



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS
Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Programa de Doctorado en Marketing

La influencia de la orientación
emprendedora de la red sobre los resultados
de las nuevas empresas internacionales.

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR:

Laura Martínez Peris

DIRIGIDA POR:

Dr. Andreu Blesa Pérez

Dra. María Ripollés Meliá

Castellón de la Plana, 2015

A mis padres

AGRADECIMIENTOS:

En estas líneas quiero aprovechar la ocasión para agradecer a todas aquellas personas que en algún momento de mi vida me han ayudado, no solo personal, si no académica y profesionalmente, personas que han estado a lo largo de todo este proceso, que me han permitido ser como soy y llegar hasta donde he llegado.

Escribiendo esto, echo la vista atrás y me vienen a la memoria recuerdos de cómo inicie el camino hacia esta vida profesional. Sabía lo que quería, pero no sabía cómo hacerlo. Como todo en la vida, cuando quieres algo, siempre hay algo o alguien que se cruza en tu camino y te muestra el inicio.

Y tuve la suerte de encontrarme con mis directores de tesis, Andreu Blesa y María Ripollés, unos grandes profesionales, que me han permitido no solo formarme académicamente si no que me han ayudado en cada instante. He tenido la gran suerte de poder aprender de ellos ya que me han guiado y enseñado y me han mostrado el camino para continuar con esta tarea tan apasionante. Desde el inicio he podido sentir su apoyo, ayuda e implicación tanto en lo personal como en lo profesional porque sé con absoluta certeza que sin ellos la tarea hubiera sido mucho más costosa y ardua y es por ello, que les estaré siempre agradecida.

Asímismo, no puedo dejar de mencionar a todos aquellos profesores de la escuela, del instituto y de la universidad, que me animaron desde pequeña a tener aspiraciones en el terreno académico y que enseñaron a fijarme en las cosas importantes que se quieren de la vida. Pero si hay alguien a quien debo agradecer especialmente, es a mi profesor de flauta travesera, Sergio Alapont, que me enseñó que en la vida hay que tener retos, hay que apasionarse por aquello que se quiere y hay que intentar llegar a lo más alto. Pero sobre todo, por hacerme creer que todo es posible y por enseñarme que mis mejores compañeras de viaje, sea cual sea el reto, siempre son la constancia, la paciencia y la perseverancia y que sin ellas no se llega a ningún lado.

Entrando en un plano más personal, a mi familia y a mis amigos. Ellos, son un pilar fundamental en mi vida y no puedo dejar de agradecerles todo lo que han hecho por mí apoyándome y animándome en todo este proceso y sobre todo, por ser como son.

A mi ahijado Rodrigo, que nació en medio de la realización de esta tesis. Rodrigo ha sido un símbolo de crecimiento y un motor que me ha ayudado a avanzar y a mejorar cada día un poquito más. A él y a toda su familia, mil gracias.

Por supuesto, a mis padres, por mostrarme que sea cual sea el inicio siempre se puede mejorar. Por acompañarme, por preocuparse, a veces, hasta demasiado, por su constancia y amor. Estoy orgullosa de vosotros, habéis sido un referente de vida, por vuestro cariño y consejos y por estar siempre ahí. Mil gracias y os quiero mucho.

Y finalmente agradeceros a todos aquellos que alguna vez os cruzasteis en mi camino, a aquellos que formasteis parte de mi vida y que me mostrasteis otras visiones, otras formas de ver la vida, a aquellos que me ayudasteis a superar retos y a asumir riesgos y que en definitiva me ayudasteis a ser lo que ahora soy y a conseguir lo que he conseguido.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	13
Capítulo 1.- Marco Teórico.....	27
1.1. Nuevas Empresas Internacionales	29
1.2. Entrepreneurship.....	40
1.3. International Entrepreneurship	43
Capítulo 2.- La Orientación Emprendedora y las Redes Empresariales	61
2.1. La Orientación emprendedora	62
2.2. Las Redes Empresariales –Networking	71
2.3. La Orientación emprendedora de la Red	75
Capítulo 3.- Definición de las variables de estudio	83
3.1. Definición del concepto de Capacidad de Aprendizaje.....	84
3.2. Definición del concepto de Capacidad de Adaptación	96
3.3. Definición del concepto de Ventajas Competitivas”	99
3.4. Definición del concepto de Resultados Empresariales	105
Capítulo 4.- Hipótesis que configuran el modelo teórico	111
4.1. La capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación.....	112
4.2. La capacidad de aprendizaje la orientación emprendedora de la red	114
4.3. La capacidad de adaptación y la orientación emprendedora de la red ...	121
4.4. La orientación emprendedora de la red y las ventajas competitivas	126
4.5. La orientación emprendedora de la red y los resultados empresariales...	128

Capítulo 5.- Investigación Empírica	135
5.1. Selección de la muestra y recogida de información	137
5.2. Escalas de medida	143
5.2.1. Medición la capacidad de aprendizaje	144
5.2.2. Medición de la capacidad de adaptación.....	145
5.2.3. Medición de las ventajas competitivas.....	146
5.2.4. Medición de la orientación emprendedora de la red	148
5.2.5. Medición de los resultados empresariales	152
5.3. Variables de control	154
5.4. Análisis de las propiedades del modelo de medida	155
5.4.1. Evaluación del ajuste del modelo.....	156
5.4.2. Análisis de la fiabilidad de las escalas	159
5.4.3. Análisis de la validez	162
5.5. Contraste del modelo y análisis de los resultados	166
5.5.1. Contraste del modelo.....	168
5.5.2. Análisis de los resultados	169
Capítulo 6.-. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación	175
6.1. Conclusiones e implicaciones teóricas	176
6.2. Limitaciones y posibles líneas de investigación.....	186
Bibliografía.....	189
Anexos	238

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

1.1. Variedad en el tiempo máximo del inicio de las actividades internacionales y porcentaje mínimo de exportaciones respecto a las ventas totales	38
1.2. Principales investigaciones relacionadas con la internacionalización empresarial (tipo A).....	48
1.3. Principales investigaciones relacionadas con las comparaciones internacionales del Entrepreneurship (tipo B).....	56

CAPÍTULO 2.- LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LAS REDES EMPRESARIALES

2.1. Elementos más comunes en la definición del término de emprendedor.....	63
2.2. Conceptualización común de las dimensiones de la orientación emprendedora y de la orientación emprendedora de la red.	80

CAPÍTULO 3. – DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

3.1. Resumen de los factores que facilitan el aprendizaje organizativo	90
3.2. Principales contribuciones del desarrollo de ventajas competitivas	101
3.3. Condiciones generales que deben tener las ventajas competitivas	103
3.4. El estudio del rendimiento empresarial	107

CAPÍTULO 5.- INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

5.1. Ficha de trabajo de campo	140
5.2. Características generales de las empresas encuestadas.....	141
5.3. Características de la antigüedad de las empresas encuestadas y características de la red.	143
5.4. Escala de medición la capacidad de aprendizaje	145
5.5. Escala de medición de la capacidad de adaptación.....	146
5.6. Escala de medición de las ventajas competitivas.....	148

5.7. Escala de medición de la orientación emprendedora utilizada por Jantunen et al. (2008).....	149
5.8. Escala de medición de la orientación emprendedora de la red.....	149
5.9. Escala para medir la orientación emprendedora utilizada por Zahra (1996)....	150
5.10. Escala para medir la orientación emprendedora de la red utilizada por Wincent et al. (2014).....	151
5.11. Escala de medición de los resultados	154
5.12. Resultados de los ANOVAS	155
5.13. Resultados de los análisis de la fiabilidad del modelo de medida.....	161
5.14. Resultados del test del intervalo de confianza.....	164
5.15. Resultados del análisis de la validez discriminante mediante el test de la varianza extraída.....	165
5.16. Síntesis de las medidas de ajuste global tras el contraste de hipótesis final...	168
5.17. Estimación del modelo planteado.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

1.1. Mapa temático sobre el dominio del International Entrepreneurship.....47

CAPÍTULO 4.- HIPÓTESIS QUE CONFIGURAN EL MODELO TEÓRICO

4.1. Modelo teórico 134

CAPÍTULO 5.- INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

5.1. Evolución del número de empresas de la muestras creadas entre 2006 y 2009142

5.2. Modelo de relaciones 167

5.3. Distribución de los residuos estandarizados y promedios de los mismos 169

5.4. Síntesis de los resultados del contraste del modelo. 170

INTRODUCCIÓN

Actualmente, una gran cantidad de empresas, tienen que interactuar con otras empresas para poder realizar parte de su actividad y la mayoría de éstas no solamente tratan con empresas de su propio país. Cada vez hay más y más empresas participan en mercados internacionales desde el momento en que nacen (Rennie, 1993; Oviatt y McDougal, 1995; Knight y Cavusgil, 1997 y Zhou et al., 2007). Estas empresas son las llamadas “Nuevas Empresas Internacionales” (NEIs).

Las nuevas empresas internacionales constituyen un colectivo empresarial que ha adquirido importancia en las últimas décadas y ha acaparado la atención de no pocos investigadores preocupados por el análisis de los factores explicativos de la rápida internacionalización de estas empresas (ver Jones et al., 2011 para una revisión reciente de estos trabajos).

Las principales razones por las que las nuevas empresas internacionales ganan importancia y son cada vez más comunes, son las siguientes: (1) la globalización de las condiciones del mercado (un ejemplo de ello son las industrias como la telefonía móvil, el software o el automóvil o las industrias médicas); (2) el desarrollo de la tecnología (por el aumento de la utilización de internet, los teléfonos móviles, o la automatización de la industria); (3) la capacidad de desarrollo de las personas o de las pequeñas empresas (esto es posible gracias al mayor nivel de educación y el aumento de la enseñanza en línea, entre otros) o (4) las condiciones del mercado principal ya que cuanto más pequeño sea el mercado local o interno mayor será la probabilidad de la aparición de este tipo de empresas (Gabrielson y Kirpalani, 2012).

Oviatt y McDougall (1994:64) definen a las nuevas empresas internacionales como “una organización empresarial que desde sus inicios, busca obtener ventajas competitivas procedentes del uso de recursos internacionales”. El hecho de tener ventajas competitivas, puede provocar que las empresas, y sobre todo, este tipo de empresas, necesiten de otras para ejercer sus actividades y para ello utilizan las redes. Las redes permiten a las empresas que forman parte de ella, el poder conseguir acceder a recursos que complementen sus actividades. Esto hace que las redes sean fundamentales para este tipo de empresas ya que les permite obtener, una

serie de ventajas y conocimientos provenientes de otras empresas. Además, les facilitan el aprendizaje y, a través del intercambio de conocimientos entre las partes, se crean sinergias que hacen que puedan tener más oportunidades y mejores ventajas. Las redes constituyen una herramienta estratégica en el ámbito empresarial ya que ayudan a las nuevas empresas internacionales a obtener una serie de beneficios y les posibilitan que puedan exponerse a nuevas oportunidades, obtener conocimientos, conocer experiencias y beneficiarse del efecto sinérgico de los recursos compartidos (Turnbull et al., 1996; Chetty y Holm, 2000 y Brass et al., 2004).

En la actualidad, la globalización caracteriza también al entorno de las nuevas empresas, por lo que la internacionalización deja de ser una estrategia reservada solo a las grandes empresas (Rennie, 1993; Oviatt y McDougall, 1995; Knight y Cavusgil, 1996 y Zhou *et al.*, 2007). Esto es debido a que muy pocas empresas se pueden permitir la licencia de operar únicamente en sus mercados locales.

Una de las características principales de las nuevas empresas internacionales es la necesidad de contar con otros para poder materializar sus oportunidades de negocio, puesto que la escasez de recursos suele caracterizarlas (Oviatt y McDougall, 1994; Coviello y Munro, 1997; Anderson, 2000; Johanson y Valhe, 2003; Gilmore et al., 2006). Además, estas empresas necesitan información sobre sus mercados foráneos y también conocimiento útil acerca del mercado (Knight y Liech, 2002). Las redes de los empresarios primero, y de las nuevas empresas internacionales después, pueden contribuir a que estas empresas consigan los recursos necesarios para materializar su oportunidad de negocio.

Además, el networking puede ser un marco apropiado para el estudio de cómo las nuevas empresas internacionales pueden superar los desafíos a los que se enfrentan (Ford, 2004). Las redes, en su conjunto, pueden ayudar a las empresas a favorecer cambios y a hacer que éstas sean más proactivas, que busquen siempre ir más allá. Las colaboraciones entre empresas exponen a los socios a nuevas ideas, mejoran su comportamiento innovador y su capacidad tecnológica (Hagedoorn y Duysley, 2002). Como consecuencia de la participación de una empresa dentro de

una red, la empresa puede conseguir una serie de ventajas, beneficios, oportunidades o aprendizajes que le pueden beneficiar. Las redes, son las que ayudan a las empresas a exponerse a estas nuevas oportunidades, a obtener beneficios, a aprender de las experiencias y a beneficiarse de las sinergias que les proporciona la puesta en común de los recursos (Chetty y Holm, 2000 y Gilmore *et al.*, 2006).

Es por ello que las redes empresariales pueden funcionar como un dispositivo de enlace hacia otros, proporcionando mecanismos de incorporación que puede ser interpretados como una plataforma social de la iniciativa empresarial (Anderson *et al.*, 2010). Esto hace que la pertenencia a una red empresarial se vuelva un aspecto importante. Los lazos o los vínculos que la empresa pueda establecer con los miembros de su red pueden ser un elemento destacable para recabar más información sobre aspectos que puedan interesarle. Estas relaciones, les permiten a las nuevas empresas internacionales obtener una serie de ventajas y conocimientos provenientes de otras empresas. Del mismo modo, les facilitan el aprendizaje y, a través del intercambio de conocimientos entre las partes, se crean sinergias y hacen que se tengan más oportunidades y mayores ventajas. Además de exponerse a esas oportunidades y beneficiarse de las sinergias, también se puede crear a partir de ellas un entorno de trabajo común.

Por lo tanto, las redes exponen a sus socios a nuevas ideas, mejoran su comportamiento innovador y su capacidad tecnológica y les ayuda a éstas a exponerse a nuevas oportunidades, a obtener conocimientos y a beneficiarse de las sinergias que les proporciona la puesta en común de los recursos (Chetty y Holm, 2000; Hagedoorn y Duysler, 2002 y Gilmore *et al.*, 2006). Las pequeñas y medianas empresas utilizan las redes para conseguir conocimientos, normas, confianza, equidad y también sus responsables las utilizan para conocer qué sucede en mercados que se pueden considerar más complicados y promover el entendimiento en los distintos contextos empresariales (Olknen *et al.*, 2000 y Gilmore *et al.*, 2006). Es por ello, que las redes se consideran como uno de los factores más importantes como facilitadoras de la rápida internacionalización de esas empresas (Oviatt y McDougall, 2005)

Por definición las redes implican un grado de interacción considerable entre empresas. Una red de empresas es una coalición interdependiente de tareas o habilidades especializadas o entidades económicas (empresas independientes o autónomas, unidades de la organización), que operan sin control jerárquico pero que están integradas por una densa conexión lateral. La mutualidad, la reciprocidad y la afinidad en un sistema de valores compartidos, define el sentimiento de pertenencia y de colaboración entre grupos (Achrol y Kotler, 1999). Las redes han sido ampliamente definidas como un tejido de conexiones y relaciones personales con el fin de asegurar favores en la acción personal y/o en una organización. Además las redes, están en el centro de los recursos de las propias empresas involucradas en dichos tejidos de conexiones y relaciones y por ello, se les ha atribuido también, un papel fundamental como proveedores de distintos tipos de recursos, especialmente información y conocimiento útil para la empresa y es por ello que han sido ampliamente estudiadas (Grannovetter, 1985 y Burt, 1992; Adler y Know, 2002; Zhou et al., 2007).

Las principales investigaciones alrededor de las redes se centraron en un inicio en el aumento de la importancia de las redes a nivel mundial, basándose en estudios previos sobre las alianzas (Johanson y Mattson, 1988) así como sobre la importancia de los sistemas de contacto y de las redes personales de las empresas exportadoras (Welch y Welch, 1996). En concreto, se centró principalmente el estudio de las redes personales y sociales de los gestores o responsables de las empresas que operaban en las economías emergentes o en transición. También se examinaron cómo estos responsables o gerentes de las empresas utilizaban sus redes personales y sociales para buscar información acerca de las oportunidades del mercado exterior y de ese modo, que sus empresas obtuviesen beneficios a partir de los vínculos directos con los clientes y proveedores o vínculos indirectos con los clientes de los clientes o de los antiguos proveedores (Loane y Bell, 2006; Zhou et al, 2007; Ellis, 2008; Casillas et al., 2009; Manolova et al, 2010).

Otros investigadores se decantaron por el análisis y estudio de distintas variables como el tamaño de la red, la frecuencia de contactos o la centralidad de la empresa, para predecir el potencial de recursos que puede derivarse de su uso (Oviatt y McDougall, 2005; Rodan y Galunic, 2004; Johansson y Vahlne, 2009).

También se encuentran estudios que analizan la evolución de las redes y su relación con el proceso de internacionalización de las nuevas empresas internacionales (Coviello, 2006; Coviello y Cox, 2006). En este sentido, se ha constatado la importancia de las redes de las nuevas empresas internacionales en la utilización de métodos de entrada en mercados foráneos que no implican compromiso de recursos ya que la falta de recursos propio de las nuevas empresas internacionales se ha utilizado como uno de los principales argumentos esgrimidos en favor de la utilización de métodos de entrada que no implican inversión (Coviello y Munro, 1995; 1997).

