

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED COMO FACTOR DETERMINANTE DEL RESULTADO INTERNACIONAL DE LAS NUEVAS EMPRESAS

DIEGO MONFERRER TIRADO

ANDREU BLESÀ PÉREZ

MARÍA RIPOLLÉS MELIÀ

INÉS KUSTER BOLUDA

NATALIA VILA LÓPEZ

*dmonferr@emp.uji.es, blesa@emp.uji.es, mripolle@emp.uji.es, Ines.Kuster@uv.es,
Natalia.Vila@uv.es*

Universitat Jaume I, Universitat de València

ABSTRACT

Aunando aspectos procedentes del international entrepreneurship y del marketing, este trabajo trata de remarcar la importancia del conocimiento relacional en las nuevas empresas internacionales a través del estudio de la influencia de la orientación al mercado de la red en los resultados internacionales logrados por estas empresas. Los resultados obtenidos en el contraste del modelo de ecuaciones estructurales propuesto confirman que la orientación al mercado de la red resulta determinante en la obtención de resultados internacionales superiores por parte de las nuevas empresas. Esta influencia se da tanto de manera directa como indirecta a partir del efecto mediador de las ventajas competitivas en diferenciación y costes desarrolladas por las mismas.

PALABRAS CLAVE:

Orientación al mercado de la red; Resultado internacional; Ventajas Competitivas; Nuevas empresas internacionales.

The authors gratefully acknowledge the support provided by Bancaixa via the research Project “La importancia de la primera cita. Relevancia de la “huella” del primer acuerdo empresarial en el crecimiento internacional de las nuevas empresas” (P11B2009-44).

1. Introducción

Las nuevas condiciones que rigen los mercados a raíz del proceso de globalización acontecido a nivel mundial en los últimos años han provocado cambios en la conducta de internacionalización de las nuevas empresas (Liao et al., 2011), que ya no se produce de forma gradual, tal y como mantenía la literatura tradicional sobre la internacionalización de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977), sino más bien de forma acelerada tras su creación. El creciente interés por este tema da lugar a una nueva corriente de estudio, el *international entrepreneurship*, en la que a lo largo de los últimos quince años numerosos estudios han demostrado la importancia de un nuevo fenómeno empresarial conocido como *international new ventures* (Oviatt y McDougall, 1994) o *born globals* (McKinsey et al., 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997) caracterizado por la creación de PYMEs que “desde sus comienzos obtienen importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países” (Oviatt y McDougall, 1994: 49). La mayoría de los trabajos dentro de esta 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 (Zahra y Garvis, 2000; Westhead, et al., 2001; Rialp et al., 2002, 2005; Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005). Sin embargo, pocos son los trabajos que han analizado los factores que pueden influir en la competitividad y los resultados de estas empresas una vez superada su fase inicial de creación, en especial desde el área de marketing (Zahra y George, 2002; Morgan et al., 2004; Rialp et al., 2005; Aspelund et al., 2007; Casillas et al., 2009; Ha-Brookshire y Dyer, 2009).

A este respecto, diversos estudios otorgan al conocimiento sobre los mercados un papel fundamental en la trayectoria internacional de las nuevas empresas en tanto que constituye una variable clave para la búsqueda proactiva de oportunidades internacionales (Autio et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Sapienza et al., 2006; Acedo y Jones, 2007; Gassman y Keupp, 2007; Weerawardena et al., 2007; Zhou, 2007; Jantunen et al., 2008; Nordman y Melen, 2008; Perks y Hughes, 2008; Brennan y Garvey, 2009; Casillas et al., 2009; Liao et al., 2010, 2011). De hecho, el conocimiento de los mercados foráneos ha sido considerado como uno de los mayores impedimentos que las pequeñas empresas tienen que superar para internacionalizarse (Johanson y Vahlne, 1977; Loane y Bell, 2006). Ahora bien, si tratamos de identificar cuál es la fuente de generación de este conocimiento se observa que los enfoques gradualistas, considerados en la literatura pasada como los más adecuados a la hora de explicar la internacionalización de las PYMEs, otorgan a la experiencia de la empresa un papel clave (Johanson y Vahlne, 1990). Sin embargo, las nuevas empresas internacionales presentan una limitada experiencia y, por lo tanto, en su caso el conocimiento experimental no puede considerarse una fuente principal de conocimiento de los mercados foráneos (Burgel y Murray, 2000). Por ello, se hace necesario investigar sobre la manera en que estas empresas logran adquirir, interpretar y traducir la información de los mercados con el fin de lograr unos resultados superiores en los mercados internacionales (Knight y Liesch, 2002).

A este respecto, la literatura de marketing mantiene que la orientación al mercado no sólo proporciona la información que estas empresas necesitan para desarrollar con éxito su actividad en entornos turbulentos, sino que también favorece la integración de esta información en la empresa, influyendo de esta manera en las acciones que ésta emprende (Cadogan et al., 2002, 2003; Bhuian et al., 2005; Qiu, 2008). Adicionalmente, desde la perspectiva social en el estudio del *entrepreneurship*, en la última década se ha resaltado la importancia de las redes empresariales, no sólo durante el proceso de creación de las empresas, sino también a lo largo de su proceso de consolidación (Chetty y Blankenburg, 2000; Hite y Hesterly, 2001; Etemad, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Coviello, 2006; Gilmore et al., 2006; Loane y Bell, 2006; Gabrielsson et al., 2008; Kiss y Danis, 2008; Perks y Hughes, 2008; Johanson y Vahlne, 2009; Ojala, 2009). Así, los lazos que el emprendedor desarrolla con los miembros de su red, ya sean éstos clientes, proveedores, distribuidores, familiares u otras instituciones privadas o públicas, pueden resultar clave con el fin de recabar una mayor y más variada

información sobre las nuevas tendencias y oportunidades existentes en el mercado, la manera de explotarlas y la forma de acceder a los recursos necesarios para tal fin (Perks y Hughes, 2008).

Analizando conjuntamente la orientación al mercado y la pertenencia a redes empresariales como posibles determinantes de la competitividad y los resultados de las nuevas empresas internacionales gracias a su contribución a la generación y gestión de conocimiento de los mercados, nos damos cuenta de que ambos factores parecen estar relacionados. En efecto, la dinámica que genera la pertenencia a una red empresarial guarda una íntima relación con el proceso de generación de conocimiento para la empresa. De hecho, una de las ventajas inmediatas de la actividad de la empresa dentro de una red empresarial es el acceso a una gran cantidad de información y conocimiento adicional que ésta difícilmente hubiera logrado actuando individualmente (Johnson y Sohi, 2003; Zucchella et al., 2007). De esta forma, las empresas de la red utilizan sus relaciones para tener acceso a nuevo conocimiento compartiendo el propio con otras empresas con las que existe un clima de confianza. Por lo tanto, especialmente en el caso de las nuevas empresas, que están luchando por ganar credibilidad en sus mercados, las redes pueden constituir una fuente importante de conocimiento. Sin embargo, a pesar de que desde el punto de vista teórico parece existir una fuerte complementariedad entre ambos factores, poco se sabe acerca de la manera en que éstos se combinan (Langerak, 2001; Helfert et al., 2002; Evanschitzky, 2007). En este sentido, se hace necesario el estudio de los mecanismos y rutinas que permiten a las nuevas empresas internacionales adquirir conocimiento a través de sus redes (Loane y Bell, 2006; Hyvönen y Tuominen, 2007), así como de la manera en que influyen en la competitividad y los resultados de estas empresas (Evanschitzky, 2007). En concreto, ante la falta de estudios que analicen conjuntamente la adopción de una orientación al mercado y la pertenencia a redes empresariales (Hyvönen y Tuominen, 2007) en el ámbito internacional, este trabajo recoge la complementariedad entre ambos factores en un único constructo denominado orientación al mercado de la red.

Para cumplir con este objetivo, en primer lugar, se expone el marco teórico que permite definir la orientación al mercado de la red, así como fundamentar las hipótesis sobre su influencia en los resultados internacionales de las nuevas empresas internacionales. A continuación, se presenta el estudio empírico llevado a cabo para contrastar el modelo de hipótesis, analizando los resultados obtenidos. Finalmente se exponen las principales conclusiones alcanzadas, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación asociadas al estudio.

