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. Puesto que el objeto de nuestro análisis es analizar la validez de los indicadores como instrumentos de medida de las diferentes escalas, los modelos iniciales son ajustados siguiendo las indicaciones de Jöreskog y Sörbom (1993): cada indicador debe poseer una carga mínima de 0.4 para asegurar su continuidad en la escala, así como un valor t significativo. A partir de estos criterios, en la muestra española se eliminan 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, únicamente se elimina el indicador POS.PREC de la escala de posición competitiva internacional. Para una mayor comparación de nuestro modelo en los dos países, se procedió a la eliminación de estos ítems en ambas muestras.

Los principales resultados de los análisis de validez y fiabilidad se detallan en las Tablas 5 y 6.

**Tabla 5. Resultados del análisis del modelo de medida**

Muestra española							
Escala		Parámetros					
Orientación emprendedora		0.36-0.78					
Orientación al mercado		0.43-0.89					
Posición competitiva internacional		0.44-0.76					
Resultado internacional		0.68-0.79					
Medidas de calidad del ajuste							
$\chi^2/df = 2.72$	RMSR = 0.072	GFI = 0.95	AGFI = 0.94	NFI = 0.94	CFI = 1.00	IFI = 1.00	RFI = 0.92
Muestra belga							
Orientación emprendedora		0.38-0.57					
Orientación al mercado		0.50-0.89					
Posición competitiva internacional		0.34-0.88					
Resultado internacional		0.69-0.91					
Medidas de calidad del ajuste							
$\chi^2/df = 3.56$	RMSR = 0.084	GFI = 0.94	AGFI = 0.93	NFI = 0.93	CFI = 1.00	IFI = 1.00	RFI = 0.92

**Tabla 6. Resultados del análisis de fiabilidad de los modelos de medida**

Muestra española						
Escala	Orientación emprendedora					
Dimensiones	Innovación	Proactividad	Riesgo			
FC	0.83	0.66	0.78			
VE	0.63	0.50	0.69			
Escala	Orientación al mercado					
Dimensiones	Coordinación interfuncional	Búsqueda	Diseminación	Diseño	Implementación	
FC	0.90	0.84	0.81	0.68	0.75	
VE	0.78	0.64	0.47	0.51	0.51	
Escala	Posición competitiva internacional	Resultado internacional				
FC	0.82	0.77				
VE	0.43	0.52				
Muestra belga						
Escala	Orientación emprendedora					
Dimensiones	Innovación	Proactividad	Riesgo			
FC	0.79	0.69	0.68			
VE	0.57	0.55	0.43			
Escala	Orientación al mercado					
Dimensiones	Coordinación interfuncional	Búsqueda	Diseminación	Diseño	Implementación	
FC	0.93	0.63	0.88	0.68	0.70	
VE	0.57	0.46	0.57	0.42	0.50	
Escala	Posición competitiva internacional	Resultado internacional				
FC	0.83	0.95				
VE	0.50	0.76				

## 6. 2. Resultados

El contraste de nuestras hipótesis, al igual que en las validaciones de las escalas, se efectuaron 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 (SEM) es capaz de explorar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (Hair et al., 1999). En la Tabla 7 se muestran los resultados obtenidos en la estimación del modelo de relaciones.

**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**

Muestra española							
Orientación emprendedora – Orientación al mercado		0.68	14.89 (p<0.01)	H <sub>1</sub>	Aceptada		
Orientación emprendedora – Resultado internacional		0.38	2.54 (p<0.05)	H <sub>2</sub>	Aceptada		
Orientación emprendedora – Posición competitiva internacional		0.068	1.21	H <sub>3</sub>	Rechazada		
Orientación al mercado – Resultado internacional		0.069	-0.25	H <sub>4</sub>	Rechazada		
Orientación al mercado – Posición competitiva internacional		0.47	4.65 (p<0.01)	H <sub>5</sub>	Aceptada		
Posición competitiva internacional – Resultado internacional		0.38	2.12 (p<0.05)	H <sub>6</sub>	Aceptada		
Medidas de calidad del ajuste							
$\chi^2/df = 3.78$	RMSR = 0.080	GFI = 0.96	AGFI = 0.93	NFI = 0.94	CFI = 0.98	IFI = 0.98	RFI = 0.91
Muestra belga							
Orientación emprendedora – Orientación al mercado		0.91	9.37 (p<0.01)	H <sub>1</sub>	Aceptada		
Orientación emprendedora – Resultado internacional		0.18	0.68	H <sub>2</sub>	Rechazada		
Orientación emprendedora – Posición competitiva internacional		0.21	0.48	H <sub>3</sub>	Rechazada		
Orientación al mercado – Resultado internacional		-0.27	-0.41	H <sub>4</sub>	Rechazada		
Orientación al mercado – Posición competitiva internacional		0.37	0.47	H <sub>5</sub>	Rechazada		
Posición competitiva internacional – Resultado internacional		0.86	3.18 (p<0.01)	H <sub>6</sub>	Aceptada		
Medidas de calidad del ajuste							
$\chi^2/df = 2.40$	RMSR = 0.094	GFI = 0.94	AGFI = 0.94	NFI = 0.91	CFI = 1.00	IFI = 1.00	RFI = 0.88