Así mismo, también hubieron otros investigadores, que se centraron en analizar otros aspectos relacionados con el análisis de la influencia de determinadas dimensiones –estructural, cognitiva y relacional- del capital social derivadas de las redes en los procesos de adquisición de información y conocimiento útil procedente de los mercados foráneos. En estos estudios, se han resaltado tanto las virtudes de las redes compactas y pequeñas –en donde las dimensiones cognitiva y relacional son las fundamentales- como de las grandes y dispersas – en donde es notable el influjo de la dimensión relacional y parecen apuntar una influencia algo caprichosa entre el capital social y su capacidad para proporcionar información útil para las nuevas empresas internacionales (Anderson et al., 2007; Casson y Giusta, 2007; Pressuti et al., 2007).

Está ampliamente aceptado en la literatura especializada que las nuevas empresas internacionales necesitan desarrollar una orientación emprendedora para ser competitivas a nivel internacional; sin embargo en este trabajo argumentaremos y desarrollaremos que esta orientación debe también darse a nivel de red. Lo importante ya no será solo el que las empresas formen parte de una red, sino la capacidad de la red para ayudar a las empresas a desarrollar ventajas competitivas sostenibles y a obtener mejores resultados. Es por eso, que resaltaremos la

importancia de la orientación emprendedora de la red de las nuevas empresas internacionales como elemento clave para su competitividad internacional.

Por lo tanto, las redes exponen a sus socios a nuevas ideas, mejoran su comportamiento innovador y su capacidad tecnológica y les ayuda a éstas a exponerse a nuevas oportunidades, a obtener conocimientos y a beneficiarse de las sinergias que les proporciona la puesta en común de los recursos (Chetty y Holm, 2000; Hagedoorn y Duysler, 2002 y Gilmore et al., 2006). Las nuevas empresas internacionales utilizan las redes para conseguir conocimientos, normas, confianza, equidad y también sus responsables las utilizan para conocer qué sucede en mercados que se pueden considerar más complicados y promover el entendimiento en los distintos contextos empresariales (Olknnen et al., 2000 y Gilmore et al., 2006). Es por ello que más que el formar parte de redes, lo importante parece ser su orientación emprendedora.

El hecho de formar parte de una red, puede ser un aspecto que determine las posturas y su forma de ver y de hacer las cosas. Si una nueva empresa internacional forma parte de una red en la que se promueven las actividades que favorecen la introducción de innovaciones, la constante búsqueda y materialización de nuevas oportunidades y donde el trabajo sea realmente colaborativo, el ambiente propiciará que las empresas que estén dentro de dicha red desarrollen a su vez una orientación emprendedora (Anderson y Jack, 2002). Así, se puede decir que la orientación emprendedora ya no debe entenderse solo como una actividad individual de las empresas, sino a nivel de red.

En los últimos años, ha habido un crecimiento en los estudios sobre redes empresariales debido al incremento de popularidad de éstas. Además la importancia de las redes ha producido un cambio gradual en la actividad económica de la empresa. Hasta el momento, los investigadores habían analizado la orientación emprendedora desde la perspectiva de la empresa, pero con el auge de las redes, nace la necesidad de analizar dicha orientación desde el punto de vista de las redes.

La orientación emprendedora se introdujo como un concepto a nivel de empresa y los investigadores la han estudiado prácticamente siempre a este nivel. Sin embargo, algunos autores comienzan a apuntar que, la orientación emprendedora, también puede ser estudiada a otros niveles, como por ejemplo a nivel de las redes empresariales (Anderson et al. 2010; Wincent et al., 2014; Valkorati, 2014).

La definición de orientación emprendedora más profusamente utilizada en la literatura es la propuesta por Miller (1983). Esta definición se basa a partir de la interrelación de tres características relacionadas con la actitud. Las tres características son la innovación, la proactividad y la predisposición de asumir riesgos elevados, pero controlados. La innovación que se relaciona con estos elementos de la orientación emprendedora son innovaciones que se pueden llamar menores, es decir, aquellas innovaciones relacionadas con la combinación de recursos ya existentes (Zahra, 1999; Eckhardt y Shane, 2003) o como con la búsqueda de nuevas relaciones entre los recursos y/o productos existentes. La proactividad se refiere al esfuerzo de querer tomar siempre la iniciativa y anticiparse a los movimientos de la competencia (Covin y Slevin 1989; Lumpkin y Dess 1996) o también a la búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocio (Stevenson y Gumpert 1985, Stevenson y Jarillo 1990). La asunción y aceptación de riesgos se considera un elemento esencial ya que es algo inevitable tanto con los comportamientos innovadores como con los comportamientos proactivos (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996).

Lumpkin y Dess, (1996) destacan una serie de factores relacionados con la actividad emprendedora y la orientación emprendedora. Estos factores son, además de los mencionados, la innovación, el riesgo y la proactividad, también considera la “agresividad” competitiva y la autonomía. La “agresividad” competitiva se refiere a la propensión que una empresa tiene para desafiar a sus competidores para lograr una mejor posición frente a ellos y la autonomía la definen como una acción independiente de un individuo o de un equipo para sacar a la luz una idea o una visión y llevarla a la realidad.

Asimismo, también se destacan dos elementos que se pueden considerar como antecedentes y que ayudan a las empresas en su actividad emprendedora como son la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación. La capacidad de aprendizaje es un elemento muy importante para entender el éxito que tienen las empresas dentro del entorno internacional ya que en una economía como la actual, donde las empresas deben ser más proactivas y rápidas, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación ayudan a las empresas a desenvolverse mejor. Esto es debido a que por una parte la capacidad de aprendizaje ayuda a predecir la naturaleza y el potencial de los cambios en el entorno y la idoneidad de las acciones estratégicas y tácticas (Cohen y Levinthal, 1990) y por otra, la capacidad de adaptación ayuda a las empresas a identificar a capitalizar y a aprovechar las oportunidades de negocio y le ayuda en el replanteamiento de comportamientos, actitudes o hábitos, es decir, ayuda a dar respuestas a las oportunidades del mercado y a aumentar su capacidad de respuesta y explotación, favoreciendo que las empresas puedan ser emprendedoras.

En este sentido, la orientación emprendedora se debe conceptualizar a nivel de red. Las empresas que trabajan en red, normalmente desarrollan orientaciones directivas a nivel de red en lugar de hacerlo de forma individual (Uzzi, 1997, Gulati, 1998, Das y Teng, 2002; Wincent et al., 2014). Se supone que esta nueva forma de toma de decisiones busca asegurar que las rutinas y las condiciones colectivas les van a ofrecer mayores oportunidades para participar en distintas actividades conjuntas. Se pueden establecer mecanismos que faciliten la búsqueda de nuevas formas de hacer, de trabajar y de innovar, siendo impulsoras de cambios. El hecho de que exista una orientación emprendedora dentro de una red, puede hacer que las empresas que forman parte de ella y, en nuestro caso la nueva empresa internacional, se puedan beneficiar de los cambios que se produzcan gracias a esta orientación emprendedora. Es decir, gracias a la propia red, se fomentan los cambios, para que, debido a su trabajo en conjunto con la red, las nuevas empresas internacionales sean más competitivas y tengan un mayor desempeño.

Gracias a esa orientación emprendedora de la red, las nuevas empresas internacionales podrán generar ciertos aspectos propios que les harán ser más competitivas y que les permitirán ser capaces de adoptar, actualizar o renovar aquello que las diferencia y les da potencial (Jantunen et al., 2008).

Sin embargo, prácticamente, no se ha estudiado la influencia de la orientación emprendedora de la red a la hora de analizar la competitividad en las nuevas empresas internacionales. Es por ello, que se considera relevante estudiar la importancia que la orientación emprendedora de la red tiene en las empresas que se internacionalizan y crecen rápidamente, como es el caso de las nuevas empresas internacionales.

Otro aspecto relevante está relacionado con el análisis de la orientación emprendedora de la red y su relación con el desarrollo de ventajas competitivas y su influencia en los resultados de ese tipo de empresas. Concretamente, se busca analizar la influencia de la orientación emprendedora de la red en la rápida internacionalización de las nuevas empresas así como en su rápido crecimiento internacional, como principales medidas del performance internacional de las empresas.

Con este estudio, se pretende mejorar la comprensión de la orientación emprendedora de la red, así como su influencia en la estrategia de internacionalización de las nuevas empresas internacionales. Además, también se pretende avanzar en el conocimiento de los factores que pueden incidir en la competitividad de las nuevas empresas internacionales ya que se adopta una perspectiva de red con la que se complementan los trabajos pasados.

A nivel empresarial los resultados que obtengamos en esta tesis podrán permitir a los empresarios de las nuevas empresas internacionales comprender mejor las implicaciones que tienen sus colaboraciones dentro de la red de forma que puedan orientarlas con una mayor eficiencia y eficacia. Estos son los principales motivos que justifican la necesidad e importancia del tema objeto de estudio en esta tesis.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta tesis es analizar el rol que juegan las redes y la orientación emprendedora en las nuevas empresas internacionales y en los resultados de las mismas. Este objetivo general se desglosa en otros objetivos más específicos como son:

1 Realizar una conceptualización teórica y construir una escala de medida para el constructo de orientación emprendedora de la red.

2 Analizar la influencia de la orientación emprendedora de la red en las nuevas empresas internacionales.

3 Analizar el efecto que la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación que tienen las propias nuevas empresas internacionales pueda tener en el desarrollo de la orientación emprendedora de las nuevas empresas internacionales.

4 Analizar el efecto que la orientación emprendedora de la red pueda tener en las nuevas empresas internacionales sobre las ventajas competitivas y sobre los resultados de las mismas.

Para estudiar todo lo planteado anteriormente, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura especializada sobre las nuevas empresas internacionales, el *Entrepreneurship*, el *International Entrepreneurship*, la orientación emprendedora, las redes empresariales o networking, la orientación emprendedora de la red, la capacidad de aprendizaje, la capacidad de adaptación, las ventajas competitivas y los resultados de las nuevas empresas internacionales proponiendo un modelo de relaciones entre los mismos que permitan explicar mejor el comportamiento internacional de las nuevas empresas internacionales y de las redes en las que las nuevas empresas internacionales forman parte.

En los últimos años, ha habido un aumento en los estudios sobre las redes empresariales y de cómo influyen en los distintos aspectos. Sin embargo, no se ha estudiado la influencia de la orientación emprendedora de la red a la hora de buscar una mayor competitividad en las nuevas empresas internacionales. Es por ello, que se considera relevante seguir estudiando la importancia emprendedora de las redes en la rápida internacionalización y en el rápido crecimiento internacional de las

nuevas empresas internacionales y poder observar cómo esta puede llegar a afectar a los resultados de ese tipo de empresas.

La tesis se estructura en 6 capítulos. En el capítulo 1, se procede a la realización de la revisión del marco teórico, en él se revisa en profundidad la literatura existente relacionada con el contexto internacional, haciendo hincapié en las nuevas empresas internacionales, el *entrepreneurship* y el *international entrepreneurship*. Esto nos va a servir para contextualizar el marco de actuación de la presente tesis.

Una vez contextualizado el tema, se pasa al capítulo 2 donde se desarrolla uno de los conceptos clave de esta tesis, la orientación emprendedora de la red. Para ello, se tienen en cuenta los principales elementos que lo componen y se realiza una revisión teórica de los dos conceptos que dan lugar a este término: la orientación emprendedora y las redes empresariales. Una vez se han analizado estos conceptos, se concluye el capítulo con la revisión y conceptualización de la orientación emprendedora de la red.

En el capítulo 3, se revisa el concepto de capacidad de aprendizaje, de capacidad de adaptación y de ventaja competitiva para poder analizar su relevancia dentro de la orientación emprendedora de la red. Asimismo, se realiza una revisión de la literatura para poder evaluar los resultados de las empresas.

Una vez conceptualizados todos los términos, en el capítulo 4 se plantea el modelo propuesto y se desarrollan y se formularán las hipótesis de las relaciones entre las variables implicadas en el modelo que se va a estudiar.

En el capítulo 5 se describe el diseño de la investigación empírica, explicando cómo se ha llevado a cabo la investigación. En este capítulo se detalla el método que se ha seguido para seleccionar la muestra de las nuevas empresas internacionales, el procedimiento de recogida de información utilizado. Además, en este capítulo se procede a la revisión de las escalas de medida y se muestran los resultados que se han derivado de los análisis de las propiedades de fiabilidad y de validez de dichas escalas. Finalmente, siguiendo el procedimiento de estimación con modelos de ecuaciones estructurales, se realiza la exposición de los resultados del

contraste de las hipótesis derivadas del modelo teórico planteado en el capítulo 4. Los resultados se analizan teniendo en cuenta el enfoque teórico. Esto va a permitir que los resultados se expliquen de manera que se pueda complementar con la teoría existente y al mismo tiempo ver en qué medida pueden ampliarla o mejorarla.

Finalmente, en el capítulo 6 se presenta las principales conclusiones obtenidas de esta investigación analizando los resultados bajo un enfoque teórico que va a contribuir a poder explicar de qué manera se complementarán con la base teórica ya existente y a su vez, viendo cual es la contribución de los resultados dentro de la investigación sobre las redes empresariales y del *International Entrepreneurship*. Finalmente, se apuntan las limitaciones derivadas del trabajo realizado y se plantean posibles líneas de investigación que se podrían seguir en un futuro para completar este estudio.

.

.

Capítulo 1:

MARCO TEÓRICO

El entorno económico y empresarial actual es cada vez más dinámico, más internacional y más global. La economía internacional ha evolucionado mucho en las últimas décadas y ha adoptado tendencias que llevan de forma implícita la internacionalización económica. Estas tendencias son, entre otras, las relacionadas con la globalización de los mercados, los grandes cambios y avances en la tecnología y el incremento progresivo del comercio on-line que ha permitido una visión más cosmopolita e internacional de la economía actual.

Como consecuencia de estos cambios, muchos son los investigadores que han querido estudiar y analizar la economía internacional viendo qué factores han podido tener un mayor peso y ser más determinantes. Entre ellos se ha destacado la globalización de la economía por su influencia en la competitividad empresarial (Lugo, 2007). Esto es debido a que la globalización obliga a las empresas a competir con otras que se encuentran en otros países pero que son competencia directa de ellas. Pero la globalización no afecta solo a empresas maduras y de gran tamaño, sino también a empresas de reciente creación. Esta década se caracteriza por la aparición de un nuevo tipo de empresa, que tiene una fuerte vocación internacional desde el principio de su andadura empresarial. Este nuevo tipo de empresa se ha popularizado como “nueva empresa internacional” (Oviatt y McDougall, 1994).

A lo largo de este capítulo se realiza una revisión sobre la literatura relacionada con el fenómeno de las nuevas empresas internacionales. El estudio de este tipo de empresas ha dado lugar a la corriente de investigación denominada *international entrepreneurship*.

El presente capítulo se inicia con la contextualización de las nuevas empresas internacionales para posteriormente centrarse en las principales corrientes de investigación que sustentan su estudio. Esto es, en el análisis del *entrepreneurship* y del *international entrepreneurship*. Este capítulo concluye con la identificación de las principales capacidades de las nuevas empresas internacionales que nos permiten entender su comportamiento internacional.

1.1.- LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES.

En las últimas décadas, se han propiciado una serie de cambios en el entorno empresarial comunes a la mayoría de los sectores como son el aumento de la velocidad, de la calidad y de la eficiencia de la comunicación y del transporte internacional (Porter, 1990) o la reducción de las distancias entre países por la movilidad del capital humano (Johnson, 1991; Reich, 1991) y financiero (Patricof, 1989; Valeriano, 1991). Estos cambios han provocado una tendencia hacia la homogeneización de los mercados, obligando a las empresas a ser internacionales para seguir teniendo ventajas competitivas y que éstas sean sostenibles (Caves, 1982; Hedlund y Kverneland 1985; Hamel y Prahalad, 1990; Barney, 1991; Stalk, Evans y Shulman, 1992; The Economist, 1993). La globalización ha tenido un papel significativo en la aparición de las nuevas empresas internacionales (Oviatt y McDougall, 1997). Si bien, además de factores propios del entorno, estas empresas también deben su existencia al auge de nuevas fórmulas organizativas como pueden ser las redes inter-empresariales (Leonidou y Sammie, 2012).

La identificación de nuevos factores relativos a la globalización y a las nuevas condiciones del entorno como el desarrollo tecnológico en todas las áreas funcionales (como la producción, el transporte o la comunicación); la interdependencia económica y la integración física de los mercados, la estandarización de los productos o servicios; la homogeneización de las demandas nacionales; el incremento de la importancia de los nichos de mercado, el abastecimiento global, los avances tecnológicos y la visión de que las ventajas competitivas se alcanzan por la integración de actividades coordinadas a nivel global, son algunos de los elementos del entorno que han propiciado la existencia de empresas que pudieran introducir productos o servicios en distintos mercados al mismo tiempo. Los cambios producidos por la producción, el transporte, la tecnología y la comunicación o la educación internacional también promueven internacionalización (Zahra et al., 2000; Moen y Servais, 2002). Además de estos también se tiene en cuenta la importancia de la regulación medioambiental ya que puede ser también un efecto clave dentro del entorno en el que se muevan (Leonidou y Sammie, 2012).

A nivel organizativo podemos resaltar la creciente importancia de las redes y las alianzas globales; la presencia de personas más cualificadas y orientadas hacia la innovación; y la facilidad para de transferir conocimiento entre distintos mercados (Barkema y Vermeulen, 1988; Ghoshal, 1987; Zahra et al., 2000; Lugo, 2007) son también algunos de los elementos clave que permiten explicar el auge y la importancia de las nuevas empresas internacionales (Freeman et al., 2010; Rialp-Criado et al., 2010; Freeman, 2012; Gabrielson y Kirpalani, 2012).