2. La orientación al mercado de la red

Los orígenes del constructo orientación al mercado de la red provienen de dos vertientes distintas. Por un lado, diversos autores se plantean introducir el componente relacional en la base teórica tradicional de la orientación estratégica de las empresas. Partiendo de la consideración de que el marketing relacional supone que “la empresa se encuentra involucrada proactivamente en la creación, desarrollo y mantenimiento de intercambios comprometidos, interactivos y beneficiosos con determinados agentes de interés” (Harker, 1999: 16) diversos investigadores utilizan el concepto de “orientación al marketing relacional” para referirse a la adopción por parte de la empresa de un enfoque estratégico que fomenta tales comportamientos (Sin et al., 2002, 2005; Tse et al., 2004). Por otro lado, ciertos autores incorporan el enfoque basado en el conocimiento a esta visión relacional planteándose aplicar el concepto de la orientación al mercado utilizado en el ámbito de la empresa en un contexto de red (Siguaw et al., 1999; Langerak, 2001; Elg, 2002, 2003; Helfert et al., 2002; Evanschitzky, 2007).

Revisando los primeros estudios que se refieren a la orientación al mercado de la red vemos que, a pesar de enfatizar la importancia de las relaciones entre empresas, éstos no analizan la orientación al mercado como un fenómeno interempresarial en sí, sino como la suma de las orientaciones al mercado de las empresas individuales (Siguaw et al., 1999; Chung et al. 2007; Hyvönen y Tuominen, 2007).

El trabajo de Elg (2002) supone un cambio en esta postura, que ahora sí que contempla una orientación adoptada conjuntamente por diversas empresas. Sin embargo, ésta se limita a la simple aplicación de los enfoques seminales de la orientación al mercado al ámbito de las relaciones entre empresas. Así, basándose en los tres componentes comportamentales del enfoque de Kohli y Jaworski (1990), Elg (2002) define la orientación al mercado interempresarial como aquellas actividades que se

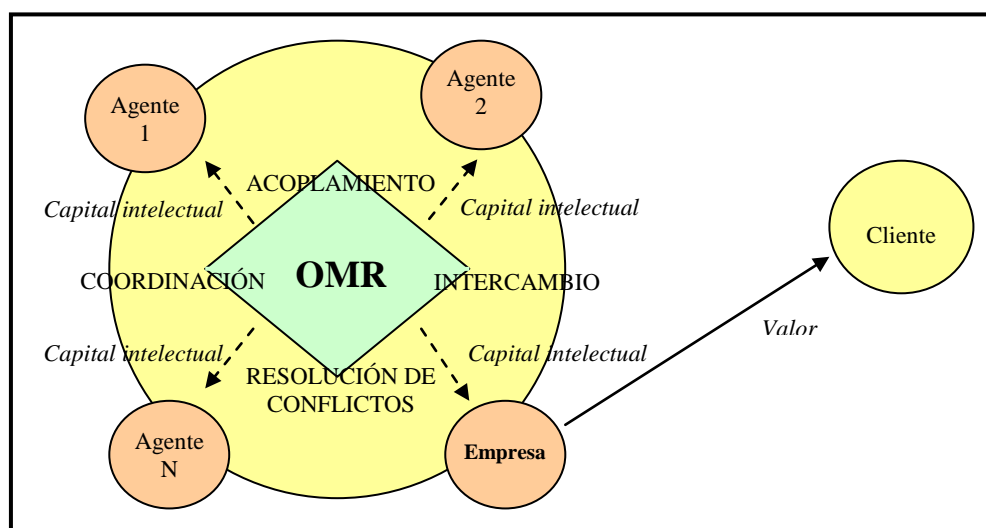
realizan de forma conjunta por dos o más compañías independientes para crear una red o relación individual más sensible a las demandas del mercado. De esta manera, la orientación al mercado de la red implica la generación, diseminación y respuesta a la información del mercado acontecidas en el seno de la red (Helfert et al., 2002). De forma similar, Evanschitzky (2007) presenta una conceptualización de la orientación al mercado de la red basada en el otro de los enfoques seminales de la orientación al mercado, el enfoque cultural de Narver y Slater (1990), señalando que la orientación al consumidor y a la competencia, y la coordinación interfuncional implican la recopilación y diseminación del conocimiento de mercado no únicamente en cada empresa individual, sino entre los diferentes miembros que participan en la red.

Finalmente, estudios como el de Helfert et al. (2002) proponen un modelo teórico que permite la identificación de los comportamientos y mecanismos básicos asociados a la gestión del conocimiento relacional que caracterizan a la orientación al mercado dentro del contexto de una red. Concretamente, Helfert et al. (2002) identifica cuatro grandes áreas de gestión relacional: las actividades de intercambio, de coordinación, de resolución de conflictos y de acoplamiento.

Las actividades de intercambio son las que permiten servir las necesidades y requerimientos de los otros miembros de la red. Existen actividades de intercambio de información relativas a especificaciones del producto, logísticas, problemas de entrega o pago, ofertas especiales u órdenes, así como a establecer previsiones a medio plazo de las oportunidades, necesidades y requisitos mutuos entre las partes. Por otro lado, las actividades de coordinación hacen referencia a la sincronización de las relaciones entre los miembros e implican el establecimiento, uso y control de reglas formales y procedimientos, así como la ejecución de influencias informales. Los mecanismos constructivos de resolución de conflictos van más allá de la mera coordinación entre las partes, ya que se refieren a aquellas situaciones extraordinarias, no estándar, que pueden acontecer en relaciones duraderas. Por su parte, las actividades de acoplamiento se convierten en algo necesario en las relaciones con clientes para atender necesidades o capacidades especiales de un miembro de la red.

El trabajo de Helfert et al. (2002) supone un punto de referencia en el estudio de la orientación al mercado de la red, ya que permite definirla como un constructo independiente, evitando así optar por conceptualizaciones basadas en adaptaciones de los enfoques seminales de la orientación al mercado o en la suma de orientaciones al mercado individuales de diferentes empresas. En este sentido, consideramos que la orientación al mercado de la red no sólo garantiza la adopción por parte de la empresa individual de los comportamientos básicos que definen la orientación al mercado, sino que además amplía su alcance a la red principal en la que ésta desarrolla su actividad. Así, la orientación al mercado de la red conlleva el acceso por parte de la empresa a un capital intelectual ampliado que incluye el capital humano o individual, el capital organizativo y el capital social. La distinta naturaleza de estos capitales hace que cada uno de ellos requiera de diferentes inversiones (Youndt et al., 2004): el capital humano necesita del entrenamiento y formación de los empleados; el capital organizativo requiere del establecimiento de mecanismos de almacenamiento del conocimiento y de prácticas constantes estructuradas; y el capital social implica el desarrollo de normas que faciliten las interacciones, las relaciones y la colaboración. La orientación al mercado de la red será la responsable de la generación y gestión efectiva de cada uno de ellos.

FIGURA 1
La orientación al mercado de la red



En base a ello, este trabajo define la orientación al mercado de la red como “una orientación estratégica establecida de forma conjunta por los distintos miembros que componen la red principal de relaciones de la empresa, la cual implica, en un clima de confianza, colaboración y compromiso, el desarrollo de determinadas actividades y comportamientos compartidos fundamentales (acoplamiento, coordinación, resolución de conflictos e intercambio) basados en la generación de un capital intelectual ampliado (compuesto por capital humano o individual, el capital organizativo y el capital social) con el fin de incrementar la competitividad tanto de la red como de sus miembros individuales, en su intento por aportar un valor superior al cliente final a través de la satisfacción de sus necesidades” (ver Figura 1).

