

# INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DE MARKETING EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

ANDREU BLESA  
MARÍA RIPOLLÉS  
DIEGO MONFERRER  
*Universitat Jaume I*

*El principal objetivo de este trabajo es analizar los factores que desde la óptica del marketing y del entrepreneurship pueden favorecer el crecimiento internacional de las nuevas empresas internacionales. 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 de estas empresas, a través de su influencia en la elección de modos de entrada de alto compromiso de recursos y en su dispersión geográfica. Las conclusiones de este estudio contribuirán a mejorar la comprensión del comportamiento de las nuevas empresas internacionales.*

*Palabras clave: Velocidad de entrada, Capacidades de Marketing, Internacionalización.*

(JEL M, F)

## 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 obtener-

El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación Análisis de la influencia de las redes empresariales y su orientación al mercado en el proceso de desarrollo de las nuevas empresas internacionales, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia (SEJ2007-63372).

se en Westhead *et al.*, 2001; Zahra y George, 2002; Rialp *et al.*, 2005; 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 observar 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 estudio de la manera en que 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. En este sentido, este trabajo se plantea como principal objetivo analizar el papel de las capacidades de *marketing* en el resultado internacional de las nuevas empresas a través de su influencia en las dimensiones que definen su estrategia internacional; esto es, en la elección del método de entrada y en la dispersión geográfica de sus mercados. Por otra parte, también se analiza cómo la orientación emprendedora y la velocidad con la que se inician las operaciones internacionales contribuyen al desarrollo de las capacidades de marketing de las nuevas empresas. Por lo tanto, la perspectiva adoptada en este trabajo considera que las capacidades de *marketing* no se derivan de la acumulación de conocimiento de los mercados a partir de la experiencia de la empresa, tal y como sugerían los enfoques gradualistas. Además, el estudio 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 la velocidad de internacionalización de las nuevas empresas como variable dependiente (Autio, 2005; Zahra, 2005).

Para cumplir con este objetivo el trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se expone 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 con-

trastar 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 sólo 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 debido a su 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). La habilidad para aprender del mercado es fundamental a la hora de determinar cuáles son las estrategias de *marketing mix* que les pueden conducir a un mayor resultado. Efectivamente, así conceptualizadas, las capacidades de marketing facilitan que la empresa defina su oferta de acuerdo con las necesidades de sus clientes, la comunique adecuadamente, elija los canales de distribución más eficaces y sea capaz de establecer el precio que refleje el valor del producto en el mercado (Weerawardena *et al.*, 2007).

En el ámbito internacional los enfoques gradualistas también han resaltado la importancia de las capacidades de *marketing* a la hora de explicar el comportamiento internacional de las empresas. Sin embargo, para los enfoques gradualistas la experiencia nacional de la empresa condiciona el desarrollo de las capacidades de *marketing* que las empresas utilizan para competir en mercados foráneos (Johanson y Vahlne, 1990); esto es, la experiencia en el país de origen influye en la forma

en la que la empresa interpreta la información de ese mercado, aprende de dicha información y genera acciones concretas en el mercado foráneo. 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 experiencia nacional 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 en la empresa. 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 sólo en la medida en 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). Por lo tanto, la experiencia nacional puede incidir negativamente en el desarrollo de las capacidades de *marketing* que se requieren para competir en un nuevo entorno internacional.

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). La rapidez con la que las nuevas empresas operan en mercados internacionales favorece su identidad internacional (Autio *et al.*, 2000). De esta forma, sus directivos diseñan sus empresas, sus sistemas y sus procesos centrándose en el mercado exterior (Sapienza *et al.*, 2005). 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 en el desarrollo de capacidades de

*marketing*. Por lo tanto, en este trabajo se considera que la velocidad con la que las nuevas empresas inician su internacionalización influye en el desarrollo de sistemas que faciliten, no sólo la generación y acceso a 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*.

Basándose en estos argumentos, se propone que:

HIPÓTESIS 1: *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). Concretamente, 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 la orientación emprendedora, 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 reside en que ésta 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 como un proceso organizativo

dirigido hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y no hacia la optimización de los recursos que se poseen (Stevenson y Gumpert, 1985; Stevenson y Jarillo, 1990). La proactividad incentivará, por tanto, a 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 en un grado que oscila entre 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 sólo aquello que una empresa hace, sino también la manera conforme 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 (Álvarez 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 implica 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).

Por lo tanto, la orientación emprendedora puede contribuir a desarrollar las capacidades de *marketing* necesarias para competir con éxito a nivel internacional. 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 ya 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). Por otro lado, las empresas

proactivas tienden a estar más acostumbradas a los cambios y tendencias del mercado, desarrollando procesos que les permitan anticiparse y prepararse para el cambio, factor que repercute en la obtención de una mayor cuota de mercado. De este modo, en el momento en que se produce el cambio, estas empresas 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). Además, 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:

*HIPÓTESIS 2: 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* se considera una variable clave a la hora de 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 generada en la empresa entorno a 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, en el caso en el que 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 lograr disminuir el alto riesgo de diseminación al que tendrían que hacer frente si utilizaran 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) demuestra que las empresas que tienen menos capacidades de *marketing* tienden a reducir el riesgo asociado a la realización de operaciones internacionales mediante la utilización de métodos de entrada que impliquen poco compromiso de recursos en dichos mercados -como las licencias o las *joint ventures*- en lugar de recurrir a métodos de mayor implicación. 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 disfruten de ventajas especiales al tiempo que limiten 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:

**HIPÓTESIS 3:** *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 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 necesarios 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, diferentes 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). Estos métodos contribuirán a disminuir el riesgo de diseminación asociado con la posesión de capacidades distintivas. 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 difíciles de trasladar con otros modos de entrada. Así, 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 los resultados económicos de la actividad internacional se han considerado como el grado en que se consiguen los objetivos financieros (Knight y Cavusgil, 2004), se propone que:

HIPÓTESIS 4: *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 por desarrollar y comercializar 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 presentan un mayor grado de similitud 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 y el aprendizaje, 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 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 facilita el desarrollo de 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 capacidades 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, 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 los mismos (Zain y Imm, 2006).