Distintos investigadores resaltan que este tipo de empresas destacan por ser organizaciones que están en posesión de productos innovadores; es decir, productos con características superiores de diseño, de alta tecnología y otras competencias especiales (Gabrielsson y Kirpalani, 2004; Knight y Cavusgil, 2004). Asimismo, son empresas caracterizadas por tener una cultura organizativa en la que prevalece la proactividad, la flexibilidad, la capacidad de asumir riesgos y la innovación (Oviatt y McDougall, 1994; Bameka y Vermeulen, 1998; Aiuto et al., 2000). Otra característica importante de las nuevas empresas internacionales es su habilidad para trabajar en red (Oviatt y McDougall, 1995; Knight y Cavusgil 1996). Las redes les ofrecen recursos comerciales, técnicos y/o financieros vitales para su desarrollo (Madsen y Servais, 1997; Karagozoglu y Lindell, 1998; Baum et al., 2000; Leonidou y Sammie, 2012).

Se destaca también el papel que el comportamiento emprendedor puede tener en el éxito de las nuevas empresas internacionales, especialmente asociado a la figura de su empresario. Los empresarios/emprendedores que las gestionan, suelen destacar por ser innovadores, proactivos y con una predisposición para asumir riesgos (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; McDougall y Oviatt, 2000; Zahra y George, 2002). Dicho comportamiento es fundamental para ofrecer nuevos productos, entrar en nuevos mercados e introducir nuevas ideas vitales para establecer, desarrollar y mantener las actividades de las nuevas empresas internacionales (Oviatt y McDougall, 1994). Otra de las características de los factores relacionados con la gestión es la tendencia a tener un pensamiento global, visionario y un comportamiento proactivo para proponer y alcanzar los objetivos estratégicos clave de estas empresas (Haverson et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004, Leonidou y Sammie, 2012).

La aparición de las nuevas empresas internacionales supuso el reconocimiento de que las teorías tradicionales de la internacionalización no permitían explicar el rápido comportamiento internacional de estas empresas, y los investigadores comenzaron a cuestionarse algunos de sus supuestos (Luostarinen, 1970; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1970; Johanson y Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980). Las teorías tradicionales o graduales de la internacionalización consideran que las empresas seguían un proceso secuencial de internacionalización relacionando el desarrollo del conocimiento y la experiencia exterior con el incremento del compromiso internacional de las empresas (Johanson y Vahlne, 1977; 1990). Concretamente, se asumía que los mecanismos de internacionalización eran graduales en función del conocimiento del mercado, conocimiento que se obtenía a partir del compromiso de recursos de la empresa en los mercados foráneos. A mayor conocimiento mayor nivel de confianza, lo que implica a su vez, decisiones que conllevan un mayor compromiso de la empresa en los mercados foráneos. Las teorías tradicionales sostienen que durante las primeras etapas de la internacionalización de la empresa, las empresas tienden a concentrarse en unos pocos mercados foráneos y a medida que avanzan en sus operaciones internacionales tienden a diversificarse hacia un mayor número de mercados (Piercy, 1981). Esto se debe a: (a) una mayor disponibilidad de recursos en las empresas a medida que avanza a niveles más altos de internacionalización; (b) a que las ampliaciones de mercado ayudan a diversificar y a explotar mejor su actividad; y (c) a que los problemas en los mercados internacionales disminuyen a medida que la empresa adquiere más experiencia internacional (Naidu y Prasad 1994; Dalli, 1995).

En este sentido, la literatura especializada señala dos enfoques del modelo tradicional gradualista: el modelo de “Uppsala” o sueco y las aportaciones que consideran la internacionalización como un proceso de innovación en la empresa.

El inicio de las aportaciones de la escuela “Uppsala” o modelo sueco se remonta al estudio del proceso de internacionalización de una serie de empresas suecas desarrollado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). Estas aportaciones consideran que el proceso de internacionalización de la empresa tiene un carácter incremental que se refleja tanto en las fases en las cuales se desarrolla dicho proceso de

internacionalización como en la elección de los mercados destino. Concretamente, cuatro son las fases consecutivas que se distinguen y que representan opciones secuencialmente complementarias a hora de penetrar en los mercados foráneos. Estas etapas son: la exportación esporádica, exportación vía agentes económicos independientes, establecimiento de filiales de venta y establecimiento de filiales de producción (Johanson y Valhne, 1977)

Estos autores señalan tres situaciones en las que el nivel de compromiso de la empresa en mercados foráneos no tiene un carácter incremental: en primer lugar se hace referencia a que las empresas poseen volúmenes elevados de recursos; en segundo lugar se contempla la existencia de mercados estables y homogéneos que permiten adquirir conocimientos de los mismos por vías distinta a la experiencia; y en tercer lugar se hace referencia a mercados cuyas características sean similares a la de los mercados en los que opera la empresa (Johanson y Valhne, 1977; 1990).

Es por ello que aparece el concepto de distancia psíquica (Johanson y Valhne, 1977; 1990) que representa la diferencia que existe entre países en términos de lenguaje, cultura, sistemas políticos, etc. y los factores que dificultan el flujo de información entre los distintos países y sus mercados y la empresa. Este concepto está detrás de la naturaleza incremental en la elección geográfica de los mercados a los cuales se dirige la actividad internacional de la empresa. Según estos autores la empresa inicia sus actividades internacionales en aquellos mercados que le son más similares en estos aspectos y, por tanto, la incertidumbre percibida sobre los mismos es menor.

Así pues, principalmente se pueden resaltar las siguientes aportaciones de la escuela de Uppsala a la comprensión de la internacionalización de la empresa: la consideración del proceso de internacionalización como un proceso dinámico; la consideración de las diversas fórmulas para entrar en mercados foráneos; y la atención prestada al papel que tiene la percepción de riesgos y oportunidades en las decisiones empresariales (Alonson, 1994).

Sin embargo y a pesar de sus aportaciones, el modelo “Uppsala” no está exento de numerosas críticas. En primer lugar, no se explican las razones que inducen a las

empresa a iniciar su proceso de internacionalización, ni el por qué, ni cómo se realiza el paso de una fase a otra (Renau, 1996). En segundo lugar, el razonamiento que explica el compromiso internacional de la empresa se basa en que los recursos comprometidos en diferentes mercados son causa y efecto del compromiso internacional de los mismos, es decir, se basa en una relación tautológica (Andersen, 1993; Alonso, 1994). En tercer lugar, se considera al conocimiento que tiene la empresa de los distintos mercados como la única variable explicativa de la internacionalización de la empresa (Andersen, 1993). En cuarto lugar, el modelo es demasiado determinista, de hecho, las empresas pueden optar por otras formas u opciones de entrada y pueden seguir distinta secuencia (Johanson y Vahlne, 1990; Renau, 1996). Y en quinto lugar, como consecuencia de la homogeneización de los mercados y de la globalización de la economía, el concepto de distancia psíquica pierde valor (Johanson y Vahlne, 1990).

En cuanto al segundo enfoque gradualista, se encuentran las aportaciones que consideran la internacionalización como un proceso de innovación empresarial (véase por ejemplo Bilkey y Tesar, 1977; Casvugill, 1980; Reid, 1981 y Hyvärinen, 1992; entre otros), que parte en cierta medida, de las aportaciones de la escuela Uppsala, e intenta suplir las deficiencias de la misma. Concretamente, este enfoque centra su análisis en las causas que motivan el inicio de la actividad internacional de las pymes y en los factores que están detrás del paso de una fase a otra. Además, se considera que la decisión de internacionalización de las empresas es una decisión estratégica afectada más por las condiciones individuales del ente decisor que por factores de tipo estructural (Reid, 1981) y demuestra que existe una relación débil entre los factores medio-ambientales y la internacionalización de las empresas (Kirpalani y MacIntosh, 1980 y Madsen, 1988, Bijmolt y Zwart, 1994).

Los autores que se enmarcan dentro de corriente también consideran que la internacionalización de las empresas se desarrolla mediante un proceso incremental que se materializa en una serie de fases que suponen mayores compromisos de la empresa en los mercados foráneos. Una secuencia representativa de las fases que proponen estos autores sería la representada por las siguientes fases: toma de conciencia de las actividades exportadoras (en la que reconoce la existencia de un problema u oportunidad en la pyme y se considera que la exportación puede ser una solución a esta

situación); la intención de exportar; la primera actividad exportadora; la evaluación de la actividad exportadora; la aceptación de la actividad exportador (Bilkey y Tesar, 1977; Casvugill, 1980; Reid, 1981; Czinkota y Johnston, 1983; Sharkey, Lim y Kim, 1989; Hyvärinen, 1992; Andersen, 1993); y la secuencia que no debe entenderse como algo rígido e inamovible (Reid, 1981).

Así pues, la principal aportación de estos estudios puede concretarse en la consideración de una actitud voluntarista en el compromiso internacional de las empresas sin menospreciar por ello las críticas que este enfoque ha recibido y que se centran fundamentalmente en el problema de operativización de las variables consideradas en los mismos (Andersen, 1993). Esto es debido a que estos enfoques desarrollan sus aportaciones partiendo de dos supuestos básicos que relacionan la adquisición de los recursos necesarios -tanto tangibles como intangibles- para acometer con éxito su internacionalización con el tamaño empresarial y con la experiencia previa en mercados foráneos considerando que las empresas inician su proceso de internacionalización, vía exportaciones, cuando ya se ha alcanzado la saturación de los mercados locales, y poseen un determinado tamaño.

Sin embargo, estos patrones de comportamiento reflejado en estos enfoques gradualistas no parece explicar el comportamiento de algunas nuevas empresas que se internacionalizan desde su creación. En este tipo de nuevas empresas, el conocimiento sobre los mercados es superior desde etapas tempranas y el aprendizaje organizacional se produce a un ritmo rápido. Por lo que, el conocimiento de los mercados foráneos no se deriva de la presencia física de la empresa en dichos mercados. Hedlund y Kverneland (1985) ya demostraron que el patrón de exportación de algunas empresas no seguía el modelo de internacionalización tradicional y concluyeron que algunas empresas pasaban por alto, alguna de las etapas del modelo, debido en gran parte a cambios en el entorno exterior.

En definitiva, las teorías tradicionales de internacionalización -el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990) y el modelo de internacionalización como un proceso de innovación- consideran la internacionalización de las empresas como un proceso gradual y evolutivo. Se aconseja a las empresas que operen primero en un

mercado interno antes de comenzar gradualmente a exportar a países vecinos, que son culturalmente similares, reduciendo así el riesgo y la incertidumbre (Leonidou, y Sammie, 2012).

Un gran número de investigadores trataron de constatar la existencia de este tipo de nuevas empresas que se internacionalización prácticamente desde su creación, y efectivamente, concluyeron que la existencia de estas nuevas empresas no era un fenómeno anecdótico sino que respondía a una realidad que cada vez era más común y se daba en cada vez más países. La investigación confirmó la existencia de un nuevo tipo de empresa que gracias a la globalización y a los avances tecnológicos, comienzan a operar internacionalmente prácticamente desde sus inicios (Gupta, 1989; Mamis 1989; Brokaw, 1990; Rennie, 1993; Cavusgil y Knight, 2009).

Este tipo de empresas fueron denominadas como nuevas empresas internacionales y han sido objeto de estudio a partir del momento de su aparición (McKinsen y Company, 1993; Oviatt y McDougall, 1994). La mayor parte de estos estudios se han centrado en cuestionar la visión basada en el proceso tradicional de internacionalización (por ejemplo Hedlund y Kverneland 1985; Turbull 1987; Sullivan y Bauerschmidt 1990; Sammie y Walters 1991; Brush, 1992; Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Leonidou. y Sammie, 2012).

Se debe reconocer que las nuevas empresas internacionales son empresas que han existido desde siempre, pero su frecuencia se ha incrementado en las últimas décadas (Jones, 1999; McAuley, 1999; Aspenlud y Moen, 2001; Madsen y Servais, 2002; Gabrielson y Karpalani, 2012). La proliferación de este tipo de empresas es vista como una respuesta frente a los cambios de un entorno cada vez más global.

La decisión de las nuevas empresas de ser internacionales prácticamente desde su creación es un aspecto claramente de índole estratégica (McDougall y Oviatt, 1996). Pudiéndose distinguir tres tipos de comportamiento internacional teniendo en cuenta la precocidad con la que han pasado a operar en mercados internacionales. Estos tres tipos son: las empresas tradicionales que siguen un proceso de internacionalización gradual; las empresas que primero se establecen en un mercado nacional pero más tarde

comienzan un proceso rápido de internacionalización (las también llamadas *Born-again globals*) (Bell et al., 2001) y las nuevas empresas internacionales, que son empresas internacionales desde los inicios (Jantunen et al., 2008).

Además Oviatt y McDougall (1994) identificaron distintos tipos de empresas caracterizadas por un comportamiento internacional temprano: (1) nuevas empresas de importación-exportación, que coordinan algunas actividades como las logísticas y que operaban también en mercados internacionales; (2) comerciantes internacionales con elevados grados de diversificación; (3) *startups* orientadas geográficamente concentradas internacionalmente pero que coordinan una gran cantidad de operaciones en el extranjero; y (4) *startups* globales que se caracterizan por tener un elevado número de mercados internacionales, así como la combinación de gran cantidad de actividades en diversos países (Baum et al., 2000). Es, por lo tanto, la dispersión geográfica la principal variable que permite distinguir entre distintos tipos de nuevas empresas internacionales.

Cabe destacar que, dependiendo de la escuela de pensamiento y de las características investigadas de las empresas, se utilizan distintos nombres y definiciones para denominar a las nuevas empresas internacionales.

En la revisión realizada por Loustarinen y Gabrielsson (2004) y Leonidas et al., (2012) se encontraron distintas denominaciones tales como nuevas empresas de base tecnológica o *startup* de alta tecnología (Alahunta, 1990); nuevas empresas de alta tecnología; *born global* o empresas nacidas globales; empresas nacidas internacionales (Knight y Cavusgil, 1996; Kirpalani y Luostarinen, 1999; Autio et al 2000); nuevas empresas internacionales (Oviatt y McDougall, 1999); *startup* globales (Dana (2001); empresas internacionales instantáneas y empresas intensivas en conocimientos globales(Aiuto 1995); entre otras.

La primera definición y una de las más utilizadas sobre las nuevas empresas internacionales es la promulgada por Oviatt y McDougal (1994) que las define como “*empresas que desde sus inicios cuentan con una amplia ventaja competitiva sobre el uso y/o venta de los recursos o productos en un contexto internacional*”. Por lo tanto, se entiende que este tipo de empresas, son empresas bien conectadas, ya que utilizan

las alianzas y las estructuras en red para controlar un porcentaje relativamente alto de los activos vitales, que poseen recursos únicos que le proporcionan una ventaja competitiva sostenible y que son capaces de desarrollar procesos que les permiten coordinar distintos recursos en distintos países (Rennie, 1993, McDougal et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1999; Oviatt y McDougall, 2005).

Los principales criterios para definir a este tipo de empresas según Gabrielsson y Kirpalani (2004, 2012) y Kirpalani y Gabrielsson (2012) son; (1) la visión y la estrategia para ser global/internacional (Oviatt y McDougall, 1994 ; Knight y Cavusgil, 1996); (2) la tecnología orientada a la empresa (Bell, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Knight et al 2001); (3) el tiempo para convertirse en internacional (Knight y Cavusgil 1996; Knight et al 2001); (4) la expansión geográfica estableciendo un mínimo del 25% de ventas internacionales (Knight y Cavusgil 1996); (5) la expansión geográfica estableciendo un mínimo de países internacionalizados (Oviatt y McDougall, 1994) y (6) la expansión geográfica fuera del continente con un mínimo del 50% de las ventas internacionales (Luostarinen y Gabrielsson, 2004).

En un informe del Eurofound (2012) se considera que las nuevas empresas internacionales son las empresas que, sobre todo en sus primeros cinco años (hasta un máximo de diez) comienzan las actividades internacionales de una forma intensiva. Sin embargo, no existe un consenso en cuanto a la edad en la que se convierten en internacionales y van desde los 2 años (Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Chetty y Campbell-Hunt, 2004) hasta los 10 años de (Pla-Barber y Escribá-Esteve, 2006). Según Zahra et al. (2000), las nuevas empresas internacionales se definen como una empresa que, con seis o menos años de antigüedad (Brush, 1995, Harris y Li, 2007) se mueven en mercados internacionales. Esto, no se expresa únicamente en sus exportaciones, que representan por lo menos el 25% de las ventas totales, sino también por las actividades en más de un país extranjero (tabla 1.1). Además, por lo general, son empresas que tienen desde el principio un plan para el desarrollo de actividades internacionales de una forma intensiva, lo que implica que tienen la internacionalización dentro de su plan estratégico y tienen la voluntad de asumir el riesgo de operar en mercados internacionales.

Tabla 1.1:
Variedad en el tiempo máximo del inicio de las actividades internacionales y porcentaje mínimo de exportaciones respecto a las ventas totales.

Autor	Tiempo máximo para internacionalizarse	% mínimo de exportaciones respecto a las ventas totales
Knigh y Cavusgil (1996)	2 años	Al menos el 25% de la producción
Aiuto y Sapienza (2000)	3 años	n.e.
Madsen et al. (2000)	3 años	Por encima del 25%
Zahra et al. (2000)	6 años	25%
McDougall et al. (2003)	6 años	n.e.
Pla-Barber y Escriba-Esteve (2006)	10 años	41% -61%
Svetlicic, (2006)	2 años	65%
Harris y Li (2007)	5 años	n.e.
Loane et al. (2007)	6 años	25%
Zhou et al. (2007); Zhou et al. (2010)	3 años	20%
Sanchez y Rodriguez (2008)	7 años	25%
Sundqvist et al. (2010)	3 años	25%
Halldin (2012)	4 años	25%
Mascherpa (2012)	6 años	25%
Ripollés y Blesa (2012)	5 años	25%

n.e.= no especificado. No se muestra en el estudio referido.

Fuente: Eurofound (2012), adaptado de Gabrielsson y Kirpalani, 2012.

