

LAS CAPACIDADES DE MARKETING COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS NUEVAS EMPRESAS

Andreu Blesa¹

Profesor Titular de Universidad de Comercialización e Investigación de Mercados
Universitat Jaume I
España

María Ripollés²

Profesor Titular de Universidad de Organización de Empresas
Universitat Jaume I
España

Diego Monferrer³

Profesor Ayudante de Comercialización e Investigación de Mercados
Universitat Jaume I
España

¹ Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló, Spain. E-mail: blesa@emp.uji.es, office phone: +34 964 387 118, fax: +34 964 728 629.

² Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló, Spain. E-mail: mripolle@emp.uji.es, office phone: +34 964 728 538, fax: +34 964 728 629.

³ Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló, Spain. E-mail: dmonferr@emp.uji.es, office phone: +34 964 728 719, fax: +34 964 728 629.

* 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 Ciencia de la Generalitat Valenciana (GV/2007/102).

LAS CAPACIDADES DE MARKETING COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS NUEVAS EMPRESAS

Summary

The existence of international new ventures has motivated the appearance of a new line of research known as International Entrepreneurship. Nevertheless, few works have tried to analyze the international behavior of these companies after they have overcome the phase of creation. Thus, the analysis of the factors that can favor the international growth of these new companies constitutes one of the main objectives of study that must guide the investigation in the International Entrepreneurship. Following this scientific demand, this work considers the marketing factors that can favor the international growth of these companies as the principal aim to analyze. Concretely, it studies how the speed of internationalization and the entrepreneurial orientation can affect the generation of marketing capabilities, as well as the role of these capabilities on the international new ventures growth through the election of high investment entry modes and the geographical dispersion.

Keywords: Speed of entry, Marketing capabilities, Entrepreneurship, Internationalization.

Resumen

La existencia de nuevas empresas internacionales ha motivado la aparición de una nueva línea de investigación conocida como International Entrepreneurship. Ahora bien, pocos son los trabajos que se han preocupado por analizar el comportamiento internacional de estas empresas una vez superada la fase de creación. Así, el análisis de los factores que pueden favorecer el crecimiento internacional de estas nuevas empresas constituye uno de los principales objetivos de estudio que debe guiar la investigación en el International Entrepreneurship. Este trabajo se plantea como principal objetivo analizar los factores que desde la óptica del marketing pueden favorecer el crecimiento internacional de estas empresas. Concretamente, se plantea analizar cómo afecta la velocidad de internacionalización y la orientación emprendedora en la generación de capacidades de marketing, así como el papel de estas capacidades en el crecimiento internacional de las nuevas empresas internacionales, a través de la elección de modos de entrada de alto compromiso y de la dispersión geográfica.

Palabras clave: Velocidad de entrada, Capacidades de marketing, Creación de Empresas, Internacionalización

1. Introducción

La existencia de nuevas empresas internacionales ha motivado la aparición de una nueva línea de investigación conocida como *International Entrepreneurship*. La mayoría de los trabajos que han dado cuerpo a esta nueva línea de investigación se han centrado en determinar los factores que pueden influir en la excepcional rapidez con la que las nuevas empresas se internacionalizan y operan simultáneamente en múltiples países (una revisión exhaustiva de estas investigaciones puede obtenerse en Westhead, et al., 2001; Zahra y George, 2002; Rialp et al., 2004; Oviatt y McDougall, 2005). Ahora bien, pocos son los trabajos que se han preocupado por analizar los factores que pueden incidir en la competitividad internacional de estas empresas una vez superada la fase de creación, especialmente desde la perspectiva del marketing. De hecho, como afirman Leiblein y Reuer (2004) la mayoría de trabajos se han preocupado por analizar el papel de las capacidades técnicas de estas empresas en su competitividad internacional, siendo más bien escasos los trabajos que se centran en el análisis de la influencia de las capacidades de marketing. El análisis de cómo las capacidades de marketing influyen en la competitividad de estas empresas permitirá comprender mejor cómo es posible que empresas que deben superar tanto los desafíos derivados de su tamaño y juventud, como los derivados de operar en mercados foráneos (Stinchombe, 1965; Dunning, 1981), logren tener éxito compitiendo en mercados internacionales. Este trabajo recoge esta demanda científica y se plantea como principal objetivo analizar el papel de las capacidades de marketing en el resultado internacional de estas empresas a través de su influencia en las dimensiones que definen la estrategia internacional de las nuevas empresas internacionales; esto es, en la elección del método de entrada y en la dispersión geográfica de las mismas. Además, también se analiza cómo la orientación emprendedora y la rapidez con la que se inician las operaciones internacionales contribuyen al desarrollo de las capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales. En este sentido, el análisis de la influencia de la velocidad de internacionalización de las nuevas empresas en su comportamiento internacional se complementa con la investigación realizada en *International Entrepreneurship* que ha estudiado mayoritariamente el papel de la velocidad de internacionalización como variable dependiente (Autio, 2005; Zahra, 2005).

Para cumplir con este objetivo el trabajo presenta el marco teórico que permite fundamentar las hipótesis del modelo de influencia de la orientación emprendedora y la velocidad de entrada sobre el resultado internacional de las nuevas empresas a través de su influencia sobre las capacidades de marketing y del efecto de dichas capacidades sobre la

elección del modo de entrada y de la dispersión geográfica de los mercados. A continuación se presenta el estudio empírico desarrollado para contrastar el modelo de hipótesis entre una muestra de nuevas empresas internacionales españolas. Finalmente se exponen los resultados y las principales conclusiones alcanzadas.

2. Marco teórico e hipótesis a contrastar

2.1. Influencia de la velocidad de entrada en la generación de capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales

Day (1994) define las capacidades de marketing como aquellas habilidades y competencias de la empresa que le ayudan no solo a entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados, sino también aquellas que le permiten operar de manera más efectiva en dichos mercados. Este tipo de capacidades de marketing incluye capacidades de comprensión del mercado como la investigación de mercados, capacidades para crear y mantener relaciones de mercado como la gestión de relaciones con los clientes y capacidades cruzadas. Estas últimas comprenden el intercambio y diseminación de información por la organización y los mecanismos para integrar el conocimiento de mercado en los procesos internos y actividades como el desarrollo de nuevos productos o servicios, que incluyen tanto factores procedentes del mercado como competencias técnicas internas. Esta definición de capacidades de marketing ha sido ampliamente utilizada en la literatura especializada porque pone énfasis en el aprendizaje y en la capacidad de absorción de la empresa (Weerawardena, 2003; Greenley et al., 2004; Vorhies y Morgan, 2005; Blesa et al., 2007).