La posesión de capacidades de acceso a la información de los mercados, lleva a los directivos de las nuevas empresas internacionales a presentar una actitud más positiva hacia las oportunidades nacientes en el mercado internacional (Brush, 1992) y a tener una visión de las actividades internacionales de menor riesgo y costes asociados (Eriksson *et al.*, 1997). Estos factores permiten tener 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:

**HIPÓTESIS 5:** *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 de una relación negativa entre la dispersión geográfica y los resultados empresariales (Shaked, 1986) o, en el mejor de los casos, inexistente (Tallman y Li, 1996). Estos estudios relacionan la diversificación geográfica con el 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 que 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 estos niveles. 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 a la dispersión geográfica se sugiere la posibilidad de aprovechar las economías de escala y los ahorros de coste que se derivan de la múltiple localización (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).

Por otra parte, 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 nacionales limitan la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios a esos mercados, lo que se traduce en una disminución de beneficios a 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). Más aún, existen impedimentos cognitivos, políticos y culturales que tienden a dificultar la búsqueda de nuevas oportunidades en otros 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:

*HIPÓTESIS 6: La dispersión geográfica favorece los resultados internacionales positivos 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. Concretamente, tres criterios fueron aplicados a la mencionada base de datos con el objeto de seleccionar nuevas empresas que se habían internacionalizado en un corto periodo de tiempo

tras su creación (Coviello y Jones, 2004; Knight y Cavusgil, 2004). 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 tuvieran más de 7 años de antigüedad. En segundo lugar, las empresas 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.

A continuación, se elaboró el cuestionario en base a una profunda revisión bibliográfica, y se desarrolló un pre-test mediante la realización de entrevistas personales con los gerentes de una muestra piloto de 25 nuevas empresas internacionales para asegurarnos de que el cuestionario fuese entendido correctamente. No se detectaron problemas de comprensión durante el pre-test, por lo que no se realizó cambio alguno en el cuestionario inicial. Seguidamente se procedió a la elaboración de una versión electrónica del mismo para facilitar y ampliar las vías de contestación de los entrevistados. En un primer contacto telefónico se pidió la colaboración del gerente de la empresa, así como su dirección electrónica. Cada entrevistado recibió un correo electrónico en el que se solicitaba su colaboración y un enlace a la página web donde se encontraba el cuestionario. Con posterioridad y para incrementar el índice de respuesta, se realizó un seguimiento telefónico periódico a las empresas de las cuales no se había recibido contestación. El proceso de muestreo se desarrolló durante el último trimestre de 2005, obteniéndose un total de 135 respuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 25,14%. El Cuadro 1 resume las características generales de la muestra.

CUADRO 1  
Características de la muestra

Sector	Edad (años)	Facturación (x 1000 €)	Empleados	Actividad Internacional
Industrial = 55,6 %	1 - 4 = 47,4 %	Menos de 800 = 47,3%	3 - 15 = 60 %	25% - 50% = 43,2 %
Comercial = 17,8 %	5 = 24,4 %	800 - 5.000 = 33,3%	16 - 55 = 25,4 %	51% - 75% = 35,6 %
Otros = 26,6 %	6 - 7 = 28,1 %	Más de 5.000 = 19,4%	58 - 165 = 14,6 %	75% - 100% = 21,2 %

Para controlar un posible sesgo de no respuesta, los primeros cuestionarios completados fueron comparados con los últimos. El análisis de la prueba *t* no mostró diferencias significativas al 0,05 indicando una ausencia de dicho sesgo (Armstrong y Overton, 1977). Para controlar que los efectos sobre los resultados principales de las variables del modelo (orientación emprendedora, velocidad de entrada, capacidades de marketing, dispersión geográfica, modo de entrada y resultado internacional) no se encontraban bajo la influencia de las características de la muestra, fue aplicado un MANOVA usando el sector, la edad, el tamaño (facturación y empleados) y la actividad internacional como variables independientes. Los resultados del análisis no mostraron diferencias significativas al 0,05 en ninguna de las variables del modelo.

### 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, 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 (Becherer y Maurer, 1997; Dickson y Weaver, 1997; Barringer y Bluedorn, 1999; Kreiser *et al.*, 2002) (Cuadro 2).

CUADRO 2  
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 sólo 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).

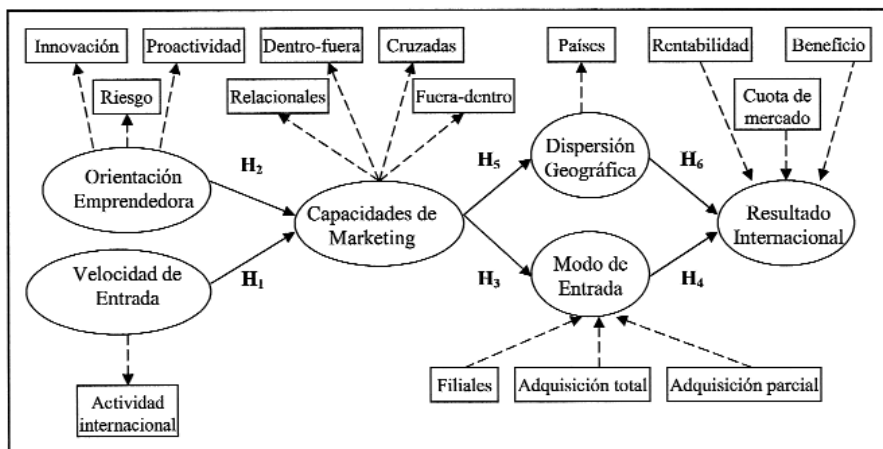
Con el fin de evitar confusiones terminológicas consideramos oportuno aclarar que el término velocidad de internacionalización que se utiliza en este trabajo podría considerarse sinónimo de otros términos también utilizados en la literatura como pueden ser la rapidez de la primera entrada en mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 2005) o la precocidad con la que se realizan operaciones internacionales (Zucchella *et al.*, 2007). Todas las empresas incluidas en la muestra eran nuevas empresas internacionales y habían comenzado su actividad internacional en un plazo inferior a siete años desde su creación. De hecho, por término medio las empresas inician su actividad internacional a partir del cuarto año después de su creación. Se trata pues de una muestra previsiblemente homogénea en cuanto a los años transcurridos desde la creación de la empresa hasta la internacionalización. Por esta razón, se decidió medir la velocidad con la que se opera en mercados internacionales en función del porcentaje de actividad exterior que presentan las nuevas empresas internacionales en el momento de la entrevista. A igual periodo de tiempo, este indicador muestra la rapidez con la que las nuevas empresas han comprometido recursos en sus actividades internacionales; de tal forma que, si durante el mismo periodo, una empresa presenta un porcentaje de actividad internacional por encima, por ejemplo, del 50% puede considerarse que 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 se obtuvo para cada una de las siguientes actividades de la cadena de valor de la empresa, que se constituyeron en indicadores del constructo: fabricación, investigación y desarrollo, marketing, publicidad y promoción y servicio postventa. Realizadas estas modificaciones, el modelo de impacto de la orientación emprendedora y la velocidad de entrada sobre el resultado de las nuevas empresas internacionales puede representarse gráficamente como muestra el Gráfico 1.