2. La orientación al mercado de la red y los resultados internacionales

2.1. El efecto directo

El efecto positivo de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales ha sido demostrado en diversidad de contextos tales como grandes y pequeñas empresas, en organizaciones lucrativas y no lucrativas, en economías industrializadas y en desarrollo como recogen los meta-análisis aparecidos en los últimos años (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005; Grinstein, 2008). Estos estudios comparten la convicción de que el acceso a conocimiento único es uno de los activos más valiosos de las empresas con el fin de conseguir mayores resultados (Penrose, 1959; Liebeskind, 1996; Qiu, 2008), ya que les proporciona una visión panorámica de la esfera competitiva, manteniéndolas informadas de la demanda de los clientes, de sus deseos de compra latentes, de los avances tecnológicos, de las situaciones económicas y de las acciones competitivas de sus rivales (Qiu, 2008).

Sin embargo, las nuevas empresas internacionales, debido a su limitada experiencia, pueden tener dificultades a la hora de acceder a ciertas fuentes de conocimiento (Li et al., 2008). Por esta razón, muchas optan por apoyarse en las relaciones establecidas en su red para lograr paliar estas limitaciones, disponiendo así de conocimiento, capacidades organizativas, recursos financieros, equipamiento y otros recursos psíquicos claves en sus resultados a los que no hubieran tenido acceso actuando de forma individual (Johnson y Sohi, 2003; Racela et al., 2007; Zucchella et al., 2007). Gracias a la orientación al mercado de la red las nuevas empresas internacionales se beneficiarán de ciertos elementos positivos basados en el conocimiento que mejorarán sus resultados. En efecto, esta orientación a nivel de red hace que la confianza entre sus miembros aumente, lo cual se traduce en un aprendizaje relacional más efectivo (Selnes y Sallis, 2003). Según Lado et al. (1997), este clima de confianza reduce la incertidumbre, sirve como mecanismo de control social y como mecanismo integrador que disminuye los costes de transacción destinados a salvaguardar los riesgos asociados al oportunismo del resto de miembros de la red, y así induce a la reciprocidad de un compromiso abierto entre las partes durante los procesos de intercambio. Estos aspectos favorecen el éxito de la empresa.

Por lo tanto, la base para entender el efecto de la orientación al mercado de la red sobre los resultados en las nuevas empresas internacionales reside en el incremento de la eficiencia y la eficacia al optar por una gestión organizada del conocimiento. En este sentido, hay que valorar que tanto las distintas empresas que componen la red como las áreas funcionales de la empresa poseen objetivos diferenciados. La orientación al mercado de la red proporcionará a todos estos agentes las herramientas necesarias para aunar sus objetivos, incrementando así la eficacia de sus actuaciones (Offsey, 1997; Meso y Smith, 2000; Sher y Lee, 2004). Por lo tanto, se propone que:

H₁: La participación de las nuevas empresas internacionales en redes orientadas al mercado fomenta el logro de resultados superiores en las mismas.

2.2. El efecto indirecto a través de la consecución de ventajas competitivas

Al igual que encontramos trabajos que abogan por la relación directa entre la orientación al mercado y los resultados internacionales, un número creciente de investigadores reconoce que continúan existiendo dudas respecto a la manera en que se da esta influencia, por lo que es imperativo desarrollar modelos más complejos que profundicen en el estudio de posibles factores que medien en esta relación (Han et al., 1998; Hunt y Lambe, 2000; Hult y Ketchen, 2001; Noble et al., 2002; Langerak, 2003; Matsuno et al., 2004; Baker y Sinkula, 2005; Ellis, 2006; Beverland y Lindgreen, 2007; Elg, 2007; Hyvönen y Tuominen, 2007; Langerak et al., 2007; Menguc et al., 2007; O’Cass y Ngo, 2007; Snoj et al., 2007; Li et al., 2008). En este sentido, este trabajo considera, en la línea de otros trabajos anteriores (Piercy et al., 1998; Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009), que la consecución de resultados superiores por parte de las empresas difícilmente puede entenderse sin la consecución de ciertas ventajas competitivas por parte de éstas.

Al especificar estas ventajas competitivas, nos apoyamos en el trabajo de Porter (1985) que considera que las diferentes acepciones utilizadas para referirse a las ventajas competitivas pueden reducirse a dos de carácter general en donde todas las demás tienen cabida (Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009): las ventajas competitivas asociadas a la diferenciación del producto y las basadas en costes. Las primeras se refieren a factores como la calidad, el diseño y otros atributos que distinguen las ofertas de valor de las empresas respecto a las de sus rivales (Porter, 1985; Morgan et al., 2004), además de ventajas asociadas a los servicios como la velocidad de entrega, fiabilidad y gestión de servicios adicionales (Cavusgil y Zou, 1994; Piercy et al., 1998; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Por su parte, las ventajas basadas en costes se manifiestan en un dominio de los costes de fabricación, administración y comercialización, aportando un valor al productor en forma de coste más bajo y al consumidor en forma de un precio menor (Porter, 1985; Kotha y Nair, 1995; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009).

Centrándonos en la influencia de la orientación al mercado de la red en tales ventajas, Sher y Lee (2004) identifican diversos argumentos que respaldan esta relación. En primer lugar, Sher y Lee (2004) indican que promover el intercambio de información, como lo hace la orientación al mercado de la red, se traduce en empleados que se enfrentan a decisiones similares, facilitando el aprendizaje y permitiéndoles responder a los cambios acaecidos en el entorno con mayor rapidez y menores costes. En segundo lugar, gracias al establecimiento de mecanismos para la gestión del conocimiento relacional los miembros de la red pueden identificar formas de mejorar la calidad, fiabilidad y velocidad con la que se comparte la información y el conocimiento (Chen et al., 2009), llevándolos a actuar con mayor competitividad en sus mercados y logrando maximizar los retornos derivados del mismo. En tercer lugar, establecer una gestión del conocimiento, ya no a nivel individual, sino teniendo en cuenta los diferentes agentes que componen la red de la empresa, permite a la empresa acceder a información valiosa de los mercados desde diferentes ámbitos y perspectivas, afectando positivamente a su competitividad y a la contundencia de sus actuaciones (Sher y Lee, 2004). Por ejemplo, la empresa puede desarrollar productos que aporten mayor valor gracias a la posesión de información más completa de sus clientes. Además, el acceso a información sobre sus proveedores le permite seleccionar los mejores componentes en cuanto a calidad y/o costes y los proveedores más cualificados. Sher y Lee (2004) indican incluso que la empresa puede obtener conocimiento a partir del establecimiento de colaboraciones horizontales que posibilitan la explotación de las rutinas de sus competidores. La mayor disponibilidad de información y la diversidad de sus fuentes facilitan el desarrollo de una oferta más diferenciada y/o a menor coste que la de sus competidores. Todos estos elementos pueden considerarse potenciadores de las más perdurables de las ventajas ya que, al estar basadas en relaciones íntimas, son más difíciles de gestionar, entender, copiar o contrarrestar (Dyer y Singh, 1998; Day, 2000; Day y Van den Bulte, 2002; Jarratt, 2004). En base a ello proponemos que:

H₂: La participación de las nuevas empresas internacionales en redes orientadas al mercado fomenta el logro de ventajas competitivas en diferenciación en las mismas.

H₃: La participación de las nuevas empresas internacionales en redes orientadas al mercado fomenta el logro de ventajas competitivas en costes en las mismas.