En cuanto al proceso de formación y su puesta en marcha, cabe destacar que es similar a cualquier otra nueva empresa. Su formación, implica interrelaciones entre el empresario, el entorno, medioambiente, y las características de la organización, procesos y desarrollo de productos (Evangelista, 2005). Sin embargo, la creación de las nuevas empresas internacionales implica que el fundador tenga una serie “requisitos o características” como son la predisposición a la asunción de riesgos, la proactividad e incluso la propia edad del empresario (Kropp et al., 2008).

Las nuevas empresas internacionales están fundadas y administradas por personal altamente proactivo, emprendedores que asumen riesgos y que están ansiosos por descubrir y explorar oportunidades en el extranjero con el fin de conseguir ventajas competitivas (Harveston, et al. 2000; Kuemmerle, 2002; Rialp-Criado et al. 2002; Gonzalez et al. 2008; Gregorio et al., 2008; Pock y Hinterhuber, 2011; Eurofound, 2012).

La pronta entrada en mercados internacionales se asocia también con el éxito de las nuevas empresas internacionales (Ganitsky, 1989; Jolly et al 1992; McDougall, Shane y Oviatt, 1994).

Las nuevas empresas que desarrollan un temprano compromiso internacional están más capacitadas que las empresas que se internacionalizan lentamente para identificar y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio en mercados internacionales y, por consiguiente, para alcanzar posiciones más competitivas y crecer en dichos mercados. Así pues, son empresas con una alta capacidad de aprendizaje y que son capaces de adaptarse rápidamente al entorno. Las ventajas competitivas que se derivan de dicha rapidez con las que se relacionan a estas nuevas empresas internacionales están relacionadas con el desarrollo de procesos de gestión de la información del mercado, que influyen en la base de conocimientos la empresa y les facilitan la pronta identificación y desarrollo nuevas oportunidades de negocio en los mercados internacionales.

Esto se debe a que para competir con éxito en un nuevo mercado internacional, las empresas tienen que desarrollar nuevos recursos, nuevas rutinas y procesos organizativos. Esto implica que algunas veces las empresas deban desprenderse de sus rutinas organizativas fuertemente arraigadas a sus operaciones domésticas antes de poder aprender las nuevas rutinas organizativas que requiere su internacionalización (Grant, 1996). El desprenderse y cambiar las rutinas organizativas integradas en la empresa no es un proceso fácil ya que las nuevas rutinas organizativas tienden a estar en conflicto con las existentes (Autio et al., 2000). Según Autio et al. (2000) existen impedimentos cognitivos, políticos y de relaciones que son obstáculos importantes para la identificación y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio en mercados internacionales a favor de aquellas que pueden identificarse en sus mercados

nacionales. En este sentido, al conocimiento generado por la experiencia de la empresa se le pueden asociar una serie de costes organizativos que podrían limitar la capacidad de la empresa para identificar, asimilar y responder a la información procedente de nuevos mercados foráneos (Erikson et al., 1997; Hitt et al. 1997; Wagner, 2004).

En definitiva, las nuevas empresas internacionales intentan evitar la dependencia de sus rutinas domésticas mediante el rápido establecimiento de procesos organizativos y la pronta adaptación a los cambios que les facilite la coordinación de los recursos internacionales y la venta en países diferentes (Oviatt y McDougall, 2005) y es por ello que la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación son elementos clave en el éxito de las mismas.

1.2.- ENTREPRENEURSHIP.

El *entrepreneurship*, la disciplina basada en el conocimiento del espíritu empresarial, tal y como se refleja en el trabajo de Kao et al. (2011), pudo haber comenzado con Cantillon en 1710. Este investigador definió *entrepreneurship*, basándose en el trabajador por cuenta propia. A partir de sus primeras aportaciones numerosos investigadores continuaron con la identificación del término y establecieron nuevos criterios que formaron las bases de esta disciplina. Mucho tiempo después, Menger (1871) definió el *entrepreneurship*, como un acto de búsqueda de información, supervisión e implicación. Unos cuarenta años después, Schumpeter (1910), propuso una definición que sería clave en muchos sentidos para la concepción moderna del término definiéndolo como la esencia la financiación y la promoción de nuevas combinaciones de factores productivos.

El *entrepreneurship*, es un término que se asocia con la creatividad y la innovación en todo tipo de organizaciones. Distintos autores fueron desarrollando distintas definiciones de *entrepreneurship*, (Kao et al., 2011). En 1970, Lebeinstein, definió *entrepreneurship*, como la identificación, la financiación y la promoción de nuevas combinaciones de factores productivos. Años más tarde, se definió que el *entrepreneurship*, era en esencia la financiación y la promoción de nuevas

combinaciones de factores productivos (Kizner, 1975). En la década de 1990 se describieron nuevas definiciones como las promulgadas por McMillan y Long (1990) que definía *entrepreneurship*, como la construcción del crecimiento de las organizaciones o Stevenson (1992) que lo definía como búsqueda de oportunidades más allá de los recursos que ya están bajo control.

La definición de *entrepreneurship* también enfatiza la importancia de la creación del valor añadido. Cuando la revista “*Journal of Enterprising Culture*” publicó en 1993 su volumen inaugural, definió *entrepreneurship*, como “el proceso de hacer algo nuevo y diferente con el propósito de crear riqueza para el individuo y crear valor a través del proceso de incubación de nuevas ideas, la utilización de los recursos y la puesta en marcha de las acciones para explotar dichas ideas”. Esta ampliación de la definición, llevada a una extensión natural, considera al *entrepreneurship*, no solamente como una función de unos determinados individuos sino como una función propia de un colectivo y de su identificación dentro de la cultura empresarial (Kao et al., 2011).

Por lo tanto se puede considerar que, el *entrepreneurship*, o espíritu empresarial es un proceso que permite a las empresas obtener beneficios económicos ya que permite que se identifiquen, evalúen y seleccionen las oportunidades con un mayor potencial de comercialización y de creación del valor. Es decir, que puede ser definido como el proceso a través del cual se pretende identificar, evaluar y llevar a cabo las oportunidades detectadas (Oviatt y McDougall, 2005; Shane y Venkataramen, 2000; Eckhardt y Shane, 2003).

Las empresas que hacen hincapié en este proceso como parte de sus estrategias empresariales tienden a ser más innovadoras, más proactivas y con una mayor predisposición al riesgo que aquellas que no lo hacen (Lumpkin y Dess, 1993; Miller, 1983; Wiklund, 1999; Zahra y Covin, 1995). Son empresas que desarrollan una orientación emprendedora, concepto que se desarrolla con más profundidad en el capítulo 2.

Aunque el *entrepreneurship*, se asocia generalmente con la creación de las nuevas empresas, el concepto se ha analizado utilizando una variedad de enfoques. En

general, la literatura parece ofrecer tres enfoques principales: individual, medioambiental y de la empresa (Lee y Peterson, 2000).

El enfoque individual trata de los rasgos psicológicos internos de los emprendedores, mediante los cuales, aquellos que tienen una mayor propensión a la asunción de riesgos (Begley y Boyd, 1987), que tienen un mayor rendimiento (McClelland, 1976) o los que tienen una mayor predisposición para el control (Brockhaus y Horwitz, 1986) son personas líderes, con capacidad de innovación y capaces de ofrecer aquello que se necesita para un desarrollo o crecimiento económico (Berger, 1991). Otros autores, definen el *entrepreneurship*, a partir de los comportamientos asociados con la realización de las actividades empresariales, es decir, lo que hace el empresario en lugar de lo que es. Los que experimentan con nuevas y prometedoras tecnologías, o muestran nuevas oportunidades y tienen iniciativas y no tienen miedo a tomar decisiones son más propensos a convertirse en empresarios de éxito que aquellos que no muestran tales comportamientos (Ganter, 1988).

El enfoque ambiental o contextual se refiere a que el éxito empresarial depende del contexto en el que desarrollan su actividad. Se sugiere que factores como antecedentes familiares, disponibilidad de recursos financieros, factores relacionados con la comunidad local o aspectos más gubernamentales pueden afectar a la actividad empresarial. Las fuerzas del entorno tienen probablemente un mayor impacto en las nuevas empresas que en las que están establecidas (Stinchcombe, 1995). Otros aspectos que también pueden incidir en el desarrollo de oportunidades para los empresarios pueden ser: las influencias culturales, económicas, políticas o sociales (Bloodgood, Sapienza y Carsrud, 1995).

El enfoque empresarial hace hincapié en el proceso emprendedor y en el papel de las filosofías de alta dirección con respecto a la iniciativa empresarial (Covin y Slevin, 1991). Se identifican las siguientes fases en el proceso emprendedor: la identificación de oportunidades, su evaluación y su explotación (Stevenson, Roberts y Grousbeck, 1989). Esta manera de conceptualizar el *entrepreneurship* permite identificarlo con una nueva entrada, que puede ser a nuevos mercados, la inclusión de

un nuevo producto/ servicio o el establecimiento de una nueva empresa (Burgelman, 1983; Lumpkin y Dess, 1996). Así pues este proceso puede desarrollarse tanto por grandes como por pequeñas o medianas empresas para crecer y aumentar su competitividad (Knight, 1997; Meyer y Heppard, 2000; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Wiklund, 1999).

Finalmente cabe destacar que, teniendo en cuenta las recientes tendencias hacia la reestructuración corporativa, la privatización de las economías y la competencia global, basada en la agilidad, la creatividad y la innovación, la investigación hace cada vez más hincapié en la necesidad de establecer un clima global en el que el *entrepreneurship*, asume un papel destacado dentro del entorno internacional. (Birley y McMillan, 1992; Covin y Slevin, 1991; Lado y Vozikis, 1996; Lee y Peterson, 1996; Morris, 1998).

1.3.- INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP.

El término *international entrepreneurship* aparece por primera vez, según Zahra y George (2002), en un breve artículo de Morrow en 1988 y su estudio surge a partir de la década de 1990 como una respuesta a la naturaleza dinámica y contrapuesta que tienen las nuevas empresas internacionales frente a los modelos o patrones tradicionales de internacionalización de la empresa (Oviatt y McDougall, 1994; McDougall et al., 1994).

Uno de los primeros autores en tratar el tema fue McDougall (1989). En su estudio compara las empresas domesticas con las nuevas empresas internacionales encontrando grandes diferencias entre ellas. En 1994, Oviatt y McDougall promueven una base teórica sobre el estudio de las nuevas empresas internacionales y presentan un marco donde describen también uno de los activos principales de estas empresas: el uso de alianzas y de redes empresariales para obtener ventajas competitivas transferibles a cualquier lugar. Como su nombre sugiere, el *international entrepreneurship* combina los negocios internacionales con el comportamiento emprendedor (Oviatt et al., 2011).

Siguiendo este enfoque, el campo del *international entrepreneurship* se fue redefiniendo según los estudios de distintos autores. Distintos estudios sobre las distintas culturas empresariales (McGrath y MacMillan, 1992; Thoms y Mueller, 2000), sobre alianzas y estrategias de cooperación (Li y Autahene-Gima, 2001; Steensma et al., 2000), sobre internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Lu y Beamish, 2001), sobre los equipos de alta dirección (Reuber y Fischer, 1997), los modos de entrada (Zacharakis, 1997), los perfiles de los países (Busenitz et al., 2000) o sobre la gestión del conocimiento o el aprendizaje (Kuemmerle, 2002), entre otros, han propiciado el desarrollo de este campo a lo largo del tiempo (Oviatt y McDougall, 2005).

La definición de *international entrepreneurship* evolucionó, al igual que el concepto de *entrepreneurship*, desde un enfoque basado en la orientación emprendedora hasta un enfoque basado en el aprovechamiento de las oportunidades por parte de los individuos (Shane y Venkataraman, 2000). Zahra y George (2002) sugirieron que la definición debería hacer hincapié en el descubrimiento y la explotación de las oportunidades internacionales.

El *international entrepreneurship* es según Oviatt y McDougall (2000) “una corriente de investigación que analiza cómo el comportamiento innovador, proactivo y la búsqueda de riesgo controlado que cruza fronteras y se destina a crear valor en las organizaciones”. Según esta definición, el estudio de la conducta del *international entrepreneurship* se centra en cómo los actores descubren, promulgan, evalúan y aprovechan las oportunidades de crear productos y servicios para el futuro.

Más recientemente Oviatt y McDougall (2005) ampliaron la definición del *international entrepreneurship* como el proceso de descubrimiento, la promulgación, evaluación y explotación de oportunidades- más allá de las fronteras nacionales- para crear nuevos bienes o servicios”.

Por lo tanto, para resumir las implicaciones de la definición del *international entrepreneurship* y explicar su significado en términos prácticos, Oviatt et al. (2011) incluyen los siguientes aspectos:

- Una nueva empresa que se crea por un individuo o grupo de individuos para obtener ventajas derivadas de oportunidades en mercados internacionales desde sus inicios o poco después de su inicio.
- Cualquier empresa existente que cruce la frontera nacional para aprovechar las oportunidades para crear productos y servicios.
- Una comparación de proyectos empresariales internacionales en diferentes países cuando esas empresas alcanzan ventajas de las oportunidades, ya sean nacionales o internacionales para crear bienes o servicios futuros.

Sin embargo, después de más de dos décadas de desarrollo, aparecieron estudios recientes que han cuestionado la esencia del *international entrepreneurship* como un área de investigación con entidad propia por considerarlo fragmentado, inconsistente y carente de paradigmas unificadores (Keupp y Gassman, 2009). Combs et al. (2009) también sugieren que la debilidad teórica es lo que resume el estado actual del *international entrepreneurship*. Con el propósito de hacer un inventario y organizar el tema, Jones et al. (2011), exploran el dominio del *international entrepreneurship* a partir de una revisión de 323 artículos.

Para estos autores, lo que está claro es que el dominio de investigación del *international entrepreneurship* no puede considerarse como un concepto que carezca de personalidad propia (Giamartino et al., 1993), el objetivo del trabajo de Jones et al. (2011) es organizar la investigación realizada hasta la fecha. Partiendo de esta base se discuten los fenómenos, los problemas y las contradicciones que caracterizan al *international entrepreneurship* y se identifican las principales áreas abarcadas dentro de su campo.

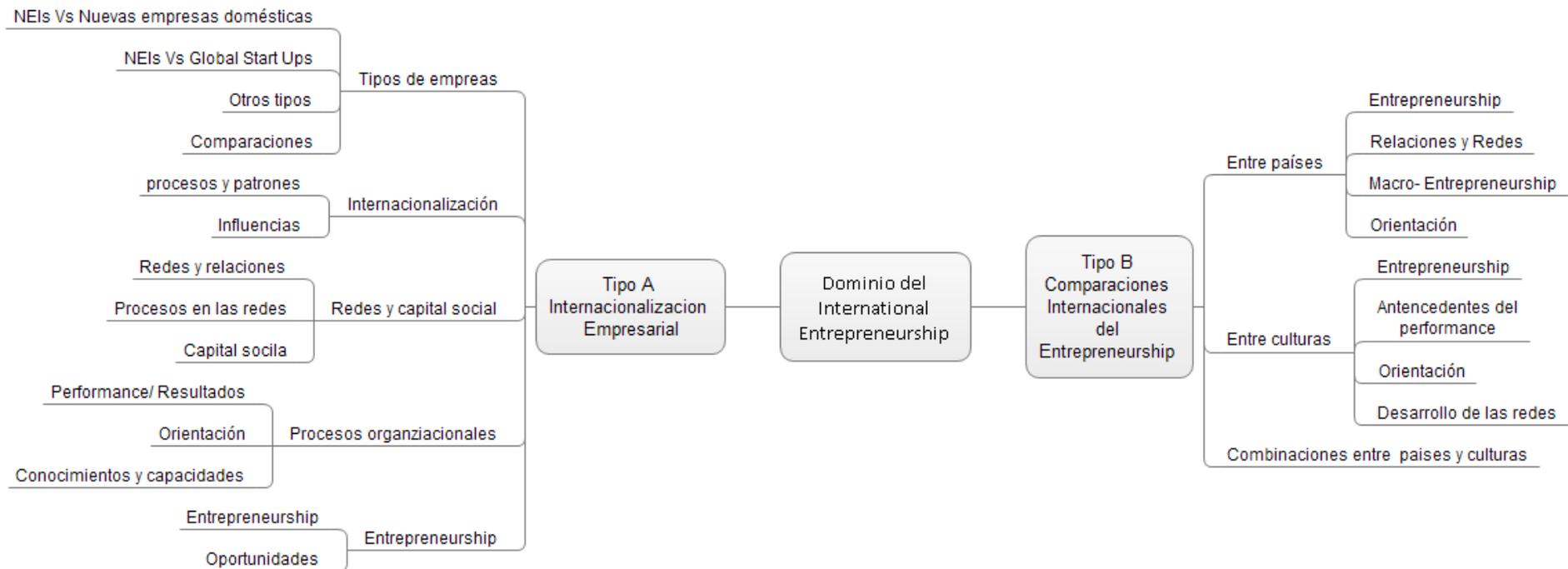
La revisión comprende un periodo que va desde 1989 hasta 2009, inclusive. La revisión comienza con el primer artículo publicado en el que se diferencian las nuevas empresas internacionales de las empresas nacionales (McDougall, 1989). Los artículos se dividen en dos bloques coherentes con las definiciones de *international entrepreneurship* de McDougall y Oviatt (2000) y Oviatt y McDougall (2005). Se trata de estudios sobre la rápida internacionalización empresarial (tipo A) y sobre las comparaciones internacionales de la actividad empresarial (tipo B).

Los estudios que se engloban dentro del primer bloque y que se centra en analizar los factores que explican la rápida internacionalización de las empresas se centran en cinco áreas temáticas de investigación: (1) Tipos de empresas, (2) internacionalización, (3) redes y capital social, (4) cuestiones de organización y (5) espíritu empresarial o Entrepreneurship. Es decir, se estudian las características o los antecedentes de los distintos tipos de organizaciones que son completamente internacionales (ver tabla 1.2).