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 (Cuadro 3).



GRÁFICO 1

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



CUADRO 3  
Medición de las capacidades de marketing

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

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.

Por otro lado, para determinar la dispersión geográfica de los mercados de las nuevas empresas internacionales se pidió a los gerentes que indicasen el número de países en los que la empresa estaba presente. De esta forma, las empresas que desarrollaban su actividad internacional en un número mayor de países tenían una mayor dispersión geográfica.

Una revisión de la literatura sugiere que los dos principales modos de evaluación del resultado empresarial son las medidas objetivas y las subjetivas (Katsikeas *et al.*, 1996). El uso de los indicadores objetivos en el ámbito internacional puede ser de poca utilidad para realizar comparaciones entre empresas y entre países debido a las diferencias en términos de competencia, intensidad tecnológica, estructura del mercado (Katsikeas *et al.*, 1996), contabilidad y ventas (Styles, 1998). Por ello, un número cada vez mayor de investigadores utiliza medidas subjetivas para evaluar el resultado internacional de la empresa. Además, hay evidencias de la existencia de correlaciones positivas entre las medidas subjetivas y las objetivas (Shoham, 1998; Styles, 1998). El uso de medidas subjetivas aporta también la ventaja de la facilidad de recogida de los datos (Shoham, 1998). Estos argumentos parecen apoyar la adopción de medidas subjetivas para evaluar el resultado internacional de las nuevas empresas. En consecuencia, se optó por la consideración de tres indicadores generales de los resultados empresariales a nivel internacional. 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 éstos 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 que de una escala (Bollen y Lennox, 1991). Las características claves de estos modelos formativos son (Jarvis *et al.*, 2003): 1) que la dirección de causalidad va de la medida al constructo; 2) que no hay ninguna razón para pensar que las medidas están correlacionadas; 3) que la caída de un indicador del modelo de medida puede cambiar el significado del constructo; 4) que el error de medida es tenido en cuenta a nivel del constructo; y 5) que 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 reflectivos fueron añadidos al constructo formativo y un modelo de múltiples indicadores y causas fue estimado para cada índice. El Cuadro 4 muestra los indicadores reflectivos y la estimación de los modelos, que alcanzaron un buen ajuste global.

Para la depuración de las escalas reflectivas (orientación emprendedora y capacidades de *marketing*) se realizó un análisis factorial confirmatorio a través de ecuaciones estructurales. Esta metodología permite contrastar modelos teóricos en los que están presentes tanto las varia-

bles 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).

CUADRO 4  
Validez externa de los índices

Escala	Modos de entrada de alto control	Resultado Internacional
<b>Indicadores reflectivos</b>	1. Mi empresa prefiere optar por modos de entrada en mercados extranjeros que suponen alta inversión. 2. Cuando mi empresa se enfrenta a la entrada en un mercado extranjero, adopta una posición audaz.	1. Mi empresa consigue, por lo general, buenos resultados. 2. Mi empresa es un negocio de éxito.
$\chi^2 / fd$	1,13	1,13
RMSR	0,022	0,020
GFI	0,99	0,99
AGFI	0,95	0,94
NFI	0,99	0,99
CFI	1,00	1,00
IFI	1,00	1,00
RFI	0,97	0,96

Los análisis desarrollados a través de esta metodología permiten garantizar, para las diferentes escalas utilizadas, la existencia de un modelo consistente con las propuestas teóricas, apoyado en escalas de medida fiables, válidas y que además, presentan un cierto grado de unidimensionalidad.

Concretamente, se utilizó el procedimiento denominado *estrategia de desarrollo del modelo* (Hair *et al.*, 1999; Luque, 2000; Lozano, 2002). De esta manera, partiendo de estructuras de variables latentes supuestas para ambos constructos, se llevó a cabo un proceso de mejora que permitió ir perfeccionando los modelos iniciales mediante la supresión de los indicadores menos adecuados.