El papel de las ventajas competitivas en los resultados obtenidos por las empresas ha sido ampliamente discutido (Day y Wensley, 1988; Barney, 1991; Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas, 1994; Piercy et al., 1998; Sudharshan y Sánchez, 1998; Moen, 1999; Hunt, 2000; Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Srivastava et al., 2001; Mizik y Jacobson, 2003; Morgan et al., 2004; Snoj et al., 2007; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Si repasamos las propias conceptualizaciones del concepto de ventaja competitiva se observa que, por definición, una empresa posee una ventaja competitiva sobre otra cuando obtiene un resultado superior (Day y Wensley, 1988; Grant, 1996). Por lo tanto, la ventaja competitiva puede ser vista como un antecedente directo del resultado internacional de las nuevas empresas, ya que la superioridad relativa en el intento por ofrecer valor por parte de estas empresas determina el comportamiento de compra de su mercado objetivo (Anderson et al., 1994; Piercy et al., 1998) y, como consecuencia, su resultado (Day y Wensley, 1988; Cavusgil y Zou, 1994; Sudharshan y Sánchez, 1998; Srivastava et al., 2001; Mizik y Jakobson, 2003; Morgan et al., 2004; Snoj et al., 2007). Cuando una empresa posee ventajas competitivas (ya sean en diferenciación y/o en costes) y, por lo tanto, es capaz de ofrecer un mayor valor a sus clientes, la satisfacción y lealtad de éstos, la cuota de mercado y el volumen de ventas de la empresa aumenta, mientras que los costes necesarios para atender y servir a estos clientes disminuyen (Reichheld, 1993; Mizik y Jakobson, 2003). Tal y como indican Snoj et al. (2007: 153) “la sostenibilidad de las ventajas competitivas es la base para lograr un resultado empresarial superior, la supervivencia y el desarrollo”. Así, se propone que:

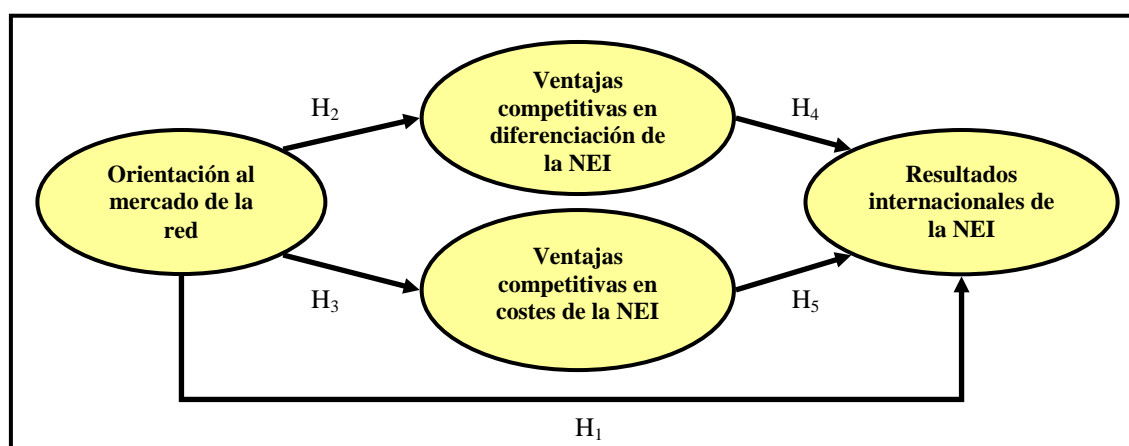
H₄: El desarrollo de ventajas competitivas basadas en diferenciación por parte de las nuevas empresas internacionales se traduce en mayores resultados internacionales logrados por éstas.

H₅: El desarrollo de ventajas competitivas basadas en costes por parte de las nuevas empresas internacionales se traduce en mayores resultados internacionales logrados por éstas.

La Figura 2 muestra el modelo a analizar.

FIGURA 2

Modelo de efectos de la orientación al mercado de la red sobre los resultados internacionales de las NEIs



3. Metodología

3.1. Selección de la muestra y recogida de la información

Para contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo partimos de un total de 2012 empresas referentes a empresas con fecha de constitución posterior a 2005 y con actividad internacional, los datos de contacto de las cuales se obtienen a partir de las bases de datos *Duns and Bradstreet* y *SABI*. Las empresas proceden de sectores muy diversos para tratar de conferir una mayor generalización a los resultados. Con el fin de garantizar que las empresas elegidas para el estudio son nuevas empresas internacionales se aplicaron los siguientes filtros de selección: (1) que fueran empresas creadas con posterioridad a 2005, lo cual garantiza que se trata de nuevas empresas; (2) que tuvieran actividad internacional desde antes de transcurridos 3 años desde su creación, hecho que demuestra su internacionalización acelerada; (3) que un mínimo del 25% de sus ventas anuales procediera del exterior, evidenciando así una presencia internacional consolidada; (4) que fueran empresas con decisiones estratégicas propias, descartando empresas subsidiarias o afiliadas; (5) que fueran empresas

con un mínimo de 3 empleados, descartando así a autónomos; (6) que formaran parte de una red de empresas con un mínimo de 3 miembros. Tras este proceso de depuración el universo quedó reducido a un total de 1023 empresas con representatividad teórica.

El proceso de muestreo se desarrolló entre Septiembre de 2009 y Julio de 2010 a través de cuestionario online dirigido al gerente de la empresa, obteniéndose un total de un total de 303 respuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 29,62% sobre el total de la población.

Los datos obtenidos permiten analizar las principales características de la muestra objeto de estudio. Se trata de PYMES procedentes en su mayoría del sector industrial (61,2% del total), entre los que destacan los sectores agroalimentarios, metalúrgicos y textil. El sector comercial está representado con un 31,6% incluyendo empresas de exportación e importación de productos relacionados con los sectores industriales anteriores. Finalmente, encontramos un porcentaje menor del 7,2% de empresas procedentes del sector servicios, incluyendo agencias financieras, turísticas y de comunicación en su mayoría. Estas empresas cuentan por término medio con 28,55 empleados, un 41,50% de las labores de comercialización que realizan son en el exterior, su edad media es de 3,90 años. Prestando atención a las características generales de la red a la que pertenecen estas empresas, se observa que éstas entran a formar parte de la red prácticamente desde el mismo momento en que se crean (transcurrido el primer año de vida el 96,4% de las empresas han entrado en la red), suelen ser redes con fines comerciales (en el 92,5% de los casos) y están constituidas por 5,81 empresas por término medio situadas en lugares cercanos a la propia empresa (el 62,29% de las redes son de ámbito autonómico).

3.2. Instrumentos de medida

Para medir la orientación al mercado de la red utilizamos una adaptación de la escala propuesta por Helfert et al. (2002). Estos autores rompen con la idea defendida en los estudios anteriores en los que se propone medir la orientación al mercado de la red a partir de la adaptación de las dimensiones utilizadas en las escalas seminales de Narver y Slater (1990) y Kohli et al. (1993). Concretamente, tomamos como referencia las actividades de gestión de la relación propuestas por Helfert et al. (2002), midiendo la orientación al mercado de la red a partir de 12 ítems repartidos en las siguientes 4 dimensiones (Tabla 1): acoplamiento, coordinación, resolución de conflictos e intercambio.

TABLA 1
Escala de medición de la orientación al mercado de la red

ACOPLAMIENTO	
Grado en que las empresas de mi red de relaciones principal...	
1.	...actualizamos nuestra oferta a las necesidades de los clientes. (ACOP.1)
2.	...actualizamos la distribución de los productos a las demandas de los clientes. (ACOP.2)
COORDINACIÓN	
3.	...debatimos las tareas de cada uno de los miembros en colaboración con el cliente. (COOR.1)
4.	...controlamos que se cumplen los compromisos pactados por ambas partes. (COOR.2)
5.	...debatimos los pasos a seguir para conseguir los objetivos conjuntos de la red. (COOR.3)
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
6.	...cuando hay conflictos, tratamos de imponer nuestros intereses individuales a toda costa. (CONF.1) ¹
7.	...cuando hay un conflicto, dejamos pasar el tiempo para que la situación se calme por simple inercia. (CONF.2) ¹
8.	...ante un conflicto, intentamos establecer un compromiso aceptable para todas las partes. (CONF.3)
INTERCAMBIO	
9.	...llevamos a cabo un aprendizaje conjunto sobre las necesidades concretas de los clientes. (INTER.1)
10.	...intercambiamos información para actuar con rapidez ante posibles problemas de los clientes con los productos o servicios que les ofrecemos. (INTER.2)
11.	...intercambiamos conocimientos con el fin de mejorar nuestras ofertas a los clientes. (INTER.3)
12.	...desarrollamos conjuntamente soluciones para estos clientes. (INTER.4)

Fuente: Helfert et al. (2002). ¹ Indicadores revertidos.