Los enfoques gradualistas consideran que la experiencia doméstica de la empresa condiciona el desarrollo de capacidades de marketing en las empresas (Johanson y Vahlne, 1990); esto es, la experiencia en el país de origen condiciona la forma en la que la empresa interpreta la información del entorno, aprende de dicha información y genera acciones concretas en el mercado internacional. Por lo tanto, según estos modelos, las capacidades de marketing necesarias para competir con éxito en los mercados internacionales van a estar condicionadas por la historia y la evolución pasada de la empresa. Sin embargo, entrar en nuevos mercados requiere que la empresa desarrolle nuevas rutinas y procesos organizativos relacionados con la necesidad de adquirir nueva información del mercado y de integrar dicha información en la base de conocimientos existentes en la empresa. Como es de esperar, la adopción de estos procesos no está exenta de costes y de dificultades. De hecho, estos nuevos procesos pueden chocar con los procesos y sistemas organizativos existentes. Efectivamente,

se puede correr el riesgo de que los directivos limiten la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios en mercados internacionales a aquellos factores que les son conocidos. Además, puede ocurrir que esta información se asimile en la empresa solo en la medida que no sea contraria a la base de conocimientos existentes. Un comportamiento como el descrito limitaría la capacidad de respuesta de la empresa ante los nuevos factores que puedan aparecer como consecuencia de la actividad internacional de la empresa (Zahra y George, 2002; Eriksson y Chetty, 2003).

Las nuevas empresas internacionales tratan de evitar estas restricciones estableciendo rápidamente rutinas que les faciliten la búsqueda y la integración de la información procedente de diferentes mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 1994). De esta forma, sus directivos diseñan sus empresas, sus sistemas y sus procesos centrándose en el mercado exterior. Por lo tanto, la rapidez con la que las nuevas empresas internacionales entran a operar en mercados foráneos puede contribuir a que estas empresas desarrollen una orientación internacional que facilite su capacidad para identificar, asimilar y responder ante las nuevas necesidades de los mercados internacionales. Es más, el estudio realizado por Blomstermo et al. (2004) muestra que estas empresas tienen una capacidad de absorción diferente en relación con las empresas que siguen procesos lentos de internacionalización que les favorece el desarrollo de capacidades de marketing. Por lo tanto, en este trabajo se considera que la rapidez con la que se internacionalizan las empresas facilita el desarrollo de sistemas que faciliten, no solo la información y el conocimiento de los mercados internacionales, sino que les permitan, además, diseñar las acciones necesarias para desarrollar y explotar económicamente las oportunidades de negocio en dichos mercados, contribuyendo así a la generación de capacidades de marketing.

En base a estos argumentos, se propone que:

H₁: La velocidad de internacionalización de las nuevas empresas contribuye a la generación de capacidades de marketing.

2.2. Influencia de la orientación emprendedora en la generación de capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales

Oviatt y McDougall (1994 y 2005) resaltan la orientación emprendedora como una característica propia de las nuevas empresas internacionales. 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 consideran 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 incentivará, 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).

El desarrollo de una orientación emprendedora refleja no solo lo que una empresa hace sino también cómo lo hace (Lumpkin y Dess, 1996), por ello desde la Teoría 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 nuevas oportunidades a través de las conductas y acciones de la empresa (Shane, 2003). Además, con el propósito de aprovechar esas oportunidades el desarrollo de una orientación emprendedora implica que la empresa deba desarrollar nuevas capacidades,

transformar sus recursos clave y reconfigurar sus procesos y estructuras de forma que se puedan explotar nuevas oportunidades de mercado (Wiklund y Shepherd, 2003; Jantunen et al., 2005).

Además, 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). 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).

Knight y Cavusgil (2004) han demostrado que el desarrollo de una orientación emprendedora influye en el desarrollo de capacidades de marketing por parte de las nuevas empresas internacionales que se traducen, en el lanzamiento de productos únicos y claramente diferenciados, y en enfatizar la calidad. En consecuencia, puede proponerse que

H₂: El desarrollo de una orientación emprendedora contribuye a la generación de capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales.

2.3. Influencia de las capacidades de marketing en la elección del método de entrada utilizado por las nuevas empresas internacionales

Johanson y Valhne (1977 y 1990) consideran que las capacidades de marketing influyen en la selección de los diferentes métodos de entrada elegidos por las empresas. De hecho, según los enfoques gradualistas las capacidades de marketing es una variable clave para entender el proceso de internacionalización de las empresas. En este sentido, Day (1994) también señala que tanto la capacidad de la empresa de comprender el mercado, la cual determina cómo está preparada la organización para percibir continuamente los cambios en su mercado y anticipar las respuestas a las acciones de mercado, como su capacidad de conectar con el consumidor, la cual comprende las habilidades y procesos necesarios para conseguir

relaciones de colaboración con el consumidor, van a condicionar el método de entrada elegido. Efectivamente, las capacidades de marketing hacen que la empresa se centre 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). Este aprendizaje global puede traducirse por un lado en un incremento de los recursos destinados a adaptar su oferta a las características y necesidades que plantea el nuevo entorno empresarial y, por otro lado, esta información también puede contribuir a disminuir la incertidumbre que la empresa tiene sobre las características de dichos mercados internacionales lo cual la puede animar a la utilización de métodos que supongan un mayor compromiso de recursos.

Además, desde la Teoría de los Costes de Transacción, se argumenta que, cuando las empresas involucren en la transacción capacidades que tengan un elevado componente de conocimiento tácito, como es el caso de las capacidades de marketing, van a preferir la utilización de métodos que impliquen un elevado compromiso de recursos para disminuir el elevado riesgo de diseminación al que tendrían que hacer frente si utilizasen métodos híbridos de entrada, ya que este tipo de conocimiento no puede ser protegido fácilmente por patentes u otros métodos formales de protección (Kim y Hwang, 1992; Madhok, 1998). En este sentido, Davidson (1982) encontró que las empresas que tienen menos capacidades de marketing tienden a reducir el riesgo asociado con la realización de operaciones internacionales, mediante la utilización de métodos de entrada que implican poco compromiso de recursos en dichos mercados - como las licencias, o las joint ventures -; en lugar de recurrir a métodos que impliquen un mayor compromiso de recursos. Por su parte, Aulakh y Kotabem (1997) sugieren que las empresas que poseen capacidades de marketing superiores prefieren métodos que impliquen un mayor compromiso de recursos, de forma que puedan crear una situación en la que disfrutan de ventajas especiales al tiempo que limitan el acceso de potenciales competidores en el mercado. Oviatt y McDougall (1997) señalan, asimismo, que las nuevas empresas internacionales prefieren la utilización de métodos que implican un elevado compromiso de recursos en los mercados foráneos cuando poseen capacidades tecnológicas y de marketing. Por lo tanto, cabe esperar que:

H₃: *Las capacidades de marketing contribuyen a que las nuevas empresas internacionales prefieran métodos de entrada que impliquen un mayor compromiso de recursos.*