En este sentido, tomando como referencia las recomendaciones de Jöreskog y Sörbom (1993), en primer lugar se procedió al examen de los parámetros de estimación. Así, se retiraron aquellos indicadores que no cumplieran con la condición de convergencia fuerte (Steenkamp y Van Trijp, 1991). Dicha condición debe analizarse observando la sustancialidad de las cargas. De esta forma, se consideran como no sustanciales, y por tanto eliminables, los indicadores cuyos coeficientes estandarizados ( $\lambda$ ) eran menores a 0,45 (Hildebrandt, 1987). En segundo lugar se verificó

el cumplimiento de la condición de convergencia débil (Steenkamp y Van Trijp, 1991), analizando la significatividad de los coeficientes de regresión factorial entre los indicadores y sus correspondientes variables latentes. Para ello se revisó el valor del estadístico *t de student* imponiendo la máxima exigencia ( $t > 2,58; P = 0,01$ ). El cumplimiento de este requisito garantizaba que todos los indicadores estaban relacionados significativamente con su correspondiente variable latente. Como tercer criterio, totalmente relacionado con el primero, se procedió a eliminar de forma secuencial aquellos indicadores que, aunque cumplieran con los criterios anteriores, no alcanzan un mínimo de fortaleza en su correspondiente relación lineal. Puesto que dicha característica viene medida a través del  $R^2$  observado para cada relación, se exigió que el  $R^2$  alcanzase un valor mínimo de 0,20. Mediante la aplicación de este tercer criterio se garantizó la eliminación de aquellos indicadores que presentasen una mayor proporción de su varianza debida a los errores y que, por tanto no quedara suficientemente explicada por el factor con el que se le supone relacionado (Álvarez, 2000). Por último, se realizó un seguimiento de la evolución de las principales medidas de ajuste de los modelos al ir suprimiendo indicadores. Concretamente, las medidas de bondad del ajuste de los modelos utilizadas pueden clasificarse en tres categorías (Hair *et al.*, 1999): medidas de ajuste absoluto (RMSEA, RMSR y GFI), medidas de ajuste incremental (NFI, CFI, IFI, RFI y AGFI) y medidas de ajuste de parsimonia ( $\chi^2/gl$ ). Las primeras delimitan la capacidad que tiene el modelo conjunto (estructural y de medida) para predecir la matriz de correlaciones de las observaciones. Por su parte, las medidas del ajuste incremental comparan el modelo propuesto con algún modelo de referencia, más a menudo referido como el modelo nulo que estipula una absoluta falta de asociación entre las variables. Por último, las medidas de ajuste de parsimonia sirven para comparar diferentes modelos relacionando su grado de ajuste con el número de coeficientes estimados que se han impuesto para conseguir ese nivel de ajuste. La observación de estas medidas tiene dos utilidades básicas: 1) deducir cuándo es el momento adecuado en el que debe detenerse el proceso de depuración de escalas al haber llegado a un buen grado de ajuste del modelo y, 2) tener una aproximación de la bondad de dicho ajuste una vez llevados al límite los criterios fijados para la eliminación de indicadores. Para muchos de estos índices no se han establecido valores estándar de validez de los mismos, sin embargo, parece aceptado que el RMSEA y el RMSR no deberían superar el 0,08; para el NFI se recomienda un valor de 0,9 o superior; el GFI,

el CFI, el IFI, el RFI y el AGFI van desde 0 (mal ajuste) a 1 (ajuste perfecto); finalmente, valores inferiores a 5 de la chi-normada ( $\chi^2/gl$ ) son indicadores de un buen ajuste del modelo (Bentler y Chou, 1987; Bollen, 1989; Jöreskog y Sörbom, 1993; Hair *et al.*, 1999).

A través de este proceso se eliminaron los indicadores INSIDE2 y SPAN4 de la escala capacidades de marketing y PROACT1, PROACT4 y RIESGO3 de la escala orientación emprendedora.

Seguidamente, con objeto de verificar si el proceso de depuración realizado en las escalas a raíz de las anteriores pruebas no había perjudicado su nivel de fiabilidad se realizan diversas pruebas. Una de las medidas de fiabilidad más utilizada es la consistencia interna que se aplica a la consistencia entre las variables en una escala aditiva. La motivación para la consistencia interna es que los ítems individuales o indicadores de la escala deberían estar midiendo las mismas construcciones y, de esta forma, estar altamente correlacionados (Churchill, 1979; Nunnally, 1979). Un tipo de medida de diagnóstico para valorar la consistencia interna es el coeficiente de fiabilidad que valora la consistencia de la escala entera, siendo el alpha de Cronbach (Nunnally, 1979) la medida más 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 último, se analizó la validez de las escalas, tanto de contenido como de concepto. Respecto a la *validez de contenido* únicamente se puede argumentar que todos los ítems de los que se componen estas escalas proceden de una revisión de la literatura al respecto, procurando que respondieran a la definición conceptual y que reflejaran todas las dimensiones relevantes.

A continuación, para analizar la validez de concepto se utilizaron dos enfoques: la validez convergente y la validez discriminante. En referencia a la validez convergente, bastó con volver al análisis factorial confirmatorio realizado en el comienzo del proceso y observar el valor estimado de las correlaciones entre las dimensiones que configuran ambas escalas, así como su significatividad. Dichas correlaciones resultaron ser relativamente elevadas y significativas, lo que indica que esta propiedad estaba suficientemente garantizada. 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 inter-

valos de confianza estimados para las correlaciones entre cada par de dimensiones.

En el Cuadro 5 puede observarse de manera sintetizada los principales resultados del análisis de fiabilidad y validez de las escalas de orientación emprendedora y de capacidades de *marketing*.

CUADRO 5  
Síntesis del análisis factorial confirmatorio y de los análisis de fiabilidad y validez de las escalas

Escala	Orientación Emprendedora	Capacidades de Marketing						
Parámetros	0,46-0,97	0,47-0,88						
Cargas significativas	Todas $t > 2,58$	Todas $t > 2,58$						
$R^2$	$R^2 > 0,20$	$R^2 > 0,20$						
$\alpha$	0,77	0,71						
FC	0,89	0,89						
VE	0,55	0,46						
Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2 / gl$	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

A la luz de los resultados, si bien en el caso de la varianza extraída en la escala capacidades de marketing presenta un valor por debajo del umbral óptimo de 0,5, indicando que más de la mitad de la varianza de los indicadores especificados no se tienen en cuenta para el constructo, cabe destacar que sus valores están devaluados en cierta medida por el hecho de haber fijado el nivel mínimo de  $R^2$  en 0,20 (umbral mínimo aceptable en aras de no realizar eliminaciones innecesarias de indicadores). De esta forma, cuanto menor es el  $R^2$  de los indicadores, mayores son los errores de medida que tienen asociados. Por tanto, mayor es el denominador en las expresiones matemáticas que definen a ambos estadísticos, lo que repercute minorando el resultado derivado del cociente. Sin embargo, su valor está relativamente cerca del óptimo y las otras dos medidas de fiabilidad de la escala presentan unos valores que superan sustancialmente el valor mínimo aconsejado de 0,7. No obstante, deberá tenerse en cuenta esta salvedad a la hora de analizar los resultados obtenidos.