El trabajo de Porter (1985) supone, aún en nuestros días, un modelo de referencia sobre el cual continúa apoyándose la literatura reciente a la hora de definir los tipos genéricos de ventajas competitivas que puede lograr la empresa (Ling-yee y Ogunmokun, 2001; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). Concretamente, éstas son las ventajas competitivas basadas en los costes y las ventajas competitivas asociadas a la diferenciación del producto o servicio. Su utilización y su

validez transcurridos 25 años desde su aparición, tanto en el ámbito académico como en el investigador, son la mejor muestra de la solidez de la propuesta realizada por Porter (1985). Tomando esta idea como referencia, refinamos las escalas de Ling-yee y Ogunmokun (2001) teniendo en cuenta las propuestas por Morgan et al. (2004) y Ha-Brookshire y Dyer (2009). En concreto, las escalas se componen de un total de 4 y 3 ítems recogiendo la posición de la empresa respecto a la competencia en términos de diferenciación de producto y costes respectivamente a la hora de adaptar su oferta a las necesidades del mercado internacional (Tabla 2).

TABLA 2
Escalas de medición de las ventajas competitivas

VENTAJAS COMPETITIVAS EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO	
1.	Diseño de productos únicos. (VCDIF.1)
2.	Creación de una imagen distintiva para sus productos. (VCDIF.2)
3.	Servicio post-venta y/o apoyo tecnológico. (VCDIF.3)
4.	Desarrollo de productos de mayor calidad a precios comparables. (VCDIF.4)
VENTAJAS COMPETITIVAS EN COSTES	
1.	Menor coste de la materia prima. (VCCOST.1)
2.	Menor coste de producción por unidad. (VCCOST.2)
3.	Menores precios que la competencia. (VCCOST.3)

Fuente: Elaborada a partir de Ling-yee y Ogunmokun (2001), Morgan et al. (2004), y Ha-Brookshire y Dyer (2009).

Finalmente, utilizamos una adaptación de la escala de Jantunen et al. (2008), que recoge 5 medidas generales de los resultados empresariales consensuadas y aceptadas en la literatura, cuya aplicabilidad no debiera diferir, ni estar sujeta a posibles influencias de las características de la muestra o demás variables incluidas en el modelo propuesto. Concretamente, a se pregunta sobre el grado de satisfacción del directivo con los aspectos de la actividad internacional mostrados en la Tabla 3.

TABLA 3
Escala de medición del resultado internacional

RESULTADO INTERNACIONAL	
1.	Volumen de ventas. (RESULT.1)
2.	Cuota de mercado. (RESULT.2)
3.	Rentabilidad. (RESULT.3)
4.	Acceso al mercado. (RESULT.4)
5.	Satisfacción global. (RESULT.5)

Fuente: Elaborada a partir de Jantunen et al. (2008).

3.3. Validez y fiabilidad de las escalas

Para la depuración de las escalas se realizó un análisis factorial confirmatorio a través de la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales. Los análisis desarrollados a través de esta metodología permiten garantizar la existencia de un modelo de medida consistente con las propuestas teóricas, apoyado en escalas fiables, válidas y que, además, presentan un cierto grado de unidimensionalidad.

Tomando como base las recomendaciones de Jöreskog y Sörbom (1993), en primer lugar se procedió al examen de los parámetros de estimación. Así, se retiraron aquellos indicadores cuyos coeficientes estandarizados (λ) eran menores a 0,7, cuya significatividad del estadístico *t de student* era menor a 2,58 ($P=0,01$) y cuya R^2 era menor que 0,49, asegurando así el cumplimiento de las *condiciones de convergencia fuerte y débil*. A través de este proceso se eliminaron los indicadores VCDIF.3, VCDIF.4 y VCCOST.3 de las escalas de las ventajas competitivas en diferenciación y costes y INTER.3 de la escala de la orientación al mercado de la red. Seguidamente, con objeto de verificar si el proceso de depuración realizado no había perjudicado el nivel de fiabilidad de las escalas se realizan diversas pruebas. Un tipo de medida de diagnosis para valorar la consistencia interna es el *coeficiente de fiabilidad* que valora la consistencia de la escala entera, siendo el *alpha de Cronbach* (Nunnally, 1979) la medida más utilizada. Adicionalmente, se analizaron la *fiabilidad compuesta* del constructo y el análisis de la *varianza extraída* (Tabla 4).

TABLA 4
Síntesis de los resultados obtenidos tras el análisis factorial definitivo

Escala	1 ^{er} orden							2 ^o orden
	VCDIF	VCCOST	RESULT	ACOP	COOR	CONF	INTER	OMR
Parámetros	0,71-0,82	0,85-0,86	0,74-0,86	0,81-0,91	0,72-0,84	0,73-0,89	0,72-0,87	0,76-0,95
Cargas significativas	Todas t > 2,58				R ²	Todas R ² > 0,49		
α	0,732	0,841	0,887	0,845	0,871	0,887	0,847	NP
FC	0,738	0,842	0,887	0,850	0,876	0,891	0,857	0,915
VE	0,586	0,727	0,612	0,741	0,704	0,732	0,667	0,731
Medidas de calidad del ajuste del modelo								
χ^2/gl	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI	CFI
1,726	0,049	0,050	0,894	0,864	0,901	0,947	0,956	0,955

Por último, se analizó la *validez convergente* y *discriminante*. En referencia a la primera, bastó con observar que el valor estimado de las correlaciones entre las dimensiones que configuran las escalas era elevado y significativo. Respecto a la *validez discriminante* se realizó la prueba del intervalo de confianza, verificando que el "1" no se encuentra en los intervalos estimados para las correlaciones entre cada par de dimensiones (Tabla 5). Llegados a este punto, podemos decir que el modelo de medida planteado es fiable y válido para su utilización en el contraste de hipótesis.

TABLA 5
Análisis de validez discriminante mediante el test del intervalo de confianza

Pareja de variables	VCDIF VCCOST	VCDIF RESULT	VCDIF OMR	VCCOST RESULT	VCCOST OMR	RESULT OMR
I.C.	[0,145 ; 0,421]	[0,154 ; 0,418]	[0,036 ; 0,312]	[0,117 ; 0,369]	[0,124 ; 0,376]	[0,279 ; 0,503]

3.4. Variables de control

Para analizar el sesgo de la no respuesta se comparan las respuestas de los 50 entrevistados que tardaron menos en contestar respecto de los 50 que tardaron más. Este método se basa en la premisa de que los entrevistados que responden más rápidamente representan al promedio de los entrevistados, mientras que los más lentos representan al promedio de los no entrevistados. Bajo esta premisa, se realiza un análisis de medias para muestras independientes para cada uno de los ítems en el que en todos los casos se asume la igualdad de varianzas y, de este modo, la ausencia de sesgo (Tabla 6).

TABLA 6
Test del sesgo de la no respuesta mediante la prueba de Levene

ÍTEM	PRUEBA DE LEVENE		ÍTEM	PRUEBA DE LEVENE		ÍTEM	PRUEBA DE LEVENE	
	F	Sig.		F	Sig.		F	Sig.
VCDIF.1	0,096	0,758	RESULT.4	1,117	0,293	CONF.1	0,052	0,820
VCDIF.2	0,075	0,785	RESULT.5	0,214	0,644	CONF.2	2,210	0,140
VCCOST.1	0,091	0,764	ACOP.1	0,731	0,395	CONF.3	0,017	0,898
VCCOST.2	0,028	0,867	ACOP.2	1,049	0,308	INTER.1	0,072	0,789
RESULT.1	0,102	0,750	COOR.1	0,384	0,537	INTER.2	0,409	0,524
RESULT.2	0,245	0,622	COOR.2	0,537	0,466	INTER.4	0,128	0,721
RESULT.3	0,089	0,767	COOR.3	1,674	0,199			

Además, se realizan diversos ANOVA para confirmar que las características de la muestra no tienen efecto sobre los constructos del modelo. Concretamente, se utilizan como variables de control: el sector de la empresa, la consolidación en el exterior, la edad de la empresa, su antigüedad internacional, su tamaño, la antigüedad en su red principal y el tamaño de ésta. La influencia de cada una de estas variables se estudia sobre las medias de cada uno de los factores de primer orden del modelo, calculada a partir de los ítems resultantes tras el proceso de depuración de las escalas. Como puede observarse en la Tabla 7 no se encuentran diferencias significativas en ninguno de los análisis.