2.4. Relación entre método de entrada y el resultado internacional en las nuevas empresas internacionales

Oviatt y McDougall (1994) señalaron que el éxito internacional de las nuevas empresas internacionales era posible gracias a la utilización de opciones estratégicas que no implicaban un elevado compromiso de recursos y que facilitaban la disponibilidad de aquellos recursos y capacidades necesarias para competir con éxito en mercados foráneos. El hecho de que estas empresas tuvieran limitados sus recursos, les llevaba a establecer relaciones con socios que facilitasen los recursos necesarios para materializar el crecimiento internacional (Zacharakis, 1997). Además, estas empresas deberían valorar positivamente la utilización de métodos de entrada que no implicasen un elevado compromiso de recursos en los diferentes mercados, ya que dichos métodos garantizarían la flexibilidad operativa que estas empresas requieren para operar en dichos mercados (Knight y Cavusgill, 2004; Jantunen et al., 2005). Sin embargo, los estudios empíricos no han podido corroborar de forma inequívoca la existencia de una relación positiva entre la utilización de alianzas y el éxito de las nuevas empresas internacionales (Preece et al., 1999; Leiblein y Reuer, 2004). En este sentido, Brouthers (2002) y Brouthers y Nakos (2004) señalan que el estudio de los diferentes métodos de entrada y su influencia en el resultado de las empresas debe hacerse teniendo en cuenta los factores que condicionan la entrada. Estos factores han sido analizados desde diversas perspectivas teóricas. Basándose en la teoría de costes de transacción puede sugerirse que la utilización de métodos que impliquen un mayor compromiso de recursos contribuirá al crecimiento y a mejores resultados de las empresas, cuando éstas posean capacidades distintivas como, por ejemplo, las capacidades de marketing (Brouthers, 2002; Brouthers y Nakos, 2004).

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

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

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

H₄: La utilización de métodos de entrada que impliquen un mayor compromiso de recursos y control favorece los resultados económicos de las nuevas empresas internacionales.

2.5. Influencia de las capacidades de marketing en la dispersión geográfica de las nuevas empresas internacionales

La literatura reciente sugiere la existencia de un número cada vez mayor de pequeñas empresas que diversifican sus mercados internacionales (Karagozoglu y Lindell, 1998; Liesch y Knight, 1999; Yip et al., 2000; Jeong, 2003; Yeoh, 2004; Zain y Imm, 2006). Concretamente, las nuevas empresas globales se caracterizan porque desarrollan y comercializan globalmente sus productos (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Ayal y Raban, 1990; Oviatt y McDougall, 1997; Karagozoglu y Lindell, 1998). Este comportamiento global de las nuevas empresas internacionales parece entrar en contradicción con el comportamiento previsto por los enfoques gradualistas que relacionan la entrada en nuevos mercados con el concepto de distancia psíquica. El concepto de distancia psíquica representa la diferencia percibida por el empresario entre distintos países en términos de idioma, cultura, sistemas políticos, etc.; factores que dificultan el flujo de información entre la empresa y los distintos países en que se encuentran sus mercados. De tal forma que, la empresa inicia sus actividades internacionales en aquellos mercados que le son más similares en estos aspectos y, por tanto, la incertidumbre percibida sobre los mismos es menor (Johanson y Valhne, 1977 y 1990). Después, a medida que la empresa adquiere una mayor experiencia internacional, se plantea acudir a mercados que le son más distantes en los aspectos antes mencionados (Johanson y Valhne, 1977 y 1990).

Las capacidades de marketing, al estar basadas en la información, consiguen reducir la distancia psíquica entre países. En este sentido, Mazaira et al. (2005) confirman que la búsqueda de la entrega de un valor superior al cliente, que caracteriza a las empresas con

cierta orientación al mercado, lleva consigo el desarrollo de una mayor capacidad para percibir el mercado, para desarrollar capacidades de respuesta y adaptación al mismo (a través de las capacidades de innovación e imitación) y de relacionarse con los clientes. De esta manera, los procesos de inteligencia de mercado ayudan a la definición de una competencia organizativa que permite el rendimiento de las actividades distintivas (Bhuian et al., 2005). Así, las capacidades relacionadas con el procesamiento de información del mercado proveen a la empresa de información acerca de sus clientes, competidores y entorno que influye positivamente sobre la capacidad de aprendizaje de la misma acerca de este entorno (Slater y Narver, 1995). Estos factores llevan a la empresa a disminuir la incertidumbre asociada a la diversificación de sus actividades y, por tanto, incrementar su presencia exterior.

Por otro lado, la Teoría del Capital Social sugiere que las redes externas de relación de las organizaciones juegan un importante papel en el grado de compromiso internacional de las nuevas empresas (Ellis, 2000; Yeoh, 2004; Zain y Imm, 2006) ya que, gracias a estas capacidades de relación, las empresas consiguen subsanar su falta de experiencia internacional, descubren nuevas oportunidades, logran el acceso a nuevos mercados (Coviello y Martin, 1999; Ellis y Pecotich, 2001) e incrementan su credibilidad en éstos (Zain y Imm, 2006).

Gracias a estas capacidades de acceso a la información de los mercados, los directivos de las nuevas empresas internacionales presentan una actitud más positiva hacia las oportunidades nacientes en el mercado internacional (Brush, 1992) y tienen una visión de las actividades internacionales de menor riesgo y costes (Eriksson et al., 1997). Estos factores permiten a las nuevas empresas internacionales un mayor grado de exposición internacional, diversificando así su presencia en los mercados foráneos (Yeoh, 2004).

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

***H₅:** Las capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales contribuyen a aumentar su dispersión geográfica.*

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

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

encontramos trabajos que señalan la existencia una relación negativa entre dispersión geográfica y resultados empresariales (Shaked, 1986) o, en el mejor de los casos, inexistente (Tallman y Li, 1996). Estos estudios relacionan diversificación geográfica con tamaño empresarial y aluden a los elevados costes organizativos, administrativos y de dirección asociados al crecimiento de la empresa, así como al aumento de riesgos que se derivan de la complejidad organizativa, para explicar la relación negativa, o la ausencia de relación, entre la diversificación geográfica y el resultado empresarial.

Por otro lado, encontramos trabajos que mantienen que hay una relación no lineal entre ambos constructos. Concretamente, Hitt et al. (1997) demuestran la existencia de una relación curvilínea entre la diversificación geográfica y el resultado empresarial. Esto es, para niveles bajos o moderados de diversificación la relación respecto a los resultados de la empresa es positiva, mientras que esta influencia se vuelve negativa al hablar de niveles altos de diversificación geográfica, debido a los altos costes transaccionales y de gestión del procesamiento de la información asociados a los altos niveles de diversificación. Sin embargo, son más los trabajos que argumentan y demuestran empíricamente la existencia de una relación positiva entre la dispersión geográfica y el resultado internacional (Sullivan, 1994; Gomes y Ramaswamy, 1999; Jeong, 2003; Yeoh, 2004).