#### 4. Resultados

El contraste de las hipótesis se efectuó, al igual que en las validaciones de las escalas, mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales. Dichos modelos han demostrado ser útiles cuando el objetivo de la investigación es conocer las contribuciones causales de una variable sobre otra en una situación no-experimental (Jöreskog y Sörbom, 1993). Más aún, a diferencia de técnicas como la regresión múltiple, el análisis factorial, el análisis multivariante de la varianza, etc. que únicamente permiten examinar una relación al mismo tiempo, el análisis mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) es capaz de explorar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (Hair *et al.*, 1999). Por tanto, esta técnica resulta particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en subsiguientes relaciones de dependencia. Así, este conjunto de relaciones, cada una con variables dependientes e independientes, es la base del SEM.

Pero antes de entrar en la especificación de los análisis realizados para el contraste de hipótesis es conveniente hacer referencia a la necesidad de adaptar nuestra base de datos para su utilización en el programa LISREL 8.50, dado el tamaño reducido de la muestra en relación al tamaño del modelo teórico planteado. Para ello las dos escalas multidimensionales de la orientación emprendedora y las capacidades de marketing, fueron reducidas a cada una de sus dimensiones calculando las medias de los indicadores resultantes del análisis de validez y fiabilidad.

CUADRO 6

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 <i>marketing</i>	0,30	6,74 (p<0,001)	H1	Aceptada				
Orientación emprendedora - Capacidades de <i>marketing</i>	0,36	9,02 (p<0,001)	H2	Aceptada				
Capacidades de <i>marketing</i> - Modos de entrada alto control	0,93	4,98 (p<0,001)	H3	Aceptada				
Modos de entrada alto control - Crecimiento internacional	0,58	5,26 (p<0,001)	H4	Aceptada				
Capacidades de <i>marketing</i> - Dispersión geográfica	-0,049	-0,46	H5	Rechazada				
Dispersión geográfica - Crecimiento internacional	0,15	2,65 (p<0,01)	H6	Aceptada				
Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2 / gl$	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



Además, una de las decisiones que implica el uso del modelo de ecuaciones estructurales hace referencia al uso de la matriz de varianza-covarianza o de la matriz de correlaciones. Hair *et al.* (1999) apuntan como ventajas de esta última el que haga posible las comparaciones directas de los coeficientes dentro de un modelo y la consideran adecuada cuando la investigación se centra en el conocimiento de las pautas de las relaciones. En consecuencia con nuestro propósito en este trabajo se empleó esta matriz. El Cuadro 6 muestra los resultados de los diferentes análisis.

Los resultados del análisis parecen sugerir que la orientación emprendedora y la rapidez con la que las nuevas empresas se comprometen en la realización de actividades internacionales contribuyen a que estas empresas desarrollen capacidades de *marketing* ( $[\gamma = 0,36; t = 9,02]$  y  $[\gamma = 0,30; t = 6,74]$  respectivamente). Además, dichas capacidades de *marketing* influyen positivamente en la elección de modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos y control ( $\gamma = 0,93; t = 4,98$ ). La relación de estos métodos con el éxito internacional del tipo de empresas analizado también se ha mostrado positiva ( $\gamma = 0,58; t = 5,26$ ), 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 ( $\gamma = 0,15; t = 2,65$ ), la relación entre las capacidades de *marketing* y la dispersión geográfica no resulta ser significativa ( $\gamma = -0,049; t = -0,46$ ), de tal forma que la quinta de nuestras hipótesis queda rechazada.

## 5. Discusión y principales conclusiones

Dos son las principales aportaciones de este trabajo al conocimiento de las nuevas empresas internacionales. En primer lugar, se ha demostrado que la velocidad con la que las nuevas empresas se internacionalizan es crucial para entender su competitividad internacional, ya que facilita el desarrollo de procesos y capacidades que les ayudan no sólo a entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados, sino también a cómo operar de manera más efectiva en dichos mercados. Se ha demostrado que tanto la velocidad con la que las nuevas empresas internacionales operan en mercados foráneos como su orientación emprendedora están detrás de las capacidades de *marketing* que desarrollan estas empresas. En segundo lugar se ha demostrado la

influencia de dichas capacidades de *marketing* en la elección de métodos de entrada que impliquen un mayor compromiso internacional y los efectos favorables de esta elección en los resultados de las nuevas empresas internacionales.

Estos resultados están en la línea de los obtenidos recientemente por Morgan *et al.* (2006). Estos autores identifican cinco capacidades que se asocian a empresas que siguen procesos rápidos de internacionalización. Concretamente, señalan que las nuevas empresas internacionales desarrollan capacidades de reputación, financieras, humanas, culturales y de relación. El presente trabajo 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 compañía 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 (Cavusgill y Zou, 1994; Daily *et al.*, 2002). 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 al de sus competidores.

Por su parte, 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 a la internacionalización (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 Cavusgill, 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 Cavusgill, 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).

Los resultados de nuestro estudio permiten añadir a estas capacidades 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. Por lo tanto, este trabajo permite complementar la literatura existente ya que demuestra que además de las capacidades ya señaladas, las nuevas empresas internacionales logran ser competitivas internacionalmente mediante el desarrollo de capacidades de *marketing*. Además, estas capacidades facilitan la adopción de métodos de entrada que implican un elevado compromiso de recursos en los mercados foráneos.