El área temática que surgió en primer lugar dentro del primer bloque o bloque A fue la relacionada con los tipos de empresa donde se analizan las características o los antecedentes de cada uno de los tipos de organizaciones. Estas investigaciones reúnen principalmente estudios de los fundamentos del International Entrepreneurship, distinguiendo entre nuevas empresas internacionales y nacionales a partir de estudios empíricos (McDougall, 1989; McDougall et al 2003) y explorando cómo los nuevos tipos de nuevas empresas, son capaces de competir a nivel mundial desde sus inicios (Rennie, 1993).

Por lo tanto, esta área tiene en cuenta el estudio sobre la construcción del concepto de nueva empresa internacional o de Born Global (Jolly et al., 1992; Rennie, 1993; McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997). Otros temas dominantes en esta línea de investigación son las comparaciones entre empresas, ya sean nacionales frente a internacionales (Cloninger y McDougall, 2007) o entre las actuaciones de las propias nuevas empresas internacionales, tanto en temas de ventas en mercados extranjeros, en la forma de pensar y en su tolerancia al riesgo (Haverson et al., 2000) como en su experiencia internacional (Haverson et al., 2000; Zhang et al., 2009), en sus relaciones internacionales, capacidades de aprendizaje o trabajo en red (Zhang et al., 2009).

Figura 1.1 Mapa temático sobre el dominio del International Entrepreneurship (1989-2009)



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Jones et al. (2011).

Tabla 1.2. Principales investigaciones relacionadas con la internacionalización empresarial (tipo A)

Área temática	Tema de 2º orden	Tema de 1er orden	Descripción	Emerge en año
Tipo de empresas	NEIs vs. nuevas empresas domésticas	NEIs vs. nuevas empresas domésticas	Comparación entre nuevas empresas internacionales (NEIs) y nuevas empresas domésticas	1989
	NEIS vs GSU	NEIs	Antecedentes y características de las NEIs incluyendo las start-ups globales (GSU)	1992
		Formación de las NEIs	Start-ups y nuevas empresas internacionales	2005
		Supervivencia de las NEIs	Supervivencia de las nuevas empresas internacionales	2008
	Otros Tipos	Born Global	Estudios de empresas explícitamente identificadas como Born Globals (BG) por sus autores	1996
		Micro-multinacionales	Micro-multinacionales- un tipo de organización no explicada por las NEIs, GSU o BG	2003
	Comparaciones	Comparaciones	Comparación de diferentes tipos de nuevas empresas internacionales	2000
			Comparaciones entre diferentes tipos de empresas internacionales	2002
		Comportamientos y comparaciones	Identificación y comparación de los patrones internacionales	2004
		Dinámica Procesos y patrones de internacionalización	Puntos de vista dinámicos y no tradicionales de internacionalización basados en la rápida entrada y desarrollo de procesos	2004

Internacionalización	Procesos y Patrones	Dinámicas	Formas no tradicionales y dinámicas de internacionalización basados en la rápida entrada en mercados internacionales	1990
		Tradicionales	Formas tradicionales de exportación e identificación de elementos emprendedores	1995
		Patrones y comparaciones	Identificación y comparación de patrones internacionales	1999
	Influencias	General	Estudio de las variaciones generales de la influencia de la internacionalización	2002
		Internet	Impacto de Internet en la Internacionalización	2003
		Entorno	Influencias de institucionales o de localización en la internacionalización	2004
		Conocimiento	Influencia del conocimiento y de los tipos de conocimiento en la internacionalización	2005
Redes y Capital Social	Redes y relaciones	Redes	Estudio general de las redes y las relaciones como mecanismos para la internacionalización	1995
		Vínculos de la red	Estudios centrados en los tipos de relaciones internacionales	2006
		Competencia	Relaciones entre las ventajas competitivas de las multinacionales y las BG	2008
	Procesos de las redes	Desarrollo	Cómo se establecen las redes y las alianzas	2005
		Capacidades	Las habilidades de las empresas y de los emprendedores en las redes	2006
		Dinámicas	Patrones de desarrollo de redes y sus cambios	2006
	Capital social	Capital social	Capital social relacionado con las redes y la internacionalización	2007
		Gobernanza	Capital social y su relación con la gobernanza en las redes	2008

La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales

Procesos organizacionales	Performance/ resultados	Antecedentes	Factores que influncian el performance	1997
		Resultados	Efectos de los resultados internacionales	2008
	Orientación	Orientación	Orientación como atributo, posición estratégica o cultura	2000
	Conocimientos y capacidades	Creación del conocimiento	La creación del conocimiento y la capacidad de absorción	2005
		Capacidades	Habilidades desarrolladas durante la internacionalización o por las NEIs	2007
Entrepreneurship	Entrepreneurship	Corporativo	Entrepreneurship corporativo	1997
		El emprendedor	Características y comportamientos del los emprendedores	2007
		Emprendedores inversores	VC Inversores como emprendedores	2008
	Oportunidades	Reconocimiento de oportunidades	Reconocimiento de oportunidades	2003
		Efectividad	Efectividad ligada a las oportunidades	2009

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Jones et al. (2011)

La segunda área temática, es la relacionada con la rápida internacionalización. Surge a partir de 1990 y en ella se estudian los patrones, procesos e influencias organizativas de la rápida internacionalización. Se tratan diversos estudios sobre la dinámica de la internacionalización, estudiando principalmente la rápida internacionalización de las empresas o la internacionalización temprana y la diversidad en los modos de entrada.

La investigación en esta área temática identifica y analiza los factores que permiten una rápida internacionalización, la intensidad del conocimiento de la empresa y su capital social (Litvak, 1990; Bell, 1995; McNaughton, 2001; Yli-Renko et al., 2002; Belso-Martínez, 2006). En relación a la velocidad de la internacionalización, Oviatt y McDougall (2005) desarrollan un modelo de fuerzas que influyen en la velocidad de la internacionalización y argumentan que la velocidad de la internacionalización está habilitada por la tecnología, motivada por la competencia y moderado por el conocimiento de la oportunidad y las redes internacionales de la empresa.

Dentro de esta área temática también se hace una comparativa con la internacionalización tradicional que es la predominante hasta el momento. En la internacionalización tradicional, la edad o el tamaño, son el mejor predictor de la internacionalización antes que el capital humano y social del emprendedor o equipo emprendedor, incluida su experiencia y el conocimiento de la propia industria (Reuber y Fisher, 1997; Westhead et al., 2001). Sin embargo Oviatt y McDougall (1994), también comentan que la rápida internacionalización puede comenzar más tarde y que no es únicamente de las nuevas empresas internacionales, si no que algunas empresas con un carácter más tradicional también pueden sufrir dicha transformación internacional y éstas son las que se han identificado como *Born-Again Globals*.

Otra de las áreas temáticas abordadas en el bloque A es la identificación de los distintos patrones de internacionalización y sus comparaciones. En este punto se observan los distintos tipos de internacionalización y se destacan las características de internacionalización de las nuevas empresas internacionales (Oviatt y McDougall 1994) y de las *born-again global*, (Bell et al., 2001, 2003; Crick y Spence 2005).

La tercera área temática está relacionada con las redes y el capital social, que surge a partir de 2005. Tiene como principal enfoque el estudio de las redes y las relaciones y el capital social. El interés general del *international entrepreneurship* en las redes y relaciones muestra que la entrada al mercado exterior y los métodos utilizados por las empresas emprendedoras son a menudo, un reflejo de las relaciones y de las redes de las empresas (Coviello y Munro, 1995, 1997). Desde una perspectiva diferente, pero relacionada, hay otros investigadores que argumentan que las redes son uno de los medios de coordinación más adecuados y eficaces para las empresas o los mercados (Casson, 1997).

A partir de 2006, los estudios relacionados con las redes empresariales van en aumento y se comienza a estudiar la influencia de los vínculos o lazos generados por las redes. Presutti et al. (2007) argumentan que los lazos más débiles son más importantes que los fuertes en el momento de la consolidación de conocimientos y su explotación en el contexto internacional de la puesta en marcha de la nueva empresa internacional. Asimismo, algunos estudios ven las redes como un mecanismo para la internacionalización (Zhou, et al., 2007; Al-Laham y Souitaris, 2008) y otros, exploran el desarrollo de las redes (Wakkee, 2006).

Más allá del estudio de las propias redes, otras investigaciones desarrollan la capacidad de las redes para la adquisición del capital humano, físico, financiero y social de la nueva empresa internacional y que complementa la búsqueda de nuevas oportunidades que ayudan a alcanzar el éxito en una rápida internacionalización (Coviello y Cox, 2006; Mort y Weerawardena, 2006).

Asimismo, en gran parte de las investigaciones se integra también el análisis de las redes con la teoría basada en los recursos y se ensalza el concepto del capital social. En algunos de los trabajos tales como el de Berg et al. (2008), se analizan proposiciones relativas a la gobernanza en estructuras híbridas, o en el estudio de Prashantham (2008) donde se trata el capital social como un recurso importante para la innovación y la renovación estratégica de las nuevas empresas internacionales. Además de estos trabajos Presutti et al. (2007) reconoció la importancia de las dimensiones estructurales del capital social dentro de las redes y de las relaciones

entre las empresas de la red, sus recursos y sus vínculos. Por lo tanto, las relaciones entre las redes y el *international entrepreneurship* y su estudio, son cada vez más sofisticados y construyen la idea de la dinámica de las redes, las relaciones entre las redes y los recursos y reconoce que los vínculos de las redes son algo más que “fuertes” o “débiles”.

La cuarta área temática dentro del bloque A está relacionada con los aspectos organizativos. Los estudios de esta área comenzaron a surgir prácticamente a la vez que los de las redes, a partir de 1996. Esta área incluye estudios que analizan el rendimiento, la orientación y los conocimientos y capacidades de las empresas dentro de su contexto internacional.

Uno de los primeros estudios relacionados con esta área investiga el rendimiento y sus antecedentes. Dentro del *international entrepreneurship* se incluyen estudios que demuestran la influencia sobre el rendimiento empresarial de la experiencia internacional; de la diferenciación de los productos; del tamaño de la empresa (Bloodgood et al., 1996); de la planificación formal de exportación y sofisticación tecnológica (Zahra et al., 1997); de las actitudes hacia los mercados extranjeros; de las ayudas del gobierno (Preece et al., 1999), de la orientación emprendedora (Jantunen et al., 2005) y de la estructura organizativa, o de los conocimientos técnicos del fundador (Kocak y Abimbola, 2009). Así mismo, existen otros estudios que estudian como las características del mercado interno como su dinamismo, hostilidad o heterogeneidad (Zahra et al., 1997) o la incertidumbre (Dimitratos et al., 2004) influyen en el rendimiento internacional de las empresas.

Otra de las agrupaciones temáticas estudiadas dentro de este bloque de investigaciones fue la influencia de la orientación emprendedora (Ripollés et al., 2007, Zhou et al., 2007). Además de este tipo de orientación, el *international entrepreneurship* también analiza otro tipo de orientaciones. Esto se refleja en Dimitratos y Plakoyiannaki (2003) que incluyen en sus estudios orientaciones relacionadas con el marketing internacional, la orientación internacional del aprendizaje, la orientación de las redes internacionales, la actitud al riesgo, la motivación o la propensión internacional.

Dentro de este bloque, también se encuentran estudios que se centraron en analizar cómo se genera conocimiento en el seno de empresas que experimentan una rápida internacionalización. La creación de conocimientos es importante para poder reconocer las oportunidades y poder aprovecharlas (Sapienza et al., 2005; Zhara et al., 2005; Casillas et al., 2009; Tolstoi, 2009). La orientación al aprendizaje tiene una influencia positiva sobre los resultados financieros (beneficios, volumen de ventas o desarrollo de la imagen) (Kroop, et al., 2006; Jantunen et al., 2008; Weeradana et al., 2007).

La quinta y última área relacionada con la rápida internacionalización (tipo A) es la relativa al Entrepreneurship, que surge a partir de 1997. Dentro de esta área encontramos trabajos que se centran en el espíritu empresarial, el empresario individual dentro de sus contextos internacionales destacando la orientación internacional de esos empresarios y su percepción de los riesgos (Ruzzier et al., 1997) así como la importancia de las conexiones del empresario con el cliente, el conocimiento tácito, la visión y su tolerancia al riesgo (Perks y Hughes, 2008). El espíritu empresarial puede mejorar la capacidad de una empresa para aprender en un entorno global (Birkinshaw, 1997).

También encontramos trabajos centrados en el proceso de identificación de oportunidades; en este sentido, se destaca la importancia de la exploración y la explotación para conducir al descubrimiento del mercado, viéndolo como una oportunidad para aprovechar o enfrentarse a un problema. (Hoheltan, et al., 2003). Sin embargo, es importante destacar que el descubrimiento por explotación es menos probable que el de exploración y es por ello que el reconocimiento de las oportunidades internacionales es un aspecto importante que exige de desarrollo de competencias transversales que aumenten el nivel de auto-eficacia empresarial (Muzychenzo, 2008).

El segundo tipo relativo a las Comparaciones Internacionales del Entrepreneurship (bloque B) surgió en la década de 1990. En este segundo bloque se pueden distinguir tres áreas temáticas: la comparación de datos de los patrones entre

países; las diferencias culturales; y la comparación de las diferencias entre países y culturas (ver tabla 1.3)

Tabla 1.3. Principales Investigaciones relacionadas con las comparaciones internacionales del Entrepreneurship (tipo B)

Área temática	Tema de 2º orden	Tema de 1er orden	Descripción	Emerge en año
Investigaciones entre países	Entrepreneurship	Financiación	Financiación para emprendedores	1990
		El emprendedor	Características del emprendedor y su comportamiento	1991
		Formación de nuevas empresas	El proceso y la influencia de la formación de nuevas empresas	1991
		Corporativo	Entrepreneurship corporativo	1999
		Inversores de capital riesgo	Inversores de capital riesgo	2004
		Genero	Características del emprendedor en función del género	2004
	Redes y relaciones	Redes	Estudio general de las redes y las relaciones	1991
		Desarrollo	Cómo se establecen las redes y las relaciones	2003
		Capacidad	Habilidades de las empresas y emprendedores dentro de las redes	2005
		Influencias	Influencias de las redes en el comportamiento emprendedor	2008
	Macro-Entrepreneurship	Influencias institucionales	Entrepreneurship analizado desde un nivel macro e institucional	1991
		Nacional/Regional	Emprendimiento o emprendedores en un nivel nacional / regional	2005
	Orientación	Orientación	Orientación como un atributo una estrategia, posición o cultura	2009
Investigaciones entre culturas	Entrepreneurship	Percepciones	Características del emprendedor centrado en las percepciones	1992
		Comparaciones	Comparaciones entre emprendedores y no emprendedores	1992
		Corporativo	Entrepreneurship corporativo	1994
		Cognitivo	Aspectos cognitivos y recursos relacionados con el aprendizaje individual y las actitudes	1996
		Ética	Ética del emprendedor	1997
		El Emprendedor	Características del emprendedor y su comportamiento	2000

Capítulo 1: Marco Teórico

	Recursos Organizativos	Antecedentes de los resultados/ performance	Factores que influncian los resultados	1998
		Orientación	Orientación como un atributo una estrategia, posición o cultura	2002
		Desarrollo de las redes	Cómo se establecen las redes y las alianzas	2000
Combinaciones entre países y culturas	Combinaciones entre países y culturas	Combinaciones entre países y culturas	Estudios que distinguen los análisis a nivel país y a nivel cultura	2002

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Jones et al. (2011)

La primera área temática dentro de este segundo bloque de investigaciones, surgió a partir de 1990 y, en ella, distintos autores comparan el espíritu emprendedor en distintos países.

Principalmente estos trabajos se centran en el estudio de las diferencias que existen entre comportamientos de empresarios o en la financiación de la iniciativa empresarial en distintos países (Choy, 1990; Ohe et al., 1991; Luisser y Pfeifer, 2000; Gupta y Fernández, 2009).

También se encuentran estudios que analizan las diferencias entre las culturas corporativas empresariales de distintos países (Filatotchev et al., 1999; Wright et al., 2004; Bruton et al., 2009); así como las diferencias empresariales y de emprendimiento en función del género del emprendedor (Wong et al., 2005; Baughn et al., 2006; Langowitz and Minniti, 2007; Acs y Amoros, 2008).

Otras investigaciones que también se agrupan en este bloque son las que examinan cuestiones relativas a las redes y sus influencias, así como el desarrollo de las redes y sus capacidades (Birley et al., 1991, Arenius y Clercq, 2005), especialmente la importancia que en ellas tiene el contexto y las influencias institucionales de los países (Di Gregorio, 2005; Hessels et al., 2008b) o los patrones competitivos (Acs y Amoros, 2008).

La segunda área temática dentro de este bloque se centra en el estudio de las influencias culturales sobre el comportamiento emprendedor, teniendo en cuenta los valores culturales de los empresarios de los distintos países (Mc Grath et al., 1992b; Grinchnik, 2008; del Junco y Brás-dos-Santos, 2009) y sus percepciones hacia el riesgo y la innovación (Thomas y Mueller, 2000; Mueller y Thomas, 2001).

Otro grupo de trabajos se centran el análisis de las diferencias culturales cognitivas en temas relacionados con la creación de empresas y la ética de los negocios (Busenitz y Lau, 1996; Clarke y Aram, 1997; Morse et al., 1999; Mitchell et al., 2002).

La tercera área temática relativa a la comparación de las diferencias culturales entre países surge a partir de 2002. Esta área trata principalmente de

investigar cómo se perciben los distintos contextos y entornos en cada uno de los países comparados en los estudios (Tan, 2002). En ella, también se estudia el papel del contexto social y cultural en el proceso de descubrimiento y de evaluación de las exportaciones y de la internacionalización (Baker et al., 2005).

Capítulo 2:

LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LAS REDES EMPRESARIALES: LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA RED.

2.1.- LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA.