No todas las relaciones propuestas resultaron estadísticamente corroboradas en ambas muestras. Como se espera, se encontró una relación positiva y significativa entre las orientaciones al mercado y emprendedora ( $\gamma = 0.68/0.91$ ,  $t = 14.89/9.37$ ) y la posición competitiva internacional y el resultado internacional ( $\gamma = 0.38/0.86$ ,  $t = 2.12/3.18$ ), confirmando así las hipótesis H<sub>1</sub> y H<sub>6</sub> en ambas muestras. Además, en la muestra española se halla una relación positiva y significativa entre la orientación emprendedora y el resultado internacional ( $\gamma = 0.38$ ,  $t = 2.54$ ) y entre la orientación al mercado y la posición competitiva internacional ( $\gamma = 0.47$ ,  $t = 4.65$ ), confirmando las hipótesis H<sub>2</sub> y H<sub>5</sub>. Finalmente, las relaciones entre la orientación emprendedora y la posición competitiva internacional y entre la orientación al mercado y los resultados internacionales resultaron ser no significativas en las dos muestras, rechazando así las hipótesis H<sub>3</sub> y H<sub>4</sub>.



## 6. Discusión

Estos resultados sugieren la consideración de la orientación emprendedora como antecedente de la orientación al mercado, 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, la posición competitiva internacional incrementa los resultados internacionales de la empresa, confirmando que la posición obtenida del uso de los recursos y capacidades de la empresa en sus planes y acciones mejora los resultados internacionales de las nuevas empresas. Este resultado sigue la misma pauta que los obtenidos en trabajos anteriores (Homburg et al., 2002; Wiklund y Shepherd, 2003; Blesa y Ripollés, 2005; Vorhies y Morgan, 2005) pero nuestros resultados nos permiten generalizarlos a nivel internacional.

En las nuevas empresas españolas, la orientación emprendedora tiene efectos positivos en el resultado internacional de forma directa e indirecta. Ciertamente, los análisis añaden una relación indirecta a la relación directa encontrada en trabajos previos (Wiklund y Shepherd, 2003; Blesa y Ripollés, 2005), donde la orientación al mercado, apoyada por la orientación emprendedora, promueve la consecución de posiciones competitivas internacionales que mejoran su resultado internacional.

Sin embargo, no ocurre lo mismo en el caso de las nuevas empresas internacionales belgas. Así, aunque los análisis muestran un efecto positivo y significativo entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora y entre la posición competitiva internacional y el resultado internacional, no existe una relación entre estas orientaciones estratégicas y la posición competitiva o resultado internacional. Este resultado no nos permite generalizar los efectos positivos de las orientaciones al mercado y emprendedora en el área internacional. Además de los factores relacionados con el entorno de la empresa, que en este caso son las diferencias del país de origen de la empresa, la literatura ha sugerido que las dimensiones de ambas orientaciones podrían afectar su relación con otros constructos. Por ejemplo, los efectos de la innovación en los costes de la compañía afectarían negativamente la relación entre la orientación emprendedora y los resultados internacionales. Del mismo modo, la búsqueda de información del mercado contribuye a incrementar los costes de la empresa, los cuales afectarían negativamente su posición competitiva internacional. Estos razonamientos dan constancia de la necesidad de más investigaciones para detectar si la diferencia en los resultados de las dos muestras son explicadas por la manera en que los directivos de los diferentes países están implementando sus orientaciones estratégicas.

Por otro lado, los resultados en ambas muestras coinciden en la falta de influencia de la orientación emprendedora en la posición competitiva internacional. En el caso de las nuevas empresas internacionales españolas, la orientación emprendedora necesita de la participación de la orientación al mercado para generar posiciones competitivas internacionalmente, sin ser este el caso de la muestra belga. Estos resultados ponen de relieve la necesidad de desarrollar investigaciones adicionales que expliquen el origen de la posición competitiva internacional de las nuevas empresas internacionales belgas.