Ahora bien, si tenemos en cuenta que las capacidades de *marketing* están relacionadas con la habilidad de las empresas para entender los cambios que suceden en su entorno y configurar una respuesta que les permita operar eficazmente en esos mercados (Day, 1994), podría argumentarse que las capacidades de *marketing*, a su vez, contribuirían a que las nuevas empresas incrementasen su compromiso internacional más rápidamente. Parece razonable pensar que puesto que las capacidades de *marketing* de las nuevas empresas internacionales no están condicionadas por un contexto nacional determinado, estas capacidades podrían influir en la velocidad o rapidez con la que las nuevas empresas crecen internacionalmente. En este sentido, consideramos que sería interesante que futuras investigaciones analizasen el papel de las capacidades de *marketing* en la velocidad con la que las nuevas empresas internacionales entran en nuevos mercados y en la velocidad con la que se incrementa la presencia de las nuevas empresas internacionales en sus mercados.

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 permi-

ten 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, o 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 pronta entrada 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 los de 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. En primer lugar, la eliminación de los tres indicadores reversados de la escala orientación emprendedora durante el proceso de validación de los instrumentos de medida podrían deberse a una interpretación errónea de las preguntas, por lo que en futuras investigaciones debería evitarse la utilización de estos indicadores. Además, hay que tener en cuenta el valor ligeramente anómalo obtenido en la varianza extraída promedio de las capacidades de *marketing* durante la depuración de la escala. Por otro lado, 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.

## Referencias

- Aaker, D.A. (1996), *Building strong brands* New York: Free Press.
- Álvarez, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas, aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal", Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- Álvarez, S.A. y L.W. Busenitz (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management* 27, pp. 755-775.
- Ansoff, I. y E. McDonnell (1990), *Implanting strategic management* New York: Prentice Hall.
- Armstrong, J.S., y T.S. Overton (1977): "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research* 14, pp. 396-402.
- 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, pp. 359-373.
- Aulakh, P.S. y M. Kotabe (1997): "Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets", *Journal of International Business Studies* 28, pp. 145-175.
- Autio, E., Sapienza, H.J. y J.G. Almeida (2000): "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal* 43, pp. 909-924.
- Autio E. (2005): "Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article: Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies* 36, pp. 9-19.
- Ayal, I. y J. Raban (1990): "Developing hi-tech industrial products for world markets", *IEEE Transactions on Engineering Management* 37, pp. 177-183.
- Barringer, B.R., y A.C. Bluedorn (1999): "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal* 20, pp. 421-444.
- Becherer, R.C. y J.G. Maurer (1997): "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneurial Firms", *Entrepreneurship: Theory & Practice* 22, pp. 47-59.
- Bentler, P. M. y C.P. Chou (1987): "Practical issues in structural modelling", *Sociological Methods and Research* 16, pp. 78-117.
- Bhuiyan, S.N.; Menguc, B. y S.J. Bell (2005): "Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance", *Journal of Business Research* 58, pp. 9-17.
- Blesa, A.; Ripollés, M. y D. Monferrer (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 D.D. Sharma (2004): "Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms", *Journal of International Entrepreneurship* 2, pp. 239-258.

- Bollen, K. A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables* John Wiley & Sons, Nueva York.
- Bollen, K. y R. Lennox (1991): "Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective", *Psychological Bulletin* 110, pp. 305-314.
- Brouthers, K. (2002): "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of International Business Studies* 33, pp. 203-221.
- Brouthers, K. y G. Nakos (2004): "SME international entry mode choice and performance: A transaction cost perspective", *Entrepreneurship Theory & Practice* 28, pp. 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 P. Ghauri (1993): "Introduction and Overview", en Buckley, P. J. y P. Ghauri (eds.), *The Internationalization of the Firm*: McMillan Press.
- Busenitz, L. y J. Barney (1997): "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations", *Journal of Business Venturing* 12.
- Cavusgil, T. y S. Zou (1994): "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing* 58, pp. 1-21.
- Cho, H. y V. Pucik (2005): "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value", *Strategic Management Journal* 26, pp. 555-575.
- Churchill, G.A.Jr. (1979): "A paradigm for developing better measures in marketing", *Journal of Marketing Research* 16, pp. 64-73.
- Cohen, W.M. y D.A. Levinthal (1990): "Absorptive-capacity - a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly* 35, pp. 128-152.
- Cooper, R.G. y E.J. Kleinschmidt (1985): "The impact of export strategy on export sales performance", *Journal of International Business Studies* 16, pp. 37-56.
- Coviello, N.E. y K.A. Martin (1999): "Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector", *Journal of International Marketing* 7, pp. 42-66.
- Coviello, N.E. y M.V. Jones (2004): "Methodological issues in international entrepreneurship research", *Journal of Business Venturing* 19, pp.485-508.
- Covin, J.G. y D.P. Slevin (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal* 10, pp. 75-87.
- Covin, J.G. y D.P. Slevin (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice* 16, pp. 7-25.
- Covin, J.G. y D.P. Slevin (1993): "A response to Zarah's 'Critique and Extension'", *Entrepreneurship Theory and Practice* 17, pp. 23-28.

- Craig, C.S. y S.P. Douglas (2000): "Configural advantage in global markets", *Journal of International Marketing* 8, pp. 6-26.
- Daily, C.M.; McDougall, P.P.; Covin, J.G. y D.R. Dalton (2002): "Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms", *Journal of Management* 28, pp. 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, pp. 37-52.
- Delios, A. y W. Henisz (2000): "Japanese firms' investment strategies in emerging economies", *The Academy of Management Journal* 43, pp. 305-323.
- Diamantopoulos, A. y H. Winklhofer (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research* 38, pp. 269-277.
- Dickson, P. y K. Weaver (1997): "Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use", *Academy of Management Journal* 40, pp. 404-425.
- Dunning, J.H. (1981): "Alternative channels and modes of international resource transmission", en Sagafi-Nejad, T.; Perlmutter, H. y R. Moxon (eds.), *Controlling International Technology Transfer: Issues, Perspectives and Implications*, Permagon: New York.
- Eckhardt, J. y S. Shane (2003): "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management* 29, pp. 333-349.
- Ellis, P. (2000): "Social ties and foreign market entry", *Journal of International Business Studies* 31, pp. 443-469.
- Ellis, P. y A. Pecotich (2001): "Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises", *Journal of Marketing Research* 38, pp. 119-130.
- Eriksson, K. y S. Chetty (2003): "The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge", *International Business Review* 12, pp. 673-695.
- Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A. y D. Sharma (1997): "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies* 28, pp. 237-260.
- Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A. y D. Sharma (2000): "Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process", *International Studies of Management and Organization* 30, pp. 26-44.
- Fombrun, C. J., y M. Shanley (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal* 33, pp. 233-258.
- García, F. y B. Marco (2002): "New venture competitive strategies and performance", *Management* 5, pp. 127-145.
- Garud, R. y P. Nayyar (1994): "Transformative capacity: Continual structuring by inter-temporal technology transfer", *Strategic Management Journal* 15, pp. 365-385.