TABLA 7
Resultados de los ANOVAs respecto a las variables de control

Variable de control	Factor de primer orden						
	VCDIF	VCCOST	RESULT	ACOP	COOR	CONF	INTER
Sector de actividad	0,047 (0,954)	0,644 (0,527)	1,081 (0,343)	2,119 (0,126)	1,767 (0,139)	0,904 (0,464)	1,735 (0,140)
Consolidación exterior	1,320 (0,165)	1,566 (0,058)	0,616 (0,956)	0,873 (0,685)	0,391 (0,999)	0,400 (0,999)	0,618 (0,955)
Edad de la empresa	0,499 (0,808)	1,286 (0,271)	0,643 (0,696)	1,214 (0,306)	1,120 (0,349)	1,520 (0,140)	1,169 (0,315)
Antigüedad internacional	0,664 (0,739)	0,472 (0,890)	1,272 (0,236)	1,701 (0,100)	1,387 (0,206)	1,669 (0,108)	1,676 (0,106)
Tamaño de la empresa	0,888 (0,661)	0,979 (0,529)	0,999 (0,499)	0,811 (0,768)	0,638 (0,942)	0,874 (0,681)	0,671 (0,918)

<i>Antigüedad en la red</i>	0,878 (0,567)	1,020 (0,443)	1,634 (0,119)	1,444 (0,184)	0,338 (0,973)	0,700 (0,732)	1,260 (0,276)
<i>Tamaño de la red</i>	1,080 (0,398)	0,817 (0,623)	0,753 (0,683)	0,535 (0,869)	0,677 (0,752)	0,888 (0,558)	0,683 (0,747)

3.5. Sesgo por la varianza del método común

Para contrastar el posible “*common method variance bias*” se emplea el test de Harman para un factor, que supone que si este sesgo existe, a partir de un análisis factorial se debería esperar que un único factor acumulara la mayor parte de las covarianzas de las variables independientes y dependientes (Podsakoff y Organ, 1986). Tal y como recomiendan Podsakoff et al. (2003) se lleva a cabo un análisis factorial sobre los 20 indicadores resultantes utilizando el método de análisis de componentes principales examinando la solución factorial sin rotar. Los resultados muestran la existencia de 7 factores con autovalores superiores a 1. Estos factores explican el 72,550% de la varianza entre los 20 ítems y el primero de los factores acumula el 31,888%. De este modo, debido a que se identifican diversos factores y a que el primero de ellos no acumula la mayor parte de la varianza, una parte sustancial del sesgo de la varianza del método común parece no estar presente (Podsakoff et al., 2003; Green et al., 2008; Friedrich et al., 2009), por lo que el sesgo producido por el método empleado no resulta un problema para la validez de los resultados obtenidos.

5. Resultados

El contraste de las hipótesis también se efectuó mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales. Dichos modelos han demostrado ser útiles cuando en el modelo a estudiar una variable dependiente se convierte en variable independiente en subsiguientes relaciones de dependencia (Jöreskog y Sörbom, 1993; Hair et al., 2006). Concretamente, el modelo se contrasta con el programa EQS 6.1, confirmándose todas las hipótesis planteadas (Tabla 8). Así, se demuestra que la orientación al mercado de la red afecta positiva y significativamente a los resultados internacionales de las nuevas empresas internacionales, tanto de forma directa ($H_1: \lambda = 0,362; t = 4,844$), como de manera indirecta a través de su influencia en la consecución de ventajas competitivas basadas en diferenciación ($H_2: \lambda = 0,175; t = 2,221$ y $H_4: \lambda = 0,194; t = 2,675$) y en costes por parte de estas empresas ($H_3: \lambda = 0,290; t = 3,556$ y $H_5: \lambda = 0,110; t = 2,986$).

TABLA 8

Resultado de la estimación de parámetros estandarizados para el modelo de efectos

Resultado de la estimación de parámetros estandarizados para el modelo de efectos								
Relación					Carga	t	Hipótesis	Resultado
OM red → Resultado internacional NEI					0,362	4,844***	H ₁	No rechazada
OM red → VC diferenciación NEI					0,175	2,221*	H ₂	No rechazada
OM red → VC costes NEI					0,290	3,556***	H ₃	No rechazada
VC diferenciación NEI → Resultado internacional NEI					0,194	2,675**	H ₄	No rechazada
VC costes NEI → Resultado internacional NEI					0,110	2,986**	H ₅	No rechazada
Medidas de calidad del ajuste								
X ² /gl	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI	CFI
1.765	0.050	0.041	0.912	0.885	0.925	0.960	0.966	0.966

Nota: *** = $p < 0.001$; ** = $p < 0.01$; * = $p < 0.05$.

6. Análisis de los resultados y principales conclusiones

La motivación que impulsaba el desarrollo de esta investigación se encuentra asociada a la aparición en la literatura del *international entrepreneurship* de trabajos que reconocen la creciente contribución de las nuevas empresas internacionales en el progreso económico y social de las economías globalizadas (Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Rialp et al., 2005; Hessels y Van Stel, 2007). Tomando como referencia ciertas corrientes teóricas que defienden la relevancia de la gestión del conocimiento de los mercados (Autio et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Sapienza et al., 2006; Acedo y Jones, 2007; Gassman y Keupp, 2007; Weerawardena et al., 2007; Zhou, 2007; Jantunen et al., 2008; Nordman y Melen, 2008; Perks y Hughes, 2008; Brennan y Garvey, 2009; Casillas et al., 2009), así como de las relaciones establecidas con otros agentes gracias a la pertenencia a redes empresariales (Chetty y Blankenburg, 2000; Sharma y Blomstermo, 2003; Blomstermo et al., 2004; Moen et al., 2004; Coviello, 2006; Loane y Bell, 2006; Gabrielsson et al., 2008; Perks y Hughes, 2008; Johanson y Vahlne, 2009; Ojala, 2009), este trabajo ha analizado la influencia de la orientación al mercado de la red en la que participan estas empresas sobre sus resultados internacionales.

Concretamente, esta investigación demuestra empíricamente que el conocimiento generado a partir de la orientación al mercado de la red, la cual hace posible gestionar la construcción, definición, acceso, organización, intercambio y utilización de activos de conocimiento en todas sus formas, ya no sólo en el ámbito individual de la empresa, sino también entre los diferentes agentes que integran su red, se convierte en un factor fundamental en la consecución de unos resultados superiores en los mercados internacionales. Esta influencia se produce tanto de forma directa como indirecta a través de la generación por parte de estas empresas de ventajas competitivas en diferenciación y en costes.

En primer lugar, nuestros resultados sirven de complemento a trabajos como el de Morgan et al. (2004) en el que los autores, aunque de forma individual, se centran en la influencia directa de los dos comportamientos fundamentales que definen la orientación al mercado de la red (relacionados con la información y con la pertenencia a redes) en la consecución de mayores resultados. Así, Morgan et al. (2004) consideran que fomentar comportamientos relacionados con la información (acerca de los clientes, competidores, canales y entorno exterior) ayuda a reducir la incertidumbre asociada a la venta de productos en mercados foráneos (Katsikeas y Morgan, 1994; Souchon y Diamantopoulos, 1996). Del mismo modo, los comportamientos que fomentan las relaciones con los miembros de la red posibilitan un mejor entendimiento y respuesta a los desafíos del mercado exterior (Bello et al., 1991; Rosenbloom y Larsen 1992). Ambos comportamientos afectarían a la efectividad y la eficiencia de las acciones de la empresa sobre su mercado objetivo (Morgan et al., 2004) y, así, sobre sus resultados. En este sentido, nuestro trabajo completa esta visión individual al recoger la esencia de ambos comportamientos y su efecto en los resultados en el constructo de la orientación al mercado de la red.