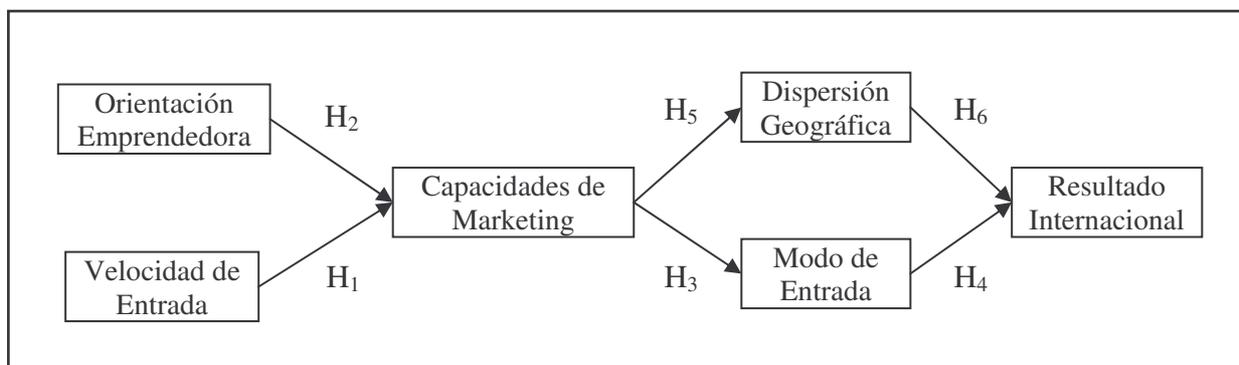
Entre los posibles beneficios que se asocian con la dispersión geográfica se sugiere la posibilidad de aprovechar las economías de escala y los ahorros de coste que se derivan de múltiples localizaciones (Kogut, 1985; Grant, 1987; Barlett y Ghoshal, 1990; Jeong, 2003; Lages y Montgomery, 2004). Además,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

han comprometido previamente en un aprendizaje similar (Cohen y Levinthal, 1990). La mayor diversificación internacional puede repercutir favorablemente en la capacidad de la empresa para coordinar y compartir actividades de diferentes zonas geográficas (Geringer et al., 1989). Particularmente, el hecho de que las nuevas empresas internacionales interactúen con clientes foráneos y negocien en múltiples mercados promueve un aprendizaje tecnológico más profundo, así como una mayor habilidad para diseñar y comercializar productos más acordes a las necesidades de los distintos clientes internacionales (Kogut y Singh, 1988; Eriksson et al., 2000). Las empresas que operan en entornos domésticos limitan la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios a esos mercados, lo que se traduce en una disminución de beneficios en el largo plazo. Estas empresas desarrollan unas rutinas organizativas asociadas a su actividad en esos mercados que pueden dificultar la capacidad de la empresa para adquirir e integrar nueva información procedente de nuevos mercados (Wagner, 2004; Blomstermo et al., 2004). Existen impedimentos cognitivos, políticos y culturales que tienden a dificultar la búsqueda de nuevas oportunidades en nuevos mercados. A largo plazo este proceder puede incidir negativamente en la competitividad de las empresas (Autio et al., 2000). Por lo tanto, en este trabajo se propone que:

H₆: *La dispersión geográfica favorece los resultados internacionales positivos de las nuevas empresas internacionales.*

Estas hipótesis configuran un modelo de impacto de la orientación emprendedora y la velocidad de entrada sobre el resultado de las nuevas empresas internacionales que puede representarse gráficamente como muestra la figura 1.

Figura 1. Modelo de impacto de la orientación emprendedora y la velocidad de entrada sobre el resultado de las nuevas empresas internacionales



3. Metodología de la investigación y análisis de resultados

3.1. Selección de la muestra y recogida de la información

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

Una vez elaborado el cuestionario, se realizó un pre-test en una muestra piloto de 25 empresas para asegurarnos de que el cuestionario era entendido correctamente. Para el desarrollo del mismo se llevaron a cabo entrevistas personales con los gerentes de NEIs. No se detectaron problemas de comprensión durante el pre-test, por lo que no se realizó cambio alguno en el cuestionario inicial. A continuación se procedió a la elaboración de una versión electrónica del mismo.

Mediante llamada telefónica, se pidió la colaboración del gerente de la empresa, así como su dirección electrónica. De esta manera, cada entrevistado recibía un correo electrónico con un texto que solicitaba su colaboración y un enlace a la página web donde se encontraba el cuestionario. Después de enviar el cuestionario por e-mail, se realizó un seguimiento telefónico para incrementar el índice de respuesta. Como resultado de este proceso, desarrollado durante el último trimestre de 2005, se obtuvo un total de 135 respuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 25,14%.

La edad media de las compañías entrevistadas es de 4 años de antigüedad y, por término medio, tienen actividad internacional desde los 4 años después de su creación. Por otro lado, el número medio de empleados de estas organizaciones es de 25. Respecto a sus beneficios anuales un 25% de estas empresas presentan cifras de beneficios inferiores a los 800.000 euros, un 50% entre 800.000 y 5.000.000 de euros y el restante 25% poseen beneficios que exceden los 5.000.000 de euros.

3.2. Escalas de medida

Para medir la orientación emprendedora de las nuevas empresas internacionales, se optó por el uso de la escala construida por Miller (1983) y refinada por Covin y Slevin (1989 y 1993) basada en la interrelación de tres dimensiones 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) (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)

En referencia a la medición de la velocidad de entrada, debido a que todas las empresas incluidas en ambas muestras eran nuevas empresas internacionales, todas ellas habían comenzado su actividad internacional con menos de siete años de edad desde su creación. Por término medio las empresas presentan actividad internacional a partir de los 4 años después de su creación. Puesto que la muestra es bastante homogénea en cuanto a los años transcurridos desde la creación hasta la internacionalización, se ha decidido medir la rapidez con la que se opera en mercados internacionales en función del porcentaje de actividad exterior que presenta la empresa en el momento de la entrevista. Este indicador considera que una empresa que, durante ese periodo, presenta un porcentaje de actividad internacional por encima del 50% se ha internacionalizado con mayor rapidez que una empresa que lleva a cabo no más de, por ejemplo, el 25% de su actividad en el exterior. El porcentaje de actividad realizada en el exterior ha sido calculada teniendo en cuenta las siguientes actividades de la cadena de valor de la empresa: fabricación, investigación y desarrollo, marketing, publicidad y promoción y servicio postventa.