El concepto de orientación emprendedora, ha recibido una gran atención dentro del área del *Entrepreneurship* (Rauch et al., 2009), tal y como ha quedado patente en el capítulo 1. Procede ahora desarrollar las principales dimensiones que configuran dicha orientación.

Las primeras investigaciones sobre la orientación emprendedora señalaron que las empresas emprendedoras tienden a tomar más riesgos que otros tipos de empresas y que éstas siempre están buscando nuevas oportunidades de negocio de manera proactiva (Mintzberg, 1973; Khandwalla, 1977). Así pues, el concepto de orientación emprendedora introducido por Khandwalla (1977) reflejaba una manera particular de desarrollar los distintos procesos organizativos (Lumpkin y Dess, 1996; Hawver y Pollack, 2011).

Basso et al. (2009) realizan una revisión de la literatura de la Orientación Emprendedora y hacen una síntesis de trabajos clasificándolos en tres períodos. El primer período es considerado como el punto de partida en este campo de investigación, y los autores lo denominan como “la contribución canadiense” al referirse a los trabajos de Khandwalla (1976, 1977) y de Miller y Friesen (1982, 1983). La segunda etapa comprende principalmente las aportaciones de Covin y Slevin (1989) quienes desarrollan los trabajos pioneros de Miller y Friesen. Finalmente el tercer período se caracteriza por las aportaciones de los autores Lumpkin y Dess (1996) al estudio de la OE, destacándose su conceptualización de las distintas dimensiones que definen dicho constructo y las relaciones de las mismas con distintas medidas de performance empresarial.

Así, la mayor parte de las investigaciones centradas en el estudio de la orientación emprendedora se han enfocado en el análisis de cómo influye dicha orientación en determinados aspectos del comportamiento empresarial y en los resultados de las mismas (Covin y Slevin, 1986; Davidsson, 2007; Lumpkin y Dess, 1996). Sin embargo, la orientación emprendedora también puede ser analizada como una cualidad individual asociada a la figura del emprendedor. Un emprendedor es aquél empresario que desafía la incertidumbre propia del entorno

poniendo en marcha acciones empresariales. El término de emprendedor proviene de la palabra francesa “*entreprendre*” que significa hacer o llevar a cabo. El concepto de emprendedor referido a “líder empresarial” aparece por primera vez en la década de los noventa (Rey, 1994). Para definir qué es un emprendedor existen diversas formas y a lo largo del tiempo los investigadores han utilizado un gran número de elementos en sus definiciones. En 2011, Fillion, recopiló los 15 elementos más utilizados a la hora de definir a un emprendedor (véase tabla 2.1). Sin embargo, cuatro son los factores que en mayor medida se asocian a la figura del emprendedor y que tienen que ver con las dimensiones de la orientación emprendedora. Así, se define al emprendedor como una persona que innova y reconoce las oportunidades, que asume riesgos moderados y que lidera acciones que requieran de un uso eficiente de los recursos que les permitan alcanzar un valor añadido a sus actividades (Fillion, 2011; Hawver y Pollack, 2011).

**Tabla 2.1:
Elementos más comunes en la definición del término de emprendedor:**

Elementos que definen emprendedor	Autores
1. Innovación	Schumpeter (1947); Cochran (1986); Drucker (1985); Julien (1989, 1998).
2. Riesgo	Cantillon (1755); Knight (1921), Palmer (1971); Reuters Ltd (1893); Rosenberg (1983).
3. Coordinación de los recursos de producción, factores organizativos o recursos de gestión	Elly y Hess (1893); Cole (1942); Cole y Aitken (1965); Belshaw (1955), Chandler (1962); Leibenstein (1968); Wilken (1979); Pearce (1981); Casson (1982).
4. Creación de valor	Say (1815); Say (1996); Bruyat y Julien (2001); Fayolle (2008).
5. Pensamiento visionario y descriptivo	Longenecker y Schoen (1995); Fillion (1991, 2004).
6. Centrado en la acción	Baty (1981)
7. Liderazgo	Hornaday and Aboud (1971)
8. Dinámica del sistema económico	Weber (1974); Baumol (1968); Storey (1982) Moffat (1983).

La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales

9. Creación empresas	Collins et al. (1964); Smith (1967); Collins y Moore (1970); Brereton (1974); Komives (1974); Mancuso (1979); Schwartz (1972) Carland et al. (1984); Vesper (1990).
10. Reconocimiento de oportunidades	Smith (1976); Meredith et al (1982); Kizner (1983); Stevenson y Gumpster (1985); Timmons (1989); Danna (1995); Shane y Venkataraman (2000).
11. Creatividad	Zaleznik y Kets de Veris (1966); Pinchot (1985)
12. Ansiedad	Lynn (1969); Kets de Vreis (1977, 1985).
13. Control	McClelland (1961)
14. Introducción al cambio	Mitzen (1973); Shapero (1975)
15. Rebelión	Hagen (1960).

Fuente: Fillion (2011)

Por su parte, una empresa emprendedora es aquella que se dedica a la innovación del producto, emprende algunos proyectos de riesgo y es la primera en tener innovaciones proactivas, superando a los competidores. Por lo tanto, la orientación emprendedora puede ser interpretada como una característica de las empresas que va más allá de la actuación de un único individuo, especialmente cuando el tamaño de las empresas se incrementa y su estructura organizativa se torna más compleja (Miller, 1983).

La definición de orientación emprendedora que ha tenido una mayor aceptación en la literatura especializada es la popularizada por Miller (1983). Este autor la definió a partir de la interrelación de tres características de la actitud directiva: la innovación, la proactividad y la predisposición a la asunción de riesgos elevados pero controlados. En esencia, se refiere a la orientación estratégica de la empresa.

Matsuno et al. (2002) y Merlo y Auh (2009), también definieron como orientación emprendedora la predisposición de la organización hacia la innovación, la asunción de riesgos y proactividad.

El término de innovación se ha definido en la literatura de diversas formas dependiendo de la perspectiva que adoptasen cada uno de los autores (Thompson,

1965; Knight, 1967; Damanpour et al. 1989; Wolfe, 1994; Rogers, 1995; Damanpour y Gopalakrishnam, 1998; North et al. 2001; Jiménez y Sanz, 2007).

Uno de los primeros estudiosos que sostuvo que la innovación, a través de la creación de novedades en los productos y servicios, era una característica fundamental en las empresas innovadoras fue Schumpeter (1934). A raíz de esta afirmación otros autores también la consideran como el corazón del *Entrepreneurship* (Schollhammer, 1982; Jennings y Young, 1990; Covin y Miles, 1999).

Como se puede comprobar, la mayoría de definiciones inciden en la novedad de la creación o en la mejora que supone la innovación. Schumpeter (1934), entiende que la innovación tiene lugar cuando se produce la introducción de un nuevo bien o un cambio en su calidad, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas, de bienes manufacturados o la creación de una nueva organización de cualquier industria. Tushman y Nadler (1986), la definen como la creación de un producto un servicio o un proceso que es nuevo para una unidad de negocio. Definición de la innovación es la también promulgada por Damanpour y Gopalakrishnan (1998), que la conceptualiza como la adopción de una idea o comportamiento nuevo en una organización.

El carácter innovador, refleja la tendencia a participar y apoyar nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Si bien, el carácter innovador de una empresa no es una cualidad que posee o no. De hecho, las empresas pueden presentar distintos grados de innovación (Zaltman et al., 1973; Tushman y Nadler, 1986; Henderson y Clark, 1990; Lumpkin y Dess, 1996; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Jiménez y Sanz 2007). Tal y como apunta Damanpour (1991), las tipologías de empresas más utilizadas en función de su capacidad innovadora tienen que ver con la naturaleza de la innovación y de su radicalidad.

Si se tiene en cuenta la naturaleza de las innovaciones, se pueden distinguir varios tipos de innovación ya sean tecnológicas y/o administrativas. Las

innovaciones tecnológicas son las que introducen nuevas tecnologías, productos o servicios o procesos de transformación. Las innovaciones de productos o de servicios surgen para satisfacer una necesidad externa del mercado y las innovaciones de procesos son aquellas que introducen nuevos elementos de la producción o en las operaciones de servicio. Las innovaciones administrativas son aquellas que tienen que ver con nuevas políticas o formas de organización y engloban actividades directivas de la empresa. Este tipo de innovaciones se suelen dividir en innovaciones sociales, que son aquellas que se producen en la función de personal; y en innovaciones en métodos de gestión que engloban los cambios que se hace en la gestión de la empresa, especialmente en los ámbitos comerciales, financieros u organizativos y que potencian y apoyan la orientación innovadora de la empresa en su conjunto. Sin embargo, a pesar de todos los tipos de innovaciones, la literatura se ha centrado principalmente en aspectos de innovación de productos o procesos y ha considerado que las innovaciones de gestión son las precursoras y en ocasiones condiciones imprescindibles de las anteriores (Abernathy y Uttervak, 1978; Daft, 1978; Kimberly y Evanisko, 1981; Zmud, 1982; Damanpour y Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Damanpour, 1991; Gopalakrishnan y Damanpour, 2000; Sánchez et al., 2000; Jiménez y Sanz, 2007).

Teniendo en cuenta su radicalidad, es decir, el carácter más o menos novedoso del grado de las innovaciones, éstas se pueden clasificar como innovaciones incrementales o radicales. Las innovaciones incrementales se basan en el conocimiento organizativo existente mientras que las radicales necesitan conocimientos muy diferentes de los que existen actualmente dentro de la organización. De esta manera, las innovaciones incrementales introducen cambios menores en productos existentes y generalmente suelen explotar el diseño y refuerzan el dominio de las competencias actuales de la empresa (Zaltyman et al., 1973; Ettlie et al., 1984; Dewar y Dutton, 1986; Henderson y Clark, 1990; Freeman 1994; Afuah, 1999; Jiménez y Sanz, 2007).

La innovación que se desarrolla con una orientación emprendedora no necesariamente tiene que ser una innovación radical -en términos de Schumpeter

(1934) que suponga una destrucción creativa- y que se asocie con la creación de nuevos recursos; sino que también abarca innovaciones incrementales resultantes de la combinación de recursos existentes. Es decir, la innovación representa una disposición básica para apartarse de las tecnologías o de las prácticas existentes y aventurarse más allá del estado actual de las técnicas o procesos utilizados, y es una característica distintiva de una empresa emprendedora comprometida con la creación y la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado, especialmente antes que la competencia y es una capacidad que la empresa desarrolla si lleva a cabo soluciones creativas (Huge, 1980; Kimberly y Evanisko 1981; Zahra, 1993; Zahra et al., 1999; Shane, 2003; Lumpkin et al. 2006).

En resumen, la innovación empresarial se puede definir como la voluntad de apoyar a la creatividad y la experimentación en la introducción de novedades en productos o servicios, el liderazgo tecnológico y en el desarrollo de nuevos procesos. Por lo tanto, la innovación surge cuando las ideas pasan de ser un descubrimiento a utilizarse en la realidad productiva y en cualquier caso, la innovación es un componente importante de la orientación emprendedora ya que refleja el medio por el cual las empresas persiguen nuevas oportunidades. La evidencia es que la innovación puede tomar varias formas, y puede incurrir a lo largo de un continuo, desde una simple voluntad de cualquiera a probar una nueva línea de producto a un compromiso apasionado para dominar los nuevos productos o los avances tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996, 2001).

La proactividad implica un esfuerzo constante por tomar la iniciativa y anticiparse a los movimientos de la competencia. Webster (1991) define la proactividad como "actuar en previsión de futuros problemas, necesidades o cambios", es decir, como la acción anticipada que se lleva a cabo en los entornos en los que se opera (Parker et al., 2006).

Los principales aspectos que definen la proactividad son la anticipación y la planificación. La anticipación se basa en la imaginación de los escenarios futuros posibles; representa una visión sobre un producto o servicio, beneficio, coste o situación que puede existir en algún momento del futuro y sirve de ayuda para comprender y procesar la información (Weick et al., 1999; Weick y Roberts, 1993;

Karniol y Ross, 1996; Taylor et al., 1998). La planificación se refiere a la preparación por adelantado de una determinada tarea, proyecto, actividad o acción donde se describen los pasos que se prevé seguir. (Little, 1983; Ajzen, 1991; Nurmi, 1991; Frese y Fay, 2001; Grant, 2008).

Stevenson y Jarillo, (1990), estudiaron la formación de conductas proactivas en empresas emprendedoras conceptualizando la proactividad como la búsqueda de oportunidades de negocio para obtener ventajas frente a la competencia. Ésta es una visión consciente de la proactividad vista como la perspectiva de visión de futuro que implica la introducción de nuevos productos y actuar en previsión de la demanda futura para crear un cambio y poder influir en el ambiente. Mediante la proactividad la empresa se está orientado al cambio, y su objetivo principal se centra en alternar significativamente los contextos en los que las empresas se ubican. Por lo tanto, se observa que la proactividad puede ser crucial para una orientación empresarial, ya que sugiere una perspectiva de futuro que se acompaña de la actividad innovadora (Ashforth y Fried, 1988; Covin y Slevin, 1989; Baterman y Crant, 1993; Weick y Roberts, 1993; Langer, 1989; Lumpkin y Dess, 1996,1997; Crant, 2000; Sternberg, 2000; Frese y Ay, 2001; Grant, 2007).

Resumiendo, la proactividad requiere que se esté constantemente rastreando el entorno para poder identificar nuevas oportunidades emprendedoras y capitalizarlas antes que los competidores. Esto pone de relieve que la proactividad no se limita a un único conjunto de acciones, más bien se puede entender como un proceso aplicable al conjunto de acciones a través de la anticipación, y la planificación para tratar de obtener un impacto. Es decir, la búsqueda de la oportunidad de mercado para actuar de forma oportunista y poder influir en las tendencias o para crear demanda (Weick, 1979; Lumpkin y Dess, 1996, Kreiser, et al., 2002; Grant, 2008).

El concepto de la asunción o la toma de riesgos es una cualidad que se utiliza con frecuencia para describir el espíritu empresarial (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996,1997). La asunción de riesgos, muestra la voluntad de los empresarios de asumir riesgos calculados relacionados con su actividad empresarial (Brockhaus,

1980). En 1800, John Stuar Mill ya argumentó que asunción de riesgos era uno de los atributos primordiales de los emprendedores (McClelland, 1960). El riesgo tiene varios significados en función del contexto en el que se aplique, pero fundamentalmente se trasmite como la sensación de incertidumbre (Gasse, 1982). En un ambiente financiero, el riesgo se utiliza en el contexto del retorno, donde se especifica la probabilidad de una pérdida o un resultado negativo. Ésta es esencialmente la definición que adoptaron Miller y Friesen (1978) cuando definieron la asunción de riesgos como el grado en que se está dispuesto a asumir compromisos, es decir, recursos arriesgados con una probabilidad razonable de fracaso. Sin embargo, Brochhaus (1980), define la propensión en la asunción de riesgos como “la probabilidad percibida de recibir las recompensas relacionada con los resultados positivos de una situación de riesgo.

Las empresas con orientación emprendedora a menudo se caracterizan por promover riesgos controlados en su comportamiento en aras a la obtención de altos rendimientos asociados a las nuevas oportunidades en el mercado. Se puede argumentar que todas las oportunidades de negocio que impliquen algún tipo de innovación, van asociadas con dosis elevadas de incertidumbre e implican algún grado de riesgo.

Lumpkin y Dess (1996) sugieren dos componentes adicionales del concepto de orientación emprendedora que están intensamente relacionadas con las anteriores: la autonomía o libertad de personas y equipos para desarrollar e implantar nuevas ideas; y la agresividad competitiva o actitud desafiante hacia los competidores. La autonomía se refiere a la acción independiente de un individuo o un grupo acerca de una idea o visión. Dentro de las organizaciones, se refiere a la libertad que se les concede a las personas o a los equipos para que puedan ejercer su creatividad y generar ideas prometedoras, es decir, la creación de un comportamiento autónomo para poder realizar cambios que puedan dar lugar a mejoras. En general, significa la capacidad y la voluntad de auto-dirigirse hacia la búsqueda de nuevas oportunidades. La agresividad competitiva, se refiere a la intensidad de desafiar a sus competidores para lograr la entrada a un mercado o mejorar su posición, es decir, para superar a rivales de la industria en un mercado.

Tal y como se ha podido observar, la orientación emprendedora es un concepto multidimensional, que se aplica tanto a las organizaciones como a los individuos (Stevenson et al., 1985, Mukjerji et al., 2009), y se demuestra por el grado en que los directivos están dispuestos a asumir riesgos relacionados con la empresa y para favorecer el cambio y la innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1988). A nivel de empresa, la orientación emprendedora se refiere a los procesos, prácticas y actividades que promueven que se desarrollen nuevas oportunidades (Child, 1972; Van de Ven y Poole, 1995; Lumpkin y Dess, 1996), que se toleren niveles elevados de riesgo y que se promuevan comportamientos proactivos (Lumpkin y Dess, 1996).

Existen investigaciones que corroboran la importancia de la orientación emprendedora en los resultados de las empresas. Estos trabajos argumentan que la orientación emprendedora permite a las empresas tener una mayor propensión hacia la búsqueda de nuevas oportunidades lo que les capacita para responder rápidamente a los cambios ambientales (Krauss et al. ,2005 Chow 2006).

Por lo tanto, una empresa con una orientación emprendedora es aquella que está dispuesta a asumir proyectos de alto riesgo a cambio de resultados más satisfactorios y asumen una postura agresiva en la búsqueda de oportunidades. A menudo son estas empresas las que inician acciones que luego la competencia tiende a responder. Es decir, que normalmente, son las primeras a lanzar o comercializar nuevos productos (Khandwalla, 1977).