Por otro lado, nuestro estudio demuestra que la influencia de la orientación al mercado de la red sobre los resultados internacionales de las nuevas empresas se da también de manera indirecta a través de las ventajas competitivas logradas por éstas. Gracias a la adopción de una orientación al mercado a nivel de red, y al establecimiento de los mecanismos de creación, búsqueda y difusión de conocimiento relacional que ésta conlleva, se logra incrementar la velocidad de transmisión y respuesta de las empresas, se favorece el desarrollo de flujos de información multidireccionales, colaboración técnica y cooperación relacional (Ling-yee y Ogunmokun, 2001) y se facilita el almacenamiento e intercambio de conocimiento valioso (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 1996; Demarest, 1997; Hasen et al., 1999; Duffy, 2000). Estas circunstancias dotan a la empresa de información clave a la hora de emprender sus acciones y desarrollar su oferta, facilitando el carácter diferencial de las mismas y su capacidad para realizarlas e implantarlas a menores costes que sus rivales.

Es por esta razón, que las nuevas empresas internacionales deben fortalecer su convicción de que la gestión de procesos estratégicos relacionales les ofrece muchas oportunidades para lograr mejores resultados (Dyer y Singh, 1998; Sudharshan y Sánchez, 1998; Morgan y Hunt, 1999; Day, 2000; Hogan y Armstrong, 2001; Simpson et al., 2001; Srivastava et al., 2001; Day y Van den Bulte, 2002; Spekman et al., 2002; Martin y Grbac, 2003; Hyvönen y Tuominen, 2007). De hecho, Srivastava et al. (1998) ya enfatizaban la idea de que los mejores productos no son los que vencen necesariamente, mientras que las empresas mejor relacionadas sí suelen hacerlo. De esta manera, los factores relacionales basados en el mercado pueden ayudar a la empresa a crear un valor superior al que ésta podría generar actuando de forma aislada (Hyvönen y Tuominen, 2007). Por lo tanto, a la luz de los resultados obtenidos, podemos concluir que las nuevas empresas internacionales se encuentran ante la necesidad de desarrollar sistemas o mecanismos para la gestión del conocimiento en sus ámbitos de actuación, los cuales permitan emplear el conocimiento generado con el fin de aprovechar las oportunidades de mercado que se le presentan y, de este modo, incrementar sus resultados.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La realización de este trabajo no ha estado exenta de ciertas limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de valorar las conclusiones anteriormente expuestas. Estas mismas limitaciones, nos llevan a plantear posibles líneas de investigación a emprender en el futuro.

En primer lugar, somos conscientes de que nuestro modelo no contempla todas las variables que podrían explicar la competitividad y los resultados internacionales de las nuevas empresas. Este trabajo supone una aportación de referencia a partir de la cual futuros trabajos puedan incidir.

Centrándonos en la selección de la muestra objeto de estudio, haber optado por nuevas empresas internacionales del estado español limita la posible generalización de los resultados. De ahí, que nuevas investigaciones puedan estudiar las relaciones planteadas en otros contextos con tal de contrastar los resultados aquí obtenidos. Como tercera limitación, señalar que nuestro estudio empírico se ha basado en las respuestas de un único encuestado por cada una de las empresas y las redes que componían nuestra muestra. Este hecho plantea una cuestión en relación a si un solo entrevistado, en este caso el directivo de la empresa, puede responder adecuadamente por toda la organización, así como sobre el funcionamiento de una red de empresas en su conjunto. Más aún, el hecho de desarrollar el trabajo de campo a través de un cuestionario online puede plantear dudas sobre quién contesta realmente el cuestionario. Finalmente, el uso de datos de corte transversal, como es el caso, puede ser visto como una limitación a la hora de realizar inferencias causales. En este sentido, futuros estudios podrían estudiar las relaciones planteadas utilizando datos longitudinales.

Referencias

- ACEDO, F. J., y JONES, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42, 236-252.
- ANDERSON, J.C., HÅKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58, October, 1-15.
- ASPELUND, A., MADSEN, T.K. y MOEN, Ø. (2007). International new ventures: A review of conceptualizations and findings. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423-1474.
- AUTIO, E., SAPIENZA, H. J. y ALMEIDA, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43, 909-924.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483-502.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- BELLO, D.C., URBAN, D.J. y VERHAGE, B.J. (1991). Evaluating export middlemen in alternative channel structures. *International Marketing Review*, 8, 49-64.
- BHUIAN, S. N., MENGUC, B. y BELL, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- BLOMSTERMO, A., ERIKSSON, K., y SHARMA, D.D. (2004). Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 239-258.
- BRENNAN, L., y GARVEY, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133.
- BURGEL, O. y MURRAY, G.C. (2000). The International Market Entry Choice of Start-Up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- CADOGAN, J. W., DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. A. (2002). Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- CADOGAN, J. W., CUI, C.C. y YEUNG LI, E.K.. (2003). Export Market-oriented Behavior and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence. *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- CANO, C. R., CARRILLAT, F. A., y JARAMILLO, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 179-200.
- CASILLAS, J.C., MORENO, A.M., ACEDO, F.J. y GALLEGO, M.A. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market venture. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- CHEN, Y. S., LIN, M. J. J. y CHANG, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 38, 152-158.
- CHETTY, S., D. y BLANKENBURG H. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- CHUNG, J., JIN, B. y STERNQUIST, B. (2007). The role of market orientation in channel relationships when channel power is imbalanced. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(2), 159-176.
- COVIELLO, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- DAY, G. S. (2000). Managing market relationships. *Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- DAY, G. S. y VAN DEN BULTE, C. (2002). Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. Report No. 02-123. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- DAY, G. S. y WENSLEY, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(April), 1-20.
- DEMAREST, M. (1997). Understanding knowledge management, *Long Range Planning* 30, 374-384.
- DUFFY, J. (2000). The KM technology infrastructure. *Information Management Journal*, 34(2), 62-66.
- DYER, J. y SINGH, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive strategy. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.

ELG, U. (2002). Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management*, 18(7/8), 633-656.

ELG U. (2003). Retail market orientation: a preliminary framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 107-117.

ELG, U. (2007). Market orientation as inter-firm cooperation: an international study of the grocery sector. *European Journal of Management*, 4, 283-297.

ELLIS, P. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.

ETEMAD, H. (2003). Managing relations: The essence of international entrepreneurship. In: H. Etemad y R. Wright (eds.), *Globalization and entrepreneurship: Policy and strategy perspectives*. Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 223-243.

EVANSCHITZKY, H. (2007). Market orientation of service networks: Direct and indirect effects on sustained competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 349-368.

FRIEDRICH, T.L., BYRNE, C.L., y MUMFORD, M.D. (2009). Methodological and theoretical considerations in survey research. *The Leadership Quarterly*, 20, 57-60.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. H. M.; DIMITRATOS, P.; SOLBERG, C. A. y ZUCHELLA, A. (2008). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.

GASSMANN, O., y KEUPP, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalizing in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42, 350-366.

GILMORE, A., CARSON, D. y ROCKS, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity. *International Business Review*, 15, 278-293.

GRANT, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

GRINSTEIN, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.

HA-BROOKSHIRE, J.A. y DYER, B. (2009). The Impact of Firm Capabilities and Competitive Advantages on Import Intermediary Performance. *Journal of Global Marketing*, 22(1), 5-19.

HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E., y TATHAM, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc.

HAN, J.K., KIM, N. y SRIVASTAVA, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.

HARKER, M. (1999). Relationship Marketing defined? An Examination of Current Marketing Definitions. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(1), 13-20.

HASEN, M.T., NOHRIA, N. y TIERNEY, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge. *Harvard Business Review*, (March-April), 110-116.

HELFERT, G., RITTER, T. y WALTER, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective. Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1119-1139.

HESSSELS, J. y VAN STEL, A. (2007). Export Orientation Among New Ventures and Economic Growth (26 2007, 01). ERIM Report Series Reference No. ERS-2007-008-ORG. <http://ssrn.com/abstract=962253>

HITE, J. y HESTERLY, W. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22, 275-286.

HOGAN J.E. y ARMSTRONG, G. (2001). Toward a resource-based theory of business exchange relationships: the role of relational asset value. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(4), 3-28.