Para medir las capacidades de marketing optamos por adaptar la escala desarrollada por Hooley et al. (2002). Esta escala identifica cuatro dimensiones en las capacidades de

marketing: las tres propuestas por Day (1994) con la adición de una dimensión que recoge la capacidad de la organización para establecer redes de relaciones (Tabla 2).

Tabla 2. Medición de las Capacidades de Marketing

NETWORKING CAPABILITY
Mi empresa mantiene un buen nivel de confianza con otras empresas con las que colabora (NETWORK1). Mi empresa tiene un alto compromiso y comparte objetivos con otras empresas con las que colabora (NETWORK2). Mi empresa comparte habilidades con otras empresas con las que colabora (NETWORK3).
OUTSIDE-IN CAPABILITY
Mi empresa crea relaciones duraderas con los clientes (OUTSIDE1). Mi empresa sabe lo que los clientes necesitan (OUTSIDE2).
INSIDE-OUT CAPABILITY
Mi empresa tiene una buena dirección financiera (INSIDE1). Los directivos de mi empresa tienen experiencia en la dirección de empresas (INSIDE2). Mi empresa gestiona los recursos humanos de forma eficaz (INSIDE3).
SPANNING CAPABILITY
Mi empresa consigue un alto porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos (SPANNING1). Mi empresa proporciona buena información a los clientes (SPANNING2). Mi empresa gestiona las actividades de marketing de forma eficaz (SPANNING3). Mi empresa utiliza eficientemente la información que viene del mercado (SPANNING4).

Con el objeto de medir el grado en que las empresas utilizaban modos de entrada a mercados internacionales que implicasen un alto compromiso de recursos y control, se preguntó a los directivos de las mismas acerca de la frecuencia con la que la compañía había optado por la implantación de filiales, la adquisición total o la adquisición parcial de empresas en el mercado de destino.

Para medir el resultado internacional de las nuevas empresas se ha optado por la consideración de tres indicadores generales de los resultados empresariales a nivel internacional, 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 en relación a la rentabilidad, beneficio (Zahra y Garvis, 2000; García y Marco, 2002) y cuota de mercado (Knight y Cavusgill, 2004).

3.3. Validez y fiabilidad de las escalas

La mayor parte de investigadores en ciencias sociales asumen que los indicadores de una escala miden el efecto del constructo medido por lo que, los ítems (p. ej., variables observadas) que componen dicha escala, son percibidos como indicadores reflectivos de los constructos subyacentes (p. ej., la variable latente) (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Sin embargo, los indicadores causales parecen más apropiados cuando estos pueden ser considerados más como la causa que como el efecto de la variable latente medida (MacCallum y Browne, 1993). Esta perspectiva de medida alternativa implica la creación de

un índice más bien que de una escala (Bollen y Lennox, 1991). Las características claves de estos modelos formativos son (Jarvis et al., 2003): (1) la dirección de causalidad va de la medida al constructo, (2) no hay ninguna razón para pensar que las medidas están correlacionadas, (3) la caída de un indicador del modelo de medida puede cambiar el significado del constructo, (4) el error de medida es tenido en cuenta a nivel del constructo, (5) el valor en la escala no representa adecuadamente el constructo. Dos constructos del modelo propuesto en este trabajo tienen estas características: el modo de entrada con alto control y el resultado internacional.

Como consecuencia de estas características, los procedimientos convencionales usados para evaluar la validez y la fiabilidad de las escalas de indicadores reflectivos no son apropiados para los índices con indicadores formativos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Cuatro cuestiones son críticas en la adecuada construcción de índices (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001): especificación del contenido, especificación del indicador, colinealidad del indicador y validez externa. Para comprobar el contenido y la especificación de los indicadores de los índices, todos los ítems fueron extraídos de la revisión de literatura relacionada, comprobando que se recogían todas las dimensiones relevantes del constructo. Los análisis de multicolinealidad entre los indicadores de los diferentes índices muestran que los factores máximos de inflación de la varianza en cada índice (1,121 en el modo de entrada con alto control y 4,285 en el crecimiento internacional) están por debajo del umbral comúnmente aceptado de 10 (Kleinbaum et al., 1988). Finalmente, siguiendo las recomendaciones de Jarvis et al. (2003) para la evaluación de la validez externa, dos indicadores reflexivos fueron añadidos al constructo formativo y un modelo de múltiples indicadores y causas fue estimado para cada índice. La tabla 3 muestra los indicadores reflexivos y la estimación de los modelos que alcanzaron un buen ajuste global.

Tabla 3. Validez externa de los índices

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

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

Para mejorar el modelo de forma progresiva mediante la eliminación secuencial de los indicadores menos adecuados, se retiraron aquellos indicadores cuyos coeficientes estandarizados (λ) eran menores a 0,4 (Hildebrant,1987) y el valor del estadístico t de student inferior a 2,58. Concretamente se eliminaron los indicadores INSIDE2 y SPAN4 de la escala capacidades de marketing y PROACT1, PROACT4 y RIESGO3 de la escala orientación emprendedora.

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

Por lo que respecta a la validez discriminante se realizó la prueba del intervalo de confianza, que consiste en verificar que el valor "1" no se encuentra en los intervalos de confianza estimados para las correlaciones entre cada par de dimensiones. En la tabla 4 puede observarse los resultados del análisis de validez de las escalas de orientación emprendedora y de la de capacidades de marketing.

Tabla 4. Síntesis de los análisis de validez de las escalas

Escala		Orientación Emprendedora	Capacidades de Marketing					
Parámetros		0,46-0,97	0,47-0,88					
α		0,77	0,71					
FC		0,89	0,89					
VE		0,55	0,46					
Medidas de calidad del ajuste								
χ^2/ gl	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
1,82	0,078	0,94	0,99	0,99	0,91	0,072	0,96	0,94

4. Resultados

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

Con el fin de simplificar el modelo, las dos escalas multidimensionales de la orientación al mercado y las capacidades de marketing, fueron reducidas a cada una de sus dimensiones mediante el cálculo de las medias de los indicadores resultantes del análisis de validez y fiabilidad. La tabla 5 muestra los resultados de los diferentes análisis.