En definitiva, las empresas emprendedoras son aquellas que tienden a desarrollar proyectos creativos e innovadores que se anticipan a las oportunidades del entorno y a las iniciativas de los competidores y cuyas expectativas de recompensa están acompañadas de importantes dosis de riesgo calculado. Este comportamiento les proporciona un “conocimiento de emprender” que suele estar detrás de la capacidad de las empresas emprendedoras para renovar sus ventajas competitivas (Alvarez y Busenits, 2001; Wiklund y Sheperd, 2003; Ripollés y Blesa, 2006). Por el contrario, las empresas no emprendedoras tienden a tomar una posición reactiva y adversa al riesgo basada en el seguimiento e imitación de los

competidores. Según Barringer y Bluedorn (1999), las empresas sin orientación emprendedora adoptan una postura de ‘esperar y ver’.

2.2.- LAS REDES EMPRESARIALES-NETWORKING.

Las redes son una herramienta importante para los empresarios (Dubini y Aldrich, 1991) ya que les ayudan a identificar las oportunidades internacionales, a establecer credibilidad y a la creación de estrategias de cooperación y alianzas estratégicas (Oviatt y McDougall, 2005). Es por ello que numerosos estudios han tratado de analizar el concepto de red desde una vertiente empresarial (Oviatt y McDougall, 1994; Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; Achrol y Kotler, 1999; Adler y Kwon, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Casson y Giusta, 2007; Zhou et al, 2007).

A lo largo del tiempo, muchos han sido los estudiosos que se han centrado en las redes como objeto de su investigación para analizar su diseño organizativo y para ver cómo son de útiles o de apropiadas para determinados tipos de industrias globales caracterizadas por la alta tecnología, el alto crecimiento y los proyectos empresariales (Crouse, 1991; Dubini y Aldrich, 1991).

Las redes empresariales son un concepto muy importante a la hora de entender el comportamiento empresarial de las nuevas empresas internacionales ya que estas empresas dependen de sus relaciones para obtener recursos y la legitimidad necesaria para operar internacionalmente (Miles y Snow, 1986; Larson, 1991; Johanson y Matson, 1992; McDougall et al., 1994; Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995).

En la teoría de redes, los mercados son descritos como un sistema de relaciones entre varios jugadores, incluyendo clientes, proveedores, competidores y organismos de apoyo público y privado. Las redes empresariales, promueven un marco para el análisis de las situaciones de negocio sobre determinadas empresa, así como la naturaleza y las implicaciones de las diferentes acciones de los participantes en las relaciones (Ford, 2004).

La definición del concepto de red ha evolucionado a lo largo del tiempo. Se considera que las redes implican un grado de interacción considerable entre empresas, ayudan al procesamiento de la información, a la creación del conocimiento y al aumento de la capacidad de adaptación a otras empresas (Birley 1985; Achrol y Kotler, 1999; Gulatui y Gargiulo, 1999; Borgatti y Foster, 2003; Ford, 2004; Bouncken, 2005; Chen y Wang; 2008; Fletcher; 2008).

Las redes empresariales están formadas por nodos (actores) individuales y las conexiones que se generan de éstos siempre que éstos tengan más de un contacto analizable. Es decir, es una coalición interdependiente de tareas o de habilidades especializadas o entidades económicas (empresas independientes o autónomas, unidades de la organización), que operan sin control jerárquico, pero que están integradas por una densa conexión lateral, la mutualidad y la reciprocidad, en un sistema de valores compartidos que define “pertenencia” a las funciones y responsabilidades (Achrol y Kotler, 1999; Witt, 2004).

Las redes son un sistema de agentes –como mínimo tres (Bouncken, 2005)- unidos por lazos formales que suelen materializarse mediante algún contrato administrativo; o informales como son las relaciones con distintos miembros de la familia o con amigos (Coviello y Munro, 1995). El conjunto de empresas unidas por lazos formales constituyen redes estratégicas de empresas y se escapan al ámbito de estudio de esta investigación. Por lo tanto, en este trabajo nos centramos en el estudio de las redes formadas por lazos informales.

En este sentido, las redes se consideran como una construcción social que facilita el cambio organizativo y el crecimiento empresarial (Skarza, 1990; O'Donnell et al. 2001; Hoang y Antoncic, 2003; Drakopoulou-Dodd et al, 2006). Las redes pueden ayudar a las empresas a exponerse a nuevas oportunidades, obtener conocimientos y/o experiencias y beneficiarse de los efectos sinérgicos de los recursos compartidos (Bass et al., 2004; Chettu y Holm, 2000 y Turnbull, et al., 1996). Las colaboraciones informales exponen a la empresa a nuevas ideas, mejoran su comportamiento innovador y su capacidad tecnológica (Hagedoorn y Duysley,

2002) y funcionan como un dispositivo de enlace a otros agentes (Anderson et al. 2010).

Las redes ayudan tanto al individuo como a la empresa a poder captar los recursos que poseen otras empresas, pudiendo así mejorar su eficacia (Davidsson y Honig, 2003; Jack, Drakopoulou-Dodd y Anderson, 2004; Hite, 2005; Ozcan & Eisenhardt, 2009; Slotte-Kock y Coviello, 2010). Minitti (2005) apunta la importancia que tienen las habilidades de los propios empresarios a la hora de conocer a las personas con recursos complementarios dentro de las redes (Gilmore et al. 2006). Las redes también se utilizan para conocer qué sucede en mercados que pueden considerarse como complicados (Olknnen et al., 2000; Gilmore et al., 2006). De esta manera, las redes parecen configurarse como un elemento fundamental de la creación de empresas (Jack, Anderson, y Drakopoulou-Dodd, 2008).

Las redes pueden considerarse también como un elemento fundamental en el proceso de crecimiento empresarial (Freel, 2002). Aunque el crecimiento se percibe como una característica esencial de la conducta empresarial (Sadler-Smith et al., 2003), el proceso real de crecimiento se reconoce como algo complejo y que requiere mayor una concepción social (Krueger, 2000; Pastor y Wiklund, 2009).

Para comprender el crecimiento empresarial es necesario considerar la influencia que en el mismo pueda tener las redes de las que forma parte el empresario (Jarillo, 1989; Chell y Baines, 2000; Huggins, 2000; Lechner y Dowling, 2003). Sin embargo, Dutta y Thornhill (2007) sostienen que la mayoría de las investigaciones sobre el crecimiento han tenido en cuenta la relación que existe entre las características de las empresas y el crecimiento del negocio pero no han estudiado la influencia que en dicho crecimiento tienen las redes sociales (Merz, et al., 1994; Lechner y Dowling, 2003; Slotte-Kock y Coviello, 2010).

Otro aspecto importante dentro del estudio de las redes es el Capital Social. El capital social en una relación permite a la empresa aprovechar los recursos de conocimiento de otros socios que forman parte de las redes. A través de las interacciones sociales, las empresas son capaces de aumentar la profundidad,

amplitud y eficacia de los intercambios de conocimientos mutuos (Lane y Lubatkin, 1998).

El estudio del capital social ha sido una importante área de trabajo en creación de empresas como ya observamos en el capítulo anterior, ya que está unido a la red de relaciones que establecen los empresarios incluso antes de la creación de empresas. La hipótesis subyacente en estos trabajos es que la buena voluntad es uno de los recursos más valiosos de los que puede disponer un empresario, ya que actúa como un facilitador del intercambio de información y conocimiento así como de otros recursos (Adler y Kwon, 2002).

Las principales características que tienen que ver con el capital social son la confianza, la reciprocidad, la honradez y la reputación que facilitan la realización de transacciones económicas (Coleman, 1988; Burt, 2000; Bowey y Easton, 2007), y es por ello que el capital social se considera un recurso relevante para la creación de la empresa. (Nahapiet y Ghoshal, 1998). En efecto, los activos del capital social de un equipo empresarial pueden beneficiar a las empresas (Packalen, 2007). Hite (2005) sostiene que “la naturaleza, el alcance y los tipos de interacción social que tienen lugar entre un empresario y de sus redes son fundamentales para construir y hacer crecer las organizaciones”. Así, las redes en las que los empresarios están inmersos en un aspecto importante para el crecimiento. Esto es debido a que el crecimiento en los nuevos mercados se refuerza a través del conocimiento y de la reputación de los miembros de la red (Anderson et al. 2010).

En numerosas ocasiones las empresas que utilizan las redes para explotar las oportunidades, tienen una interdependencia mutua y son altruistas con los miembros de su red. Gracias a esto, se apoyan formando estructuras que les ayudan a obtener un éxito mutuo. En estos casos, el beneficio obtenido, no es únicamente para una sola empresa sino de todas las empresas que forman parte de la red, ya que todas colaboran y ayudan a diversificar los riesgos, a mejorar sus competencias y a alcanzar mayores resultados que les proporcionen éxito dentro del mercado (Sarasvathy y Dew, 2008; Bahn et al, 2009).

Las redes empresariales pueden ofrecer una nueva perspectiva sobre los procesos de internacionalización de las empresas, especialmente para las organizaciones más pequeñas, cuyo desarrollo tiende a ser dependiente de las relaciones con los otros (Alexon y Easton, 1992; Bridgewater, 1992).

Según Coviello y Munro (1995) la comprensión de los procesos de internacionalización de las empresas emprendedoras se enriquece cuando se amplía el análisis más allá de las acciones de la empresa individual y se aborda el impacto de la función y la posición de las empresas que participan en las redes. A través de los contactos de la red, pueden surgir las oportunidades para la toma de decisiones estratégicas de los directivos de las empresas. Estos contactos pueden ser formales (por ejemplo, relacionados con la empresa) o informales (familia, amigos, etc.).

Cuando las influencias de red se combinan con el mercado las empresas pueden llegar a participar más rápidamente en mercados extranjeros y se pueden vincular con las oportunidades surgidas de una red de relaciones. El aprovechamiento de esas oportunidades, puede crear una dependencia entre las empresas de las redes que les animen a trabajar conjuntamente y hagan que estas empresas emprendedoras puedan llegar a estar dispuestas a sacrificar algo de control individual con el fin de complementar o mejorar sus debilidades para alcanzar un mayor acceso al mercado (Coviello y Munro, 1995).

2.3.- LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA RED.

Los investigadores han considerado dos perspectivas principales a la hora de estudiar las redes empresariales y sus efectos: la perspectiva estructural y la de gestión.

La perspectiva estructural examina como la estructura de las redes y la calidad de las relaciones influyen en los recursos y en los comportamientos de las empresas (Batjargal 2006; Hoang y Antoncic 2003). Tradicionalmente, esta perspectiva considera la influencia de las redes mediante el análisis de tres dimensiones: la primera dimensión considerada se centra en el estudio de la influencia de la estructura de la red y de las posiciones que ocupan cada uno de los

miembros o agentes de la red en la estructura de la red (dimensión estructural); una segunda dimensión estudia la influencia de las características de las relaciones entre los miembros de la red en el comportamiento empresarial. Se analiza la importancia de factores como la confianza o la durabilidad en el tiempo de la relación (dimensión relacional); y, finalmente, una tercera dimensión investiga la influencia en el comportamiento empresarial de los distintos tipos de recursos que se intercambian en la red (dimensión de recursos) (Batjargal 2006; Hoang & Antoncic 2003).

La principal hipótesis subyacente en estos trabajos es que las empresas que están socialmente mejor conectadas, tienen acceso a recursos más valiosos. Esto es debido a que gracias a la estructura de la red y a la calidad de las conexiones que existen entre los miembros de la red, las empresas tienen un mayor acceso a distintos recursos (Burt 1992, 2000).

La perspectiva de gestión de las redes, pone de manifiesto la importancia de considerar “qué hacen los empresarios para crear y dar forma a sus redes empresariales” en vez de analizar aspectos estructurales de la red. Esta perspectiva se basa en el supuesto general de que el hecho de simplemente formar parte o estar en una red no crea valor para las empresas. Se considera que el valor, únicamente se crea a partir del uso positivo y adecuado, por parte de los empresarios, de los recursos que se encuentran dentro de la red (Johanson y Vahlne 2009). Para los investigadores que promueven esta perspectiva, la gestión de las redes empresariales es un elemento clave en la determinación de la competencia de la red y en el rendimiento de las empresas. Como consecuencia de ello, distintos estudios se han centrado en estudiar cómo se gestionan los distintos contactos para configurar una red óptima para la empresa. Según Vissa y Bhagavatula (2012) esto se refiere a la modificación de la composición de la red causada por la entrada o salida de distintos miembros en la misma, consiguiendo así un cambio en su composición. Es por ello que se destaca la importancia de contar con los socios adecuados y, por este motivo, la gestión dentro de las redes consiste en asignar recursos a las distintas relaciones en función de su potencial (Ritter et al., 2002). Así pues, se señalan distintas tareas

específicas relacionadas con el intercambio y la coordinación destinadas a iniciar, usar, desarrollar, crear rutinas o disolver relaciones (Hoang y Antoncic 2003; Ritter, Wilkinson y Johnston 2004; Slotte-Kock y Coviello 2009). Del mismo modo, se destaca también la importancia de tener o mantener una posición central en la red ya que les permite a las empresas poder entrar en procesos y tener información privilegiada relevante (Johansson y Vahlne 2009; Hoang y Antoncic 2003; Slotte-Kock y Coviello 2009).

La mayor crítica a esta investigación es que casi todos los estudiosos tratan las relaciones como algo inconexo y proponen estrategias para gestionar cada contacto de manera individual y no para la gestión de la red (Ritter et al. 2004). Si nos centramos únicamente, en las actividades de las redes individualmente solamente podremos entender los beneficios que una empresa obtiene de forma unilateral a partir del aprovechamiento de las habilidades de sus socios y a través de su propia actividad, pero no los beneficios derivados de los efectos sinérgicos propios del trabajo en red (Khana et al., 1998). Estos beneficios se corresponden de la aplicación colectiva del aprendizaje que todas las empresas tienen como consecuencia de ser parte de la misma red (Khanna et al., 1998). Sin embargo, en este sentido, a excepción de los estudios de Ritter et al. (2002, 2004), poco se sabe sobre la forma en las que las empresas que forman parte de una red, activan el desarrollo del conjunto de actividades de gestión para materializar de forma efectiva los beneficios resultantes de la acción sinérgica propia de las redes. Estos autores sugieren cuatro tareas de gestión de la red que consideran efectivas: la planificación, la organización, la dotación personal y el control (Ritter et al 2002, 2004.).

Ritter et al. (2004) reconocen que en las redes empresariales las empresas participan en un proceso de auto-organización, siguiendo una estrategia que puede emerger de forma ascendente desde las micro-interacciones que se pueden dar en las empresas involucradas (Wilkinson y Young, 2002). Sin embargo, resaltan la importancia que tiene planificar estrategias de gestión (Ritter et al. 2004). La principal razón en favor del uso de estrategias planificadas se debe a la necesidad de integrar las contribuciones de los diferentes actores en la red con el fin de desarrollar los beneficios comunes (Ritter et al. 2004). Pero por otro lado, también se reconoce

que hay situaciones en las que no se puede planificar una estrategia de red, ya que en ocasiones no se puede seleccionar a los socios de la red o no se puede influir en su comportamiento. Son en estas situaciones cuando las tareas de gestión identificadas por estos autores no son del todo apropiadas (Ritter et al 2002, 2004; Ritter y Gemünden, 2003). En estas situaciones, todas las empresas de la red, participarán de forma simultánea en la gestión de las estrategias resultantes de sus acciones conjuntas, por lo que cobra especial importancia la orientación estratégica compartida por todas las empresas que forman parte de la red ya que no se puede definir a priori una estrategia de red.

Las nuevas empresas internacionales, al carecer de recursos, se encontrarán la mayoría de las veces en situaciones en las que no pueden definir a priori una estrategia para su red, por lo que tratarán de que las empresas que formen parte de su red compartan una orientación estratégica que les favorezca su crecimiento internacional. En este trabajo argumentamos la importancia del desarrollo conjunto de una orientación emprendedora de la red para las nuevas empresas internacionales.

Existen estudios previos que demuestran que la composición de equipos de la alta dirección influyen en la orientación emprendedora de las empresas (Auh and Menguc, 2005; Brunninge et al, 2007; Gabrielsson, 2007; Srivastava y Lee, 2005; Zahra, 1996; Zahra et al, 2000) y esto también cumplirse en el caso de las redes empresariales.

La orientación emprendedora de la red plantea algunos retos, tales como que los miembros que forman parte de la red, acepten que a través de ella, tienen menos poder individual para desarrollar un comportamiento emprendedor. Las redes formadas por contactos informales se caracterizan porque sus miembros colaboran de forma voluntaria, creando un diálogo con un claro enfoque en la solución de problemas y en la búsqueda de la performance conjunta (Wincent et al., 2013). No existe un líder de la red que define la estrategia que debe seguirse por las empresas de la red, sino que de manera emergente

Las empresas que forman parte de una red se coordinan para desarrollar comportamientos conjuntos. Según esta perspectiva, los enlaces y las relaciones de

confianza entre ellas, tienen un papel importante, y esto es lo que puede ayudar a que estas empresas desarrollen acciones conjuntas (Human and Provan, 1997; Provan y Kenis, 2007; Wincent, 2008, Wincent et al., 2014).

La principal diferencia que encontramos entre la orientación emprendedora a nivel de empresa y la orientación emprendedora de la red, es que ésta es una orientación que tiene participación colectiva, y se basa en los esfuerzos conjuntos de los miembros que forman parte de la red asociados a las dimensiones de la innovación, la proactividad y a la predisposición de asumir riesgos de una forma conjunta y beneficiosa para todos. La innovación se refiere a que la creación de nuevos negocios se realiza a través de la reelaboración de una oferta de productos y/o de servicios, la identificación de nuevos mercados para todos los miembros. Con ello, todos ellos, se aprovechan o se pueden aprovechar de las tecnologías que se desarrollen y que les pueden servir como base para nuevos productos, servicios o instalaciones. La proactividad dentro de la orientación emprendedora de la red tiene su razón de ser entendiéndose como los movimientos que los distintos miembros realizan conjuntamente y que ayudan a las empresas de la red a explorar nuevas oportunidades o ideas y a actualizarse para poder trabajar conjuntamente. La asunción de riesgos se refiere a la audacia para promocionar los experimentos y embarcarse en nuevos retos que son inciertos. Es decir, los riesgos que se asumen y que son derivados de las actividades que realizan conjuntamente.