HULT, G.T.M. y KETCHEN, D.J. (2001). Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

HUNT, S. D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks, CA: Sage.

HUNT, S. D. y LAMBE, C. J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(10), 17-43.

HYVONEN, S. y TUOMINEN, M. (2007). Hyvonen and Tuominen, Channel collaboration, market orientation and performance advantages: Discovering developed and emerging markets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (5), 423-445.

JANTUNEN, A., NUMMELA, N., PUUMALINEN, K. y SAARENKETO, S. (2008). Strategic orientation of born globals – do they really matter?. *Journal of World Business*, 43(2), 158-70.

JARRATT, D. G. (2004). Conceptualizing a Relationship Management Capability. *Marketing Theory*, 4, 287-309.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

JOHANSON, J., y VAHLNE, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.

JOHNSON, J.L. y SOHI, R.S. (2003). The development of interfirm partnering competence: platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. *Journal of Business Research*, 56, 757-66.

JÖRESKOG, K. y SÖBOM, D. (1993). *LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International, Chicago, Illinois.

KATSIKEAS, C. S. (1994). Export Competitive Advantages. The Relevance of Firm Characteristics. *International Marketing Review*, 11(3), 33-53.

KATSIKEAS, C. S. y MORGAN, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.

- KIRCA, A.H., JAYACHANDRAN, S. y BEARDEN, W.O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- KISS, A. N. y DANIS, W. M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, 26, 388-399.
- KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, JAI Press, 11-26.
- KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- KNIGHT, G. A. y LIESCH, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55, 981-995.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- KOHLI, A., JAWORSKI, B. y KUMAR, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, November, 467-477.
- KOTHA, S. y NAIR, A. (1995). Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool industry. *Strategic Management Journal*, 16(7), 497-519.
- LADO, A.A., BOYD, N. G. y HANLON, S.C. (1997). Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- LANGERAK, F. (2001). Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 221-234.
- LANGERAK, F. (2003). An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation. *European Management Journal*, 21(4), 447-464.
- LANGERAK, F., HULTINK, E.J. y ROBBEN, H.S.J. (2007). The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 15(4), 281-305.
- LI, Y., LIU, Y., DUAN, Y., y LI, M. (2008). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. *International Journal of Technology Management*, 41(1/2), 223-246.
- LIAO, S.H., CHANG, W.J. y WU, C.C. (2010). An integrated model of learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Applications*, 37(5), 3792-8.
- LIAO, S.H., CHANG, W.J., WU, C.C. y KATRICHIS J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40, 301-310.
- LIEBESKIND, J. (1996). Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), 93-107.
- LING-YEE, L. y OGUNMOKUN, G. O. (2001). The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis. *International Business Review*, 10, 399-420.
- LOANE, S. y BELL, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485.
- MADSEN, T., y SERVAIS, P. (1997). The internationalisation of born globals: an evolutionary process?, *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- MARTIN J.H. y GRBAC, B. (2003), The effects of supplier focus, customer responsiveness and strategy type on growth in a transition economy. *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 11(2), 43-55.
- MATSUNO, K., MENTZER, J. T. y RENTZ, J. O. (2004). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- MENGUC, B., AUH, S., y SHIH, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321.
- MESO, P. y SMITH, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management system. *Journal of Knowledge Management*, 4(13), 224-234.
- MIZIK, N. y JACOBSON, R. (2003). Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67(January), 63-76.
- MOEN, O. (1999). The Relationship between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited. *International Small Business Journal*, 18(1), 53-72.
- MORGAN, R. T., y HUNT, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46, 281-290.
- MORGAN, N., KALEKA, A. y KATSIKEAS, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68, 90-108.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35.
- NOBLE, C.H., SINHA, R.K. y KUMAR, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 6 (October), 25-39.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.
- NONAKA, I., UMEMOTO, K. y SENO, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. *Technology in Society*, 18(2), 203-218.
- NORDMAN, E.M. y MELEN, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-85.
- NUNNALLY, J. (1979). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Nueva York.
- O'CASS, A. y NGO, L.V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.

- OFFSEY, S. (1997). Knowledge management: linking people to knowledge for bottom line results, *Journal of Knowledge Management*, 1(2), 113-122.
- OJALA, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: the role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50–59.
- OVIATT, B. M. y MCDOUGALL, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- OVIATT, B. M. y MCDOUGALL, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- PERKS, K. y HUGHES, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310-330.
- PIERCY, N., KALEKA, A. y KATSIKEAS, C. (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Export Company. *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J., y PODSAKOFF, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-44.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- QIU, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: A managerial perspective. *European Journal of Marketing*, 42(8), 814–835.
- RACELA, O., CHAIKITTISILPA, C., y THOUMRUNGROJE, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2): 144–163.
- REICHHELD, F.F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-71.
- RIALP, A., RIALP, J. y KNIGHT, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?. *International Business Review*, 14 (2), 147-166.
- RIALP, A.; RIALP, J. y SALAS, V. (2002). Faster and highly successful exporters: An explanation of born globals firms from the resource-based view. *Research in Entrepreneurship and Small Business*, 16th. Workshop.
- ROSENBLOOM, B. y LARSEN, T.L. (1992). How foreign firms view their US distributors. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 93-101.
- SAPIENZA, H., AUTIO, E., GEORGE, C. y ZAHRA, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.
- SELNES, F. y SALLIS, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(2), 80–95.
- SHARMA, D.D. y BLOMSTERMO, A. (2003). The Internationalisation Process of Born Globals: A Network View. *International Business Review* 12: 739-53.
- SHER, P.J. y LEE, V.C. (2004). Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities through Knowledge Management. *Information & Management*, 41(8), 933–945.
- SHOHAM, A., ROSE, G. M., y KROPP, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.
- SIGUAW, J. A., SIMPSON, P. M. y BAKER, T. L. (1999). The Influence of Market Orientation on Channel Relationships: A Dyadic Examination. In: R. Deshpandé, Editor, *Developing a Market Orientation*, Sage, London, 267–302.
- SIMPSON, P.M., SIGUAW, J.A. y BAKER, T.L. (2001). A model of value creation. *Journal of Industrial Marketing Management*, 30, 119-34.
- SIN, L., TSE, A., YAU, O., CHOW, R., y LEE, J. (2005). Market Orientation, relationship marketing orientation, and business performance: the moderating effects of economic ideology and industry type. *J. of International Marketing*, 13(1), 36-57.
- SIN, L., TSE, A., YAU, O., LEE, J. y CHOW, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656 – 676 .
- SNOJ, B., MILFELNER, B. y GABRIJAN, V. (2007). An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(3), 151–164.
- SOUCHON, A. L. y DIAMANTOPOULOS, A. (1996). A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 4(3), 49-72.
- SPEKMAN, R.E., SPEAR, J. y KAMAUFF, J. (2002). Supply chain competency: learning as a key component. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(1), 41–55.
- SRIVASTAVA, R. K., FAHEY, L. y CHRISTENSEN, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- SRIVASTAVA, R. K., SHERVANI, T. A. y FAHEY, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- SUDHARSHAN D. y SÁNCHEZ, R. (1998), Distribution equity: creating value through managing knowledge relationships with distribution channels. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 309-338.
- TSE, A., SIN, L., YAU, O., LEE, J. y CHOW, R. (2004). A Firm's Role in the Marketplace and the Relative Importance of Market Orientation and Relationship Marketing Orientation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1158-1172.
- WEERAWARDENA, J., SULLIVAN, G., LIESCH, P.W. y KNIGHT, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- WESTHEAD, P., WRIGHT, M., UCBASARAN, D. y MARTIN, F. (2001). International Market Selection Strategies of Manufacturing and Services Firms. *Entrepreneurship Regional Development*, 13, 17-46.

- YOUNDT, M.A., SUBRAMANIAM, M. y SNELL, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: an Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41, 335-361.
- ZAHRA, S. A. y GARVIS, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15 (5/6), 469-492.
- ZAHRA, S. A. y GEORGE, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- ZHOU, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42, 281-293.
- ZUCHELLA, A., PALAMARA, G. y DENICOLAI, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42, 268-270.