Tabla 5. Resultado de la estimación de parámetros estandarizados para el modelo de impacto de la orientación emprendedora y la velocidad de entrada sobre los resultados internacionales de las nuevas empresas

Relación		Parámetro	t (Sig)	Hipótesis	Resultado			
Velocidad de entrada – Capacidades de marketing		0,30	6,74 (p<0,001)	H ₁	Aceptada			
Orientación emprendedora – Capacidades de marketing		0,36	9,02 (p<0,001)	H ₂	Aceptada			
Capacidades de marketing – Modos de entrada alto control		0,93	4,98 (p<0,001)	H ₃	Aceptada			
Modos de entrada alto control – Crecimiento internacional		0,58	5,26 (p<0,001)	H ₄	Aceptada			
Capacidades de marketing – Dispersión geográfica		-0,049	-0,46	H ₅	Rechazada			
Dispersión geográfica – Crecimiento internacional		0,15	2.65 (p<0,01)	H ₆	Aceptada			
Medidas de calidad del ajuste								
χ^2/ gl	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
1,29	0,046	0,95	0,99	0,99	0,91	0,070	0,97	0,94

Los resultados del análisis parecen sugerir que la orientación emprendedora y la rapidez con la que las nuevas empresas internacionales se comprometen en la realización de actividades internacionales contribuyen a que estas empresas desarrollen capacidades de marketing. Además, dichas capacidades de marketing influyen positivamente en la elección de modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos y control. La relación de estos métodos con el éxito internacional del tipo de empresas analizado también se ha mostrado positiva, confirmándose así las cuatro primeras hipótesis de este trabajo.

Por su parte, aunque la relación entre la dispersión geográfica de los mercados a los que acuden las nuevas empresas internacionales y el éxito internacional de las mismas es positiva y significativa, la relación entre las capacidades de marketing y la dispersión geográfica no resulta ser significativa, de tal forma que la quinta de nuestras hipótesis queda rechazada.

5. Discusión y principales conclusiones

Los resultados obtenidos en este trabajo están en la línea de los obtenidos recientemente por otros autores en relación con la importancia que tiene la rapidez con la que las empresas se internacionalizan. En este sentido, Morgan et al. (2006) han identificado cinco capacidades que se asocian a empresas que siguen procesos rápidos de internacionalización. Concretamente estos autores señalan que las nuevas empresas internacionales desarrollan capacidades de imagen, financieras, humanas, culturales y relacionales. El trabajo realizado permite añadir las capacidades de marketing a estas capacidades.

Las capacidades de reputación se corresponden con aquellas de naturaleza intangible relacionadas con la imagen de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1993). Así, expandir rápidamente la marca de la empresa permite a la empresa construir y proteger su cuota de mercado, explotar los gastos en marketing, y lanzar de forma más sencilla nuevos productos en el mercado internacional (Aaker, 1996; Steenkamp et al., 2003).

Las capacidades humanas se derivan de las características de su equipo directivo (Cavusgil y Zou, 1994; Daily et al., 2000). Hay que tener en cuenta que estas empresas están dirigidas por personas con un comportamiento proactivo e innovador, que les hace anticiparse a sus competidores ante las nuevas oportunidades del mercado y, al mismo tiempo, con una visión dirigida al consumidor que les lleva a crear un valor superior mayor al de sus competidores.

Las capacidades culturales se basan en los valores y comportamientos que inspiran la estrategia competitiva de la empresa. La rápida internacionalización de la empresa va a favorecer la adopción por parte de la misma de una cultura orientada al mercado internacional (Ripollés et al., 2006). La globalización de la economía ha supuesto que las ventajas competitivas de las empresas ya no estén ligadas a los mercados locales sino a su capacidad para operar globalmente (Yip, 1992). En este sentido, la capacidad de los directivos para desarrollar una orientación global es clave para el éxito empresarial (Zou y Cavusgil, 2002; Yenijurt et al., 2005). El desarrollo de esta orientación global supone uno de los mayores desafíos a los que deben enfrentarse los directivos de las empresas ya que supone el desarrollo de recursos y capacidades que trascienden las fronteras de los mercados locales (Zou y Cavusgil, 2002).

En cuanto a las capacidades basadas en las relaciones, los directivos de estas empresas establecen relaciones con el resto de miembros de la red en la que operan, hecho que les permite acceder a nuevas experiencias, recursos y conocimientos que no hubieran podido conseguir si hubieran actuado aisladamente, de manera que éstas pueden ejercer un efecto apalancamiento en la habilidad de las empresas para penetrar en los mercados internacionales (Buckley y Ghauri, 1993; Welch et al., 1998).

A estas capacidades hay que añadir las capacidades de marketing que tienen que ver con la habilidad de la empresa para entender el comportamiento de sus mercados y para actuar de la manera más efectiva en dichos mercados (Day, 1994).

Por lo tanto, este trabajo permite desarrollar la literatura existente ya que demuestra que además de las capacidades ya señaladas en la literatura, las nuevas empresas internacionales logran ser competitivas internacionalmente mediante el desarrollo de

capacidades de marketing. Además, estas capacidades facilitan la adopción de métodos que implican un elevado compromiso de recursos en los mercados foráneos.

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

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

En definitiva, los resultados de nuestro estudio han permitido demostrar la influencia positiva de la orientación emprendedora y de la rapidez con la que se entra en mercados foráneos en la internacionalización de las nuevas empresas. Concretamente se ha demostrado cómo estos factores contribuyen a que estas empresas desarrollen capacidades de marketing, lo que les permite optar por modos de entrada que garanticen un elevado nivel de control del nuevo mercado, y alcanzar resultados superiores a sus competidores en los mercados foráneos.

A nivel gerencial, las conclusiones de este trabajo permiten abordar como aspectos críticos en la creación de las nuevas empresas internacionales el desarrollo por parte del

directivo de una orientación emprendedora. Así, el empresario debe poseer, y al mismo tiempo impregnar a su empresa, de una personalidad que implique la generación de ciertas capacidades y la adquisición de ciertos recursos para el desarrollo de acciones y comportamientos innovadores y proactivos hacia el mercado que faciliten el aprovechamiento de la oportunidad de internacionalizar su presencia en el mercado. Al mismo tiempo, la rapidez con la que opere en mercados foráneos también va a contribuir a su éxito empresarial. Con ello el directivo logrará que su empresa adquiera capacidades de marketing que contribuirán al desarrollo de ventajas respecto a sus competidores que se convertirán en una mejora de los resultados de su empresa.

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

6. Referencias

- AAKER, D. A. (1996): *"Building strong brands"*. New York: Free Press.
- ALVAREZ, S. A. y BUSENITZ, L.W. (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, 27: 755-775.
- ANSOFF, I. y MCDONNELL, E. (1990): "Implanting strategic management". New York: Prentice Hall.
- 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*, 46: 359-373.
- AULAKH, P.S. y KOTABE, M. (1997): "Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets", *Journal of International Business Studies*, 28 (1): 145-175.
- AUTIO E. (2005): "Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article: Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 36: 9-19.
- AYAL, I. y RABAN, J. (1990): "Developing hi-tech industrial products for world markets", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37 (3): 177-183.