- Geringer, J.M.; Beamish, P.W. y R.C. Dacosta (1989): "Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance", *Strategic Management Journal* 10, pp. 109-19.
- Gomes, L. y K. Ramaswamy (1999): "An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance", *Journal of International Business Studies* 30, pp. 173-188.
- Grant, R.M. (1987): "Multinationality and performance among British manufacturing companies", *Journal of International Business Studies* 18, pp. 79-90.
- Greenley, G. (1995): "Forms of market orientation in UK companies", *Journal of Management Studies* 34, pp. 259-284.
- Hair, J.F.Jr.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y W.C. Black (1999), *Análisis Multivariante* Prentice Hall, Madrid.
- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal* 14, pp. 607-618.
- Hildebrandt, L. (1987): "Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data", *Journal of Economic Psychology* 8, pp. 19-42.
- Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E. y H. Kim (1997): "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal* 40, pp. 767-98.
- Hooley, G.; Greenley, G y J. Fahy (2002): "A scale for measuring marketing capabilities", en Farhangmehr, M. (eds.), *Marketing in a Changing World: Scope, Opportunities and Challenges*. Proceedings (CD) of the 31st EMAC Conference 28-31 May 2002 in Braga, Portugal.
- Hughes, M. y R.E. Morgan (2006): "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", *Industrial Marketing Management* 36, pp. 651-661.
- Hult, G.T. y D.J. Ketchen (2001): "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal* 22, pp. 899-906.
- Jantunen, A.; Puumalainen, K.; Saarenketo, S. y K. Kyläheiko (2005): "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance", *Journal of International Entrepreneurship* 3, pp. 223-243.
- Jarvis, C.B; Mackenzie, S.B. y P.M. Podsakoff (2003): "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research", *Journal of Consumer Research* 30, pp. 199-218.
- Jeong, I. (2003): "A cross-national study of the relationship between international diversification and new product performance", *International Marketing Review* 20, pp. 353-376.
- Johanson, J. y J.E. Vahlne (1977): "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies* 8, pp. 23-32.
- Johanson, J. y J.E. Vahlne (1990): "The mechanism of internationalisation", *International Marketing Review* 7, pp. 11-24.

- Jöreskog, K. y D. Sörbom (1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language* Scientific Software International, Chicago, Illinois.
- Karagozoglu, N. y M. Lindell (1998): "Internationalization of small and medium-sized technology based firms: an exploratory study", *Journal of Small Business Management* 36, pp. 44-59.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F., y C. Loannidis (1996): "Determinants of export performance in a European context", *European Journal of Marketing* 30, pp. 6-35.
- Kim, W.C. y P. Hwang (1992): "Global strategy and multinationals' entry mode choice", *Journal of International Business Studies* 23, pp. 29-53.
- Kim, W.C.; Hwang, P. y W.P. Burgers (1993): "Multinationals' diversification and the risk-return trade-off", *Strategic Management Journal* 14, pp. 275-86.
- Kleinbaum, D.G.; Kupper, L. y K.E. Muller (1988), *Applied regression analysis and other multivariable methods* PWS-Kent, Boston.
- Knight, G. A. y S.T. Cavusgil (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies* 35, pp. 124-141.
- Kogut, B. (1985): "Designing global strategies: profiting from operational flexibility", *Sloan Management Review* 27, pp. 27-38.
- Kogut, B. y H. Singh (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies* 19, pp. 411-432.
- Kotabe, M. (1990): "Corporate product policy and innovative behavior of European and Japanese multinationals: an empirical investigation", *Journal of Marketing* 54, pp. 19-33.
- Kreiser, P.M.; Marino, L.D. y K.M. Weaver (2002): "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice* 26, pp. 71-92.
- Lages, L.F. y D.B. Montgomery (2004): "Export performance as an antecedent of export commitment and market strategy adaptation", *European Journal of Marketing* 38, pp. 1186-1214.
- Leiblein, M. J. y J.J. Reurer (2004): "Building a foreign sales base: The roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms", *Journal of Business Venturing* 19, pp. 285-307.
- Liesch, P.W. y G.A. Knight (1999): "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalisation", *Journal of International Business Studies* 30, pp. 383-394.
- Liu, S.S.; Luo, X. y Y.Z. Shi (2002): "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study", *International Journal of Research in Marketing* 19, pp. 367-382.
- Lozano, F.J. (2002): "La orientación al mercado en el contexto universitario español: un análisis de sus antecedentes, moderadores y consecuencias", Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.