Finalmente, los resultados no muestran un efecto directo de la orientación al mercado sobre el resultado internacional. Ciertamente, al literatura no se ha puesto de acuerdo en esta relación y, consecuentemente, es posible encontrar tanto resultados que confirmen como otros que no. Nuevamente, en la muestra española, la orientación al mercado tiene un efecto positivo en el resultado internacional a través de la consecución de posiciones competitivas, pero en la muestra belga se precisa de nuevas investigaciones que expliquen la falta de relación entre esta orientación y el resultado.

## **7. Conclusiones y implicaciones**

En términos generales, este artículo confirma la relación positiva entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Adicionalmente, la posición competitiva internacional muestra una influencia positiva en los resultados internacionales. En el caso de las nuevas empresas internacionales españolas, los directivos que promueven una orientación emprendedora pueden incrementar su resultado internacional a través de la adopción por parte de sus empresas de una orientación al mercado. Sin embargo, esto no se sostiene en el caso de las nuevas empresas internacionales belgas, donde no se encuentra relación entre la orientación al mercado y la posición competitiva internacional de la empresa. Los directivos belgas necesitan identificar las fuentes de sus ventajas competitivas internacionales para conocer deben dirigir sus esfuerzos para mejorar su resultado internacional.

Los resultados también sugieren que el efecto directo de la orientación emprendedora en el resultado depende de la muestra estudiada. Este hecho explicaría las conclusiones contradictorias encontradas en la literatura. Del mismo modo, encontraríamos que las consecuencias de la adopción de una orientación al mercado varían, dependiendo del país estudiado, estando en la línea de ciertos estudios que han demostrado la influencia de los factores ambientales en los efectos positivos de la orientación al mercado.

## REFERENCIAS

- 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 (Nº3), pp. 1-26.
- Atuahene-Gima K., (2003), "The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter?", *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp. 359-373.
- 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.
- 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 (Nº1), pp. 47-59.
- Bhuiyan 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 E., Vila N., Küster I., (2000), "Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs", *European Journal of Innovation Management*, Vol.3 (Nº4), pp. 190-8.
- Blesa A., Bigné E., (2005), "The effect of market orientation on dependence and satisfaction in dyadic relationships", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.23 (Nº3), pp. 249-265.
- Blesa 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.
- Blesa 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 (Nº3), pp. 165-180.
- 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 (Nº6), 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 (Nº6), pp. 555-575.

- Connor, T. (1999), "Customer-Led And Market-Oriented: A Matter Of Balance", *Strategic Management Journal*, Vol.20 (N°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 (N°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 (N°4), PP. 37-52.
- Deshpandé R., Farley J., Webster F., (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol.57 (N°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 (N°1), pp. 19-41.
- Eisenhardt K. M., (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol.14 (N°4), pp. 532-550.
- 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 (N°1), pp. 63-81.
- 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.
- 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 (N°5), pp. 64-70.
- 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., 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 (N°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 (N°3), pp. 223-243.
- 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 (N°1), pp. 2-12.
- Knight G. A., Cavusgil T., (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, Vol.35, pp. 124-141.
- 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 (N°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 (N°1), pp. 51-68.
- Leonidou L. (2004), "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development", *Journal of Small Business Management*, Vol.42 (N°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 (N°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 (N°4), pp. 367-382.

- Lumpkin G. T., Dess G. G., (1996a), "Enriching the entrepreneurial orientation construct – a reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage", *Academy of Management*, Vol.21 (Nº3), pp. 605-607.
- 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 (Nº3), pp. 181-208.
- 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.
- Miller D., (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol.29, pp. 770-791.
- 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 (Nº4), 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 (Nº4), pp. 25-39.
- Oviatt B. M., McDougall P., (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol.25 (Nº1), 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 (Nº5), pp. 537-553.
- Ripollés M., Menguzzato M., Iborra M. (2002), "The Internationalisation of New Ventures", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol.3 (Nº3), pp. 191-201.
- Shane S., (2003), "A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus", *New Horizons In Entrepreneurship*.
- 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 (Nº10), pp. 1001-1006.
- 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 (Nº4), 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.
- Varela J. A., Gutiérrez A., Antón C., (1998), "La Cultura de Orientación al Mercado y Otros Antecedentes Seleccionados del Rendimiento Empresarial. Un Contraste de Metodologías", *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre, Santander, pp. 135-139.
- 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 (Nº2), 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.
- 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., (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., 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 (Nº1), pp. 20-28.
- 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 (Nº5/6), 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., Sapienza H. J., Davidsson P., (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, Vol.43 (N°4), pp. 917-955.
- Zirger B. J., Maidique M. A., (1990), "A Model of New Product Development: An Empirical Test", *Management Science*, Vol.36 (N°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 (N°4), pp. 32-55.