- BARRINGER, B.R., y BLUEDORN, A.C. (1999): "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1990): "Managing innovation in the transnational corporation", En Bartlett, C., Doz, Y. y Hedlund, G. (Eds), *Managing the Global Firm*, Routledge, London, pp. 215-55.
- BECHERER, R.C. y MAURER, J.G. (1997): "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led Firms", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22 (1): 47-59.
- BHUIAN, S.N.; MENGUC, B. y BELL, S.J. (2005): "Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance", *Journal of Business Research*, 58: 9-17.
- BLESA, A.; RIPOLLÉS, M. y MONFERRER, D. (2007). "Entrepreneurial and market orientations and international performance of spanish and belgian international new ventures", 36th EMAC Conference, 22-25 Mayo, Reykjavik.
- BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K. y SHARMA, D.D. (2004): "Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms", *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 239-258.
- BOLLEN, K. y LENNOX, R. (1991): "Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective", *Psychological Bulletin*, 110 (2): 305-314.
- BROUTHERS, K. (2002): "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of International Business Studies*, 33 (2): 203-221.
- BROUTHERS, K. y NAKOS, G. (2004): "SME international entry mode choice and performance: A transaction cost perspective", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (3): 229-247.
- BRUSH, C. (1992): "Factors motivating small firms to internationalize: the effects of firm age", Doctoral dissertation, Boston University, Boston, MA.
- BUCKLEY, P.J. y GHOURI, P. (1993): "Introduction and Overview". En Buckley, P. J. y Ghauri, P. (eds.): *The Internationalization of the Firm*: McMillan Press.
- BUSENITZ, L. y BARNEY, J. (1997): "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations", *Journal of Business Venturing*, 12.
- CAVUSGILL, T. y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, 58 (1): 1-21.
- CHO, H. y PUCIK, V. (2005): "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value." *Strategic Management Journal* 26 (6): 555-575.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1985): "The impact of export strategy on export sales performance", *Journal of International Business Studies*, 16 (1): 37-56.

- COVIELLO, N.E. y MARTIN, K.A. (1999): "Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector", *Journal of International Marketing*, 7 (4): 42-66.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal* 10: 75-87.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1991): "A conceptual model of Entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1): 7-25.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1993): "A Response to Zarah's "Critique and Extension", *Entrepreneurship Theory and Practice* 17 (4): 23-28.
- CRAIG, C.S. y DOUGLAS, S.P. (2000): "Configural advantage in global markets", *Journal of International Marketing*, 8 (1): 6-26.
- DAILY, C.M. ; MCDOUGALL, P.P. ; COVIN, J.G. y DALTON, D.R. (2002). "Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms", *Journal of Management*, 28 (3): 387-412.
- DAVIDSON, W.H. (1982): *Global Strategic Management*. New York, NY: John Wiley.
- DAY, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52.
- DELIOS, A. y HENISZ, W. (2000): "Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies", *The Academy of Management Journal*, 43 (3):305-323.
- DIAMANTOPOULOS, A. y WINKLHOFER, H. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, 38 (2): 269-277.
- DICKSON, P. y WEAVER, K. (1997): "Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use", *Academy of Management Journal*, 40: 404-425.
- DUNNING, J.H. (1981): "Alternative Channels and Modes of International Resource Transmission", En T. Sagafi-Nejad, H. Perlmutter, y R. Moxon, *Controlling International Technology Transfer: Issues, Perspectives and Implications*, Permagon: New York.
- ECKHARDT, J. y SHANE, S. (2003): "Opportunities and Entrepreneurship", *Journal of Management*, 29 (3): 333-349.
- ELLIS, P. (2000). "Social ties and foreign market entry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n° 3, pgs. 443-469.
- ELLIS, P. y PECOTICH, A. (2001): "Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises", *Journal of Marketing Research*, 38 (1): 119-130.
- ERIKSSON, K. y CHETTY, S. (2003): "The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge", *International Business Review*, 12: 673-695.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D. (1997): "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, 28: 237-260.

- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D. (2000): "Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process", *International Studies of Management and Organization*, 30 (1): 26-44.
- FOMBRUN, C. J., y SHANLEY, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, 33: 233-258.
- GARCIA, F. y MARCO, B. (2002): "New venture competitive strategies and performance", *Management*, 5 (2): 127-145.
- GARUD, R. y NAYYAR, P. (1994): "Transformative capacity: Continual structuring by inter-temporal technology transfer", *Strategic Management Journal*, 15: 365-385.
- GERINGER, J.M.; BEAMISH, P.W. y DACOSTA, R.C. (1989): "Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance", *Strategic Management Journal*, 10: 109-19.
- GOMES, L. y RAMASWAMY, K. (1999): "An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance", *Journal of International Business Studies*, 30 (1): 173-188.
- GRANT, R.M. (1987): "Multinationality and performance among British manufacturing companies", *Journal of International Business Studies*, 18 (3): 79-90.
- GREENLEY, G. (1995): "Forms of market orientation in UK companies", *Journal of Management Studies*, 34 (2): 259-284.
- HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14: 607-618.
- HILDEBRANT, L. (1987): "Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data", *Journal of Economic Psychology*, 8: 19-42.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. y KIM, H. (1997): "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40 (4): 767-98.
- HOOLEY, G.; GREENLEY, G y FAHY, J. (2002): "A Scale for Measuring Marketing Capabilities". In Farhangmehr, M. (Ed). *Marketing in a Changing World: Scope, Opportunities and Challenges*. Proceedings (CD) of the 31st EMAC Conference 28-31 May 2002 in Braga, Portugal.
- HUGES, M. y MORGAN, R. E. (2006): "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", *Industrial Marketing Management*, 36 (5): 651-661.
- HULT, G. T. y KETCHEN, D. J. (2001): "Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance", *Strategic Management Journal*, 22 (9): 899-906.
- JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S. y KYLÄHEIKO, K. (2005): "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance", *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3): 223-243.

- JARVIS, C.B; MACKENZIE, S.B. y PODSAKOFF, P.M. (2003): "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research", *Journal of Consumer Research*, 30 (2): 199-218.
- JEONG, I. (2003): "A cross-national study of the relationship between international diversification and new product performance", *International Marketing Review*, 20 (4): 353-376.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
- KARAGOZOGLU, N. y LINDELL, M. (1998): "Internationalization of small and medium-sized technology based firms: an exploratory study", *Journal of Small Business Management*, 36 (1): 44-59.
- KIM, W.C. y HWANG, P. (1992): "Global strategy and multinationals' entry mode choice". *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 29-53.
- KIM, W.C.; HWANG, P. y BURGERS, W.P. (1993): "Multinationals' diversification and the risk-return trade-off", *Strategic Management Journal*, 14: 275-86.
- KLEINBAUM, D.G.; KUPPER, L. y MULLER, K.E. (1988): *Applied regression analysis and other multivariable methods*, PWS-Kent, Boston.
- KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, S.T. (2004): "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, 35: 124-141.
- KOGUT, B. (1985): "Designing global strategies: profiting from operational flexibility", *Sloan Management Review*, 27 (1): 27-38.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, 19 (3): 411-432.
- KOTABE, M. (1990): "Corporate product policy and innovative behavior of European and Japanese multinationals: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, 54 (2): 19-33.
- KREISER, P.M.; MARINO, L.D. y WEAVER, K.M. (2002): "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26: 71-92.
- LAGES, L.F. y MONTGOMERY, D.B. (2004): "Export performance as an antecedent of export commitment and market strategy adaptation", *European Journal of Marketing*, 38 (9/10): 1186-1214.
- LEIBLEIN, M. J. y REURER, J.J. (2004) : "Building a Foreign Sales Base: The Roles of Capabilities and Alliances for Entrepreneurial Firms," *Journal of Business Venturing*, 19 (2): 285-307.
- LIESCH, P.W. y KNIGHT, G.A. (1999): "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, 30 (2):383-394.