- Lu, J.W. y P.W. Beamish (2001): "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal* 22, pp. 565-586.
- Luque, T. (2000), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados* Ed. Pirámide, Madrid.
- Lumpkin, G.T. y G.G. Dess (1996): "Enriching the entrepreneurial orientation construct - a reply to entrepreneurial orientation or pioneer advantage", *Academy of Management* 21, pp. 605-607.
- McCallum, R.C. y M.W. Browne (1993): "The use of causal indicators in covariance structure models: some practical issues", *Psychological Bulletin* 114, pp. 533-541.
- Madhok, A. (1998): "The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode", *International Business Review* 7, pp. 259-290.
- Mazaira, A.; Dopico, A. y E. González (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, pp. 181-208.
- McDougall, P. y B. Oviatt (1996): "New venture internationalization, strategic change, and performance a follow-up study", *Journal of Business Venturing* 11, pp. 23-40.
- Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science* 29, pp. 770-791.
- Morgan, N.A.; Vorhies, D.W. y B.B. Schlegelmich (2006): "Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability", *International Marketing Management* 35, pp. 621-633.
- Nunnally, J. (1979), *Psychometric Theory* McGraw-Hill, Nueva York.
- Oviatt, B.M. y P.P. McDougall (1994): "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies* First Quarter, pp. 45-64.
- Oviatt, B. M. y P.P. McDougall (1997): "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures", *Management International Review* 37 (Special Issue 2), pp. 85-99.
- Oviatt, B.M. y P.P. McDougall (2005): "Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalisation", *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29, pp. 537-553.
- Preece, S.B.; Miles, G. y M.C. Baetz (1999): "Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms", *Journal of Business Venturing* 14, pp. 259-281.
- Rialp, A.; Rialp, J. y G. Knight (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?", *International Business Review* 14.
- Ripollés M.; Blesa, B.; Monferrer, D. y Y. Nauwelaerts (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*.

- Sapienza, H. J.; De Clercq, D. y W. R Sandberg (2005): "Antecedents of international and domestic learning effort", *Journal of Business Venturing* 20, pp. 437-457.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development* Cambridge: Harvard University Press.
- Shaked, I. (1986): "Are multinational corporations Safer", *Journal of International Business Studies* 17, pp. 83-118.
- Shane, S. (2003), *A General Theory Of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus* New Horizons in Entrepreneurship.
- Shane, S. y S. Venkataraman (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research", *The Academy of Management Review* 25, pp. 217-226.
- Shoham, A. (1998): "Export performance: a conceptualisation and empirical assessment", *Journal of International Marketing* 6, pp. 59-81.
- Sichtmann, C.; Klein, M. y I. Griese (2007): "The success of international market entry strategies for industrial services", *36th EMAC Conference* 22-25 Mayo, Reykjavik.
- Slater, S.F. y J.C. Narver (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing* 59, pp. 63-74.
- Steenkamp, J.B.; Batra, R. y D.L. Alden (2003): "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies* 34, pp. 53-65.
- Steenkamp, J.M. y H.C.M. Van Trijp (1991): "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing* 8, pp. 283-299.
- Stevenson, H. y D. Gumpert (1985), *The Heart of Entrepreneurship* Boston, MA. Harvard Business Review (March-April).
- Stevenson, H.H. y J.C. Jarillo (1990): "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal* 11, pp. 17-27.
- Stinchcombe, A. (1965): "Social structure and organizations", en March, J. (eds.), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, pp. 142-193.
- Styles, C. (1998): "Export performance measures in Australia and the United Kingdom", *Journal of International Marketing* 6, pp. 12-36.
- Sullivan, D. (1994): "Measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies* 25, pp. 325-42.
- Tallman, S. y J. Li (1996): "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal* 39, pp. 179-96.
- Vorhies, D.W. y N.A. Morgan (2005): "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing* 69, pp. 80-94.
- Wagner, H. (2004): "Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany", *International Business Review* 13, pp. 447-463.
- Weerawardena, J. (2003): "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of Strategic Marketing* 11, pp. 15-35.

- Weerawardena, J, Sullivan, G., Liesch, P.W. y G. Knight (2007): "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business* 42, pp. 294-306.
- Welch, D.; Welch, L. y I. Wilkinson (1998): "The importance of networks in export promotion: Policy issues", *Journal of International Marketing* 6, pp. 66-82.
- Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran, D. y F. Martin (2001): "International market selection strategies of manufacturing and services firms", *Entrepreneurship Regional Development* 13, pp. 17-46.
- Wiklund, J. y D. Shepherd (2003): "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal* 24, pp. 1307-1314.
- Yeniurt, S.; Cavusgil, T.G. y T.M. Hult (2005): "A global market advantage framework: the role of global market knowledge competencies", *International Business Review* 14, pp. 1-19.
- Yeoh, P. (2004): "International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context", *International Marketing Review* 21, pp. 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 J.A. Monti (2000): "The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms", *Journal of International Marketing* 8, pp. 10-35.
- Zacharakis, A.L. (1997): "Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective", *Entrepreneurship Theory & Practice* (Spring), pp. 23-39.
- Zahra S.A. (2005): "A theory of international new ventures: a decade of research", *Journal of International Business Studies* 36, pp. 20-28.
- Zahra, S.A. y D.M. Garvis (2000): "International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing* 15, pp. 469-492.
- Zahra S.A. y G. George (2002): "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda", en Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M 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 D.F. Kuratko (1999): "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice* 24, pp. 45-66.
- Zain, M. y S. Imm (2006): "The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process", *Thunderbird International Business Review* 48, pp. 183-205.
- Zheng, C. y S. Kavul (2005): "Capability development, learning and growth in international entrepreneurial firms: Evidence from China", en Shepherd, D.A. y J.A. Katz (eds.), *International Entrepreneurship*, Elsevier, UK, pp. 273-296.

- Zou, S. y S.T. Cavusgil (2002): “The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effects on firm performance”, *Journal of Marketing* 66, pp. 40-56.
- Zucchella, A., Palamara, G. y S. Denicolai (2007): “The drivers of the early internationalization of the firm”, *Journal of World Business* 3, pp. 268-280.

## **Resumen**

*The analysis of the factors that can favor the international growth of international new ventures constitutes one of the main objectives of study that must lead the research into International Entrepreneurship. Following this scientific demand, the main aim of this work is to analyze the marketing factors that can favor the international growth of these companies. 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 in the international growth of these international new ventures through the election of high investment entry modes and geographical dispersion.*

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

*Recepción del original, febrero de 2008  
Versión final, noviembre de 2008*