- LIU, S.S.; LUO, X. y SHI, Y.Z. (2002): “Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study”, *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4): 367-382.
- LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2001): “The internationalization and performance of SMEs”, *Strategic Management Journal*, 22: 565-586.
- LUQUE, T. (2000): “*Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*”. Ed. Pirámide, Madrid.
- LUMPKIN, G.T. y DESS G.G. (1996): “Enriching the entrepreneurial orientation construct – a reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage”, *Academy of Management*, 21 (3): 605-607.
- MACCALLUM, R.C. y BROWNE, M.W. (1993): “The use of causal indicators in covariance structure models: some practical issues”, *Psychological Bulletin*, 114 (3): 533-541.
- MADHOK, A. (1998): “The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode”. *International Business Review*, 7 (3): 259-290.
- MAZAIRA, A.; DOPICO, A. y GONZÁLEZ, E. (2005): “Incidencia en el grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3): 181-208.
- MCDUGALL, P. y OVIATT, B. (1996): “New venture internationalization, strategic change, and performance a follow-up study”, *Journal of Business Venturing*, 11 (1): 23-40.
- MILLER, D. (1983): “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, 29: 770-791.
- MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W. y SCHLEGELMICH, B. B. (2006): “Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability”, *International Marketing Management*, 35: 621-633.
- NUNNALLY, J. (1979): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, Nueva York.
- OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.P. (1994): “Toward a theory of international new ventures”, *Journal Of International Business Studies*, First Quarter: 45-64.
- OVIATT, B. M., y MCDUGALL, P.P. (1997): “Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures”, *Management International Review*, 37 (Special Issue 2): 85-99.
- OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.P. (2005): “Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29 (5): 537-553.
- PREECE, S.B.; MILES, G. y BAETZ, M.C. (1999): “Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms”, *Journal of Business Venturing* 14 (3): 259–281.
- RIALP, A.; RIALP, J. y KNIGHT, G. (2004): “The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?”, *International Business Review*, 14 (2).

- RIPOLLÉS M.; BLESÁ, B. ; MONFERRER, D. y NAUWELAERTS, Y. (2006): "The Effect of Speed of Entry on the Absorptive Capability of Foreign Market Knowledge in Spanish and Belgian International new Ventures". *ECEI Conference*, Paris
- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- SHAKED, I. (1986): "Aare Multinational Corporations Safer", *Journal of International Business Studies*, 17: 83-118.
- SHANE, S. (2003): "A General Theory Of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus", *New Horizons In Entrepreneurship*.
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research", *The Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- SHARMA, V.M. y ERRAMILI, M.K., (2004): "Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice", *Journal of Marketing Theory and Practise*, 12 (1): 1-18.
- SICHTMANN, C.; KLEIN, M. y GRIESE, I. (2007): "The Success of International Market Entry Strategies for Industrial Services", 36th EMAC Conference, 22-25 Mayo, Reykjavik.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- STEENKAMP, J. B.; BATRA, R. y ALDEN, D. L. (2003): "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies*, 34 (1): 53-65.
- STEENKAMP, J. M. y VAN TRIJP, H. C. M. (1991): "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", *International Journal of Research in Marketing*, 8 (4): 283-299.
- STEVENSON, H. y GUMPERT, D. (1985): *The Heart of Entrepreneurship*, Boston, MA. Harvard Business Review (March-April).
- STEVENSON, H. H. y JARILLO, J.C. (1990): "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 11: 17- 27.
- STINCHCOMBE, A. (1965): "Social structure and organizations", in J. March (Ed.), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, pgs. 142-193.
- SULLIVAN, D. (1994): "Measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies*, 25 (2): 325-42.
- TALLMAN, S. y LI, J. (1996): "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal*, 39 (1): 179-96.
- VORHIES, D.W. y MORGAN, N.A. (2005): "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, 69: 80-94.
- WAGNER, H. (2004). "Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany", *International Business Review*, Vol. 13, pgs. 447-463.
- WEERAWARDENA, J. (2003): "The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy", *Journal of Strategic Marketing*, 11: 15-35.

- WELCH, D.; WELCH, L. y WILKINSON, I. (1998): "The importance of networks in export promotion: Policy issues", *Journal of International Marketing*, 6 (4): 66-82.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. y MARTIN, F. (2001): "International Market Selection Strategies of Manufacturing and Services Firms", *Entrepreneurship Regional Development*, 13: 17-46.
- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2003): "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses", *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314.
- YENIYURT, S.; CAVUSGIL, T.G. y HULT, T.M. (2005): "A global market advantage framework: the role of global market knowledge competencies", *International Business Review*, 14: 1-19.
- YEOH, P. (2004). "International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context", *International Marketing Review*, 21 (4/5): 511-535.
- YIP, G.S. (1992): *Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- YIP, G.S.; BISCARRI, J.G. y MONTI, J.A. (2000): "The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms", *Journal of International Marketing*, 8 (3): 10-35.
- ZACHARAKIS, A.L. (1997): "Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective", *Entrepreneurship Theory & Practice*, (Spring): 23-39.
- ZAHRA S.A. (2005): "A theory of international new ventures: a decade of research", *Journal of International Business Studies*, 36 (1): 20-28.
- ZAHRA, S.A. y GARVIS, D.M. (2000): "International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing*, 15 (5/6): 469-492.
- ZAHRA S.A. y GEORGE G. (2002): "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda", En M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, y D. L. Sexton (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, pp. 255-288.
- ZAHRA S. A.; JENNINGS D. F. y KURATKO D.F. (1999): "The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2): 45-66.
- ZAIN, M. y IMM, S. (2006): "The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process", *Thunderbird International Business Review*, 48 (2): 183-205.
- ZHENG, C. y KAVUL, S. (2005): "Capability development, Learning and growth in International Entrepreneurial Firms: Evidence from China": 273-296, en SHEPHERD D. A. y KATZ, J. A.(Eds.), *International Entrepreneurship*, Elsevier, UK.
- ZOU, S. y CAVUSGIL, S.T. (2002): "The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effects on firm performance", *Journal of Marketing*, 66 (4): 40-56.