A continuación se puede observar una tabla (tabla 2.2) con las principales diferencias de la conceptualización común de las dimensiones de la orientación emprendedora a nivel de empresa y de la orientación emprendedora de la red.

**Tabla 2.2: Conceptualización de las dimensiones de la orientación emprendedora
y de la orientación emprendedora de la red.**

DIMENSIONES	ORIENTACIÓN EMPREDEDORA	ORIENTACION EMPREDEDORA DE LA RED
INNOVACIÓN	<p>Cuando la empresa “Se dedica a la creatividad y a la experimentación a través de la introducción de nuevos productos y servicios o nuevas tecnologías o procesos”.</p>	<p>Cuando las redes gestionan la toma de decisiones para la introducción de nuevos productos o servicios, de procesos de I + D o de las patentes en las organizaciones de la red</p> <p>La capacidad de innovación de la red no se limita a reflejar el número acumulado de nuevos productos o servicios de las empresas miembros o de sus avances tecnológicos.</p> <p>Se excluye específicamente a los productos y servicios que las empresas miembros han desarrollado por su cuenta.</p>
PROACTIVIDAD	<p>Cuando la empresa “Busca oportunidades y tiene perspectiva de futuro para la introducción de nuevos productos o servicios de vanguardia y actúa en previsión de la demanda futura”</p>	<p>Se refiere a la preferencia de las redes para “luchar por la red para poder mantenerse por delante de la competencia y la demanda futura”</p> <p>Captura a nivel de red, la introducción de productos o de servicios que las empresas miembros desarrollan de una forma conjunta y la ambición de la propia red para ser los primeros en actuar dentro de su industria.</p>
PREDISPOSICION A ASUMIR RIESGOS.	<p>Cuando la empresa “Toma medidas desconocidas y se comprometen en entornos que son inciertos”</p> <p>Las empresas asumen por ellas mismas todo el riesgo que conlleva la acción o medida llevada a cabo.</p>	<p>Cuando la red lleva a cabo acciones audaces y/o compromete importantes recursos en dominios inciertos.</p> <p>Las empresas que son miembros de una red comparten el riesgo, por lo que individualmente el riesgo se reduce a una parte.</p>

Fuente: Adaptado de Wincent et al. (2014)

Por lo tanto, la creciente popularidad de las redes y el cambio gradual que se ha producido en la actividad económica con la necesidad de las empresas de trabajar en red, ha provocado la necesidad de estudiar la orientación emprendedora desde este nivel. La orientación emprendedora de la red, podría ser definida como la promoción de las rutinas y condiciones colectivas para ofrecer oportunidades a las empresas que forman parte de la red y facilita la participación de los miembros de la red en distintas iniciativas proactivas, mediante la participación conjunta para promover el desarrollo de innovaciones y el compromiso en de proyectos inciertos donde se utilizan y combinan nuevos recursos de una forma eficaz (Wincent et al., 2014).

Capítulo 3:

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

En el presente capítulo se procede a definir las variables que conforman nuestro modelo de estudio como son la capacidad de aprendizaje, la capacidad de adaptación, las ventajas competitivas y los resultados en el contexto de las nuevas empresas internacionales.

3.1.- DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE “CAPACIDAD DE APRENDIZAJE”

La teoría de los recursos y capacidades surge, formalmente a partir del trabajo de Wernerfelt (1984) y se desarrolla con las aportaciones de autores como (Barney, (1991), Grant, (1991) o Peteraf (1993), entre otros, cuando afirman que las empresas necesitan tener un conjunto de recursos y de capacidades para ayudarlas a analizar y cambiar sus perspectivas sobre las actividades que realiza. Se define como recurso al stock de activos, capacidades, procesos organizativos, información conocimiento etc. que una empresa controla y que le permiten desarrollar e implantar estrategias. Es decir, se consideran que los recursos de la empresa son el conjunto de activos tangibles e intangibles que la empresa posee. Por su parte, en términos generales, las capacidades son una combinación y una coordinación particular de recursos que posee la empresa, es decir, recogen el saber hacer de la empresa (Dess y Lumpkin, 2003; Iborra et al. 2007).

Sin embargo, muchas y variadas han sido las definiciones que recogen el concepto general de capacidad. Helfat (1997), define a las capacidades como el subconjunto de las competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos, procesos y responder a las situaciones cambiantes del mercado. Sin embargo, las capacidades han sido definidas de diferentes formas según los distintos autores que las han estudiado, por lo que resulta complicado establecer una definición única. Por otro lado, cabe destacar que todas tienen elementos comunes de los que se deducen que las capacidades de las empresa son los procesos y estructuras que ésta va configurando y re-configurando a lo largo del tiempo para poder adaptarse a los nuevos entornos y poder aprovechar así las nuevas oportunidades que se les plantean y renovar sus activos para alcanzar o mantener la competitividad ante el entorno tan

cambiante en el que se mueven.

Para Teece et al., (1997) las distintas capacidades ayudan a las empresas a construir, integrar y reconfigurar las bases de activos de la empresa. La base de activos de la empresa en el sentido más amplio incluye la mano de obra, el capital, la tecnología, el conocimiento, los derechos de propiedad, las estructuras, rutinas y procesos necesarios para apoyar las actividades productivas, es decir, las estructuras organizativas y las capacidades. Además, consideran que una empresa obtiene ventajas competitivas a partir de las técnicas directivas u organizativas, relacionadas con la coordinación, la integración y el aprendizaje, que les permiten transformar o reconfigurar sus procesos productivos.

Eisenhardt y Martin (2000), definen las capacidades como rutinas que ayudan a crear procesos de integración, reconfiguración y liberación para igualar o crear cambios en los mercados mediante las cuales las empresas llegan a alcanzar nuevos recursos en los mercados y entornos que emergen, se mueven, evolucionan o mueren. Para Griffith y Harvey (2001), una capacidad es la creación de combinaciones de recursos que sean difíciles de imitar dentro de un entorno de relaciones inter-organizacionales, sobre una base global que puede proporcionar una ventaja competitiva. Lee et al. (2002), consideran las capacidades como una fuente más reciente de ventaja competitiva como en la conceptualización de cómo las empresas son capaces de hacer frente a los cambios ambientales. Según Zahra and George (2002) las capacidades están esencialmente orientadas al mercado y a los cambios del entorno y ayudan a las empresas a implementar y configurar de nuevo sus recursos para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y estrategias de la competencia.

Las capacidades también son definidas como un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva a través del cual la organización sistemática genera y modifica sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia (Zollo y Winter, 2002). Zarha et al. (2006) definen las capacidades como la habilidad de reconfigurar los recursos y las rutinas de la empresa en la que el principal decisor de la misma es el que muestra y estima cual considera que es la más oportuna. Otros autores como Vassolo y Annad (2008) las definen como rutinas que modifican otras rutinas.

Por lo tanto, las capacidades son las dinámicas de una empresa y se pueden definir como los procedimientos, procesos, estructuras y conocimientos que ayudan a construir, integrar y configurar su propia base de activos que, les ayuden a alcanzar nuevos recursos y nuevas configuraciones rentables dentro de tu entorno empresarial cambiante.

En una economía basada en el conocimiento global como la actual, las empresas necesitan ser cada vez, más proactivas y rápidas a la hora de internacionalizarse (Autio et al., 2000). La dinámica y complejidad del entorno en el que actualmente se mueven las empresas hacen que sus competencias se queden obsoletas rápidamente y les exigen que estén creando continuamente nuevas fuentes de valor (Schumpeter, 1934; Shumpeter, 1945; Tushman y Nadler, 1986; Henderson y Clark, 1990; Utterback, 1994; Christensen y Rosenbloom, 1995 y Jiménez y Sanz, 2007).

Así pues, las nuevas empresas internacionales tienen la necesidad de aprender rápidamente aquello que precisan para poder desenvolverse en los mercados en los que operan. Aprender en un mercado extranjero, implica la identificación y comprensión de las distintas necesidades de un país (por ejemplo, normas de producto, normas de la industria, las necesidades de los clientes), así como las tendencias y las capacidades de los competidores locales (Eriksson et al., 1997; Zaheer y Mosakowski, 1997). Para conseguirlo necesitan desarrollar dos tipos de capacidades esenciales: la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación.

La capacidad de aprendizaje de las empresas es clave para entender su éxito en un entorno como el actual, caracterizado por la globalización de la economía (Chiva y Camisón, 2002). Es por ello, que este concepto ha adquirido una gran relevancia en los últimos años tanto en el ámbito académico como en el empresarial (Fiol y Lyles, 1985; Senge, 1990; Huber, 1991; Dodgson, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Slater y Narver, 1995; Bontis et al., 2002, Argote, 2011).

La capacidad de aprendizaje de las empresas se define como “el proceso mediante el cual se desarrolla el conocimiento a través de relaciones de acción-resultado dentro de una organización” (Duncan y Weiss, 1974). La capacidad de

aprendizaje facilita en las empresas que se produzca un cambio en el stock de conocimiento que existe en una organización (Sanches y Heene, 1997; Sakder-Smith et al., 2001). Por lo tanto, será el resultado de la adquisición de información, su acumulación, experimentación e interpretación en base a las creencias existentes en la organización.

La importancia de la capacidad de aprendizaje se fundamenta en su capacidad generadora de conocimiento; es decir, se le considera como un medio para adquirir, asimilar y explotar distintos tipos de conocimiento con el fin de mejorar la competitividad de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990). Por ello, el conocimiento y la capacidad de crearlo y utilizarlo son considerados como elementos que inciden significativamente en la competitividad de las empresas. Son fuentes importantes de ventajas competitivas dentro de la empresa, ya que el conocimiento y las habilidades adquiridas en los procesos de aprendizaje están disponibles para poder innovar en nuevos productos, procesos o servicios o para mejorar los existentes y hacerlos más eficientes o efectivos (Nonaka et al., 2000). Zahra y George (2002) definen la capacidad de aprendizaje como una capacidad para crear rutinas organizativas y procesos estratégicos que permiten que las empresas adquieran, asimilen, transformen y exploten distintos tipos de conocimiento con la intención de crear valor.

March (1991) identificó dos tipos de procesos de aprendizaje organizativo que pueden contribuir a que las empresas desarrollen su capacidad de aprendizaje: la exploración y la explotación del conocimiento. La exploración es un mecanismo de búsqueda mediante el cual las empresas tratan de identificar cómo resolver un problema; e incluye las fases de variación, experimentación, descubrimiento e innovación. La explotación implica el uso del aprendizaje en la empresa e implica la selección de una acción determinada, su implantación y ejecución. Es por ello que la exploración debe acompañarse de la fase de explotación que implica la aplicación del nuevo conocimiento en la base de conocimientos de la empresa. La innovación en la empresa requiere de ambos procesos, se deben explorar nuevas fuentes de conocimiento, pero también integrarlas y aplicarlas en el seno de una organización determinada.

March (1991) afirmó que es necesario que exista un equilibrio entre la exploración y la explotación; pues este equilibrio es uno de los factores principales para la supervivencia y prosperidad de la empresa o sistema organizativo. Para desarrollar la capacidad de aprendizaje es importante tener en cuenta la influencia de la experiencia, especialmente en el aprendizaje deductivo que se basa en una estrategia práctica y que se denomina “aprender haciendo”. Pero por otra parte, también es importante la base de conocimiento que exista en la empresa, especialmente en el llamado aprendizaje deductivo (Pisano, 2000). Por lo tanto, ambos tipos de aprendizaje se pueden desarrollar paralelamente dependiendo del grado de conocimiento adquirido previamente.

Se pueden distinguir distintas corrientes en su estudio, cada una de ellas caracterizada por una visión particular del proceso de aprendizaje organizativo.

Tsang, (1997), también identifica dos corrientes investigación que han sido predominantes en el campo del aprendizaje organizativo: la investigación prescriptiva/normativa y la investigación descriptiva. La literatura prescriptiva analiza las variables contextuales que facilitan el aprendizaje, es decir, que promueve el aprendizaje (Nevis, DiBella y Gould, 1995). Algunos trabajo prescriptivos utilizan el término de capacidad de aprendizaje para referirse a cómo se “construye y difunde la capacidad de aprendizaje” (Ulrich et al., 1953), o a cómo se “desarrolla la capacidad de aprendizaje organizativo” (DiBella, et al., 1996). De acuerdo con Pedler, Bourgoyne, y Boydell (1991), una organización que aprende es “una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y se transforma continuamente”.

Dentro de la perspectiva cognitiva se pueden distinguir dos líneas de investigación (Cook y Yanow, 1996). La primera se centra en el aprendizaje individual como modelo para el aprendizaje organizativo, o dicho de otra manera, se estudia el aprendizaje organizativo a partir de los procesos de aprendizaje individual de las personas que integran la organización (Cyert y March, 1963; Levitt y March, 1988; Hedberg, 1981; Daft y Weick, 1984; Weick, 1991). Esta línea de investigación supone que las empresas pueden aprender ya que poseen capacidades idénticas o similares a las que tienen los individuos. La segunda línea de trabajo entiende el aprendizaje organizativo como el aprendizaje de los individuos en contextos

organizativos (Simon, 1991; March y Olsen, 1975; Shrivastava, 1983). En esta orientación se considera que el aprendizaje organizativo es un tipo de aprendizaje individual que se lleva a cabo en las organizaciones, resaltando la importancia de la organización en el proceso de aprendizaje individual. La mayor parte de los autores de esta línea de investigación conciben el aprendizaje organizativo como algo más que la suma del aprendizaje individual de sus miembros, enfatizando el papel clave que las personas y de su aprendizaje (Huysmann, 1999).

A partir de los trabajos de Lave y Wegner (1991) y Brown y Duguid (1991) surgió una nueva perspectiva sobre el aprendizaje organizativo (Huysman, 1999). Esta perspectiva se califica como social ya que entiende que el aprendizaje organizativo surge también de las interacciones sociales, normalmente en el lugar de trabajo. Se muestra como una alternativa al modelo cognitivo dominante que concibe al individuo que aprende como elemento clave del aprendizaje organizativo. La perspectiva social implica que los individuos son seres sociales que construyen juntos la comprensión de aquello que les rodea, y aprenden de la interacción social dentro de sistemas sociales como organizaciones (Gherardi et al., 1998). Es importante destacar que según esta perspectiva el aprendizaje organizativo dependerá también de las relaciones sociales del individuo (Blackler, 1993; Elkjaer, 1999).

En esta perspectiva se tiene muy en cuenta la caracterización del entorno social donde tiene lugar el aprendizaje (Gherardi et al., 1998), y en ella se pueden distinguir a su vez tres maneras de entender el aprendizaje (Easterby-Smith y Araujo, 1999): como proceso cultural (aprendiendo de las influencias culturales y las interacciones entre los individuos que conviven) (Lave y Wenger, 1991; Cook y Yanow, 1996), como construcción social (aprendiendo a través de intercambios de historias y experiencias de las personas que conviven dentro de una comunidad) (Brown y Duguid, 1991) y como proceso político (aprendiendo a través de la creación y desarrollo de rutinas que les ayuden a protegerse de amenazas políticas) (Coopey, 1994). Se concibe el aprendizaje desde una perspectiva dinámica y asocia la capacidad de aprendizaje de las empresas con su capacidad para introducir cambios en sus rutinas organizativas que afectan al comportamiento futuro de la organización (Cyert y March (1992). Se ve como parte de la cultura organizacional y el aprendizaje

más significativo es algo que tiene lugar como resultado de las interacciones entre las personas

Sin embargo, no todos los trabajos que plantean o sugieren factores que facilitan el aprendizaje organizativo lo hacen desde la perspectiva social (Brown y Duguid, 1991; Weick y Westley, 1996), ya que los hay desde la perspectiva cognitiva (Hedberg, 1981; Nevis et al. 1995; Tannenbaum, 1997) y la literatura de la organización que aprende (Goh y Richards, 1997; Leonard, 1992; Ulrich et al., 1993). Todas estas perspectivas muestran distintos planteamientos sobre el proceso del aprendizaje organizativo, subrayando distintos factores que facilitan el aprendizaje organizativo tales como los que se resumen a continuación en la siguiente tabla 3.1.

Tabla 3.1
Resumen de los factores que facilitan el aprendizaje organizativo:

Factores que facilitan el aprendizaje organizativo	Autores:
La experimentación, las nuevas ideas, la mejora continua o la apertura del cambio	Hedberg, 1981; Leonard, 1992; Ulrich et al., 1993; Nevis et al. 1995; Weick y Westley, 1996; Goh y Richards, 1997 Tannenbaum, 1997
La observación la apertura e interacción con el entorno	Hedberg, 1981; Leonard, 1992; Ulrich et al., 1993; Nevis et al. 1995; Goh y Richards, 1997
La aceptación del error y el riesgo	Hedberg, 1981; Leonard, 1992; Tannenbaum, 1997
La heterogeneidad y la diversidad	Hedberg, 1981; Nevis et al. 1995; Weick y Westley, 1996
El dialogo, la comunicación y la construcción social	Brown y Duguid, 1992; Leonard, 1992; Nevis et al. 1995; Goh y Richards, 1997
La formación continua	Leonard, 1992; Ulrich et al., 1993; Nevis et al. 1995; Tannenbaum, 1997);
La delegación y la participación	Leonard, 1992; Nevis et al. 1995; Tannenbaum, 1997
El trabajo en equipo, la importancia del grupo, el espíritu colaborativo y la colaboración	Brown y Duguid, 1992; Leonard, 1992; Weick y Westley, 1996; Goh y Richards, 1997
Los trabajadores con deseos de aprender	Hedberg, 1981; Leonard, 1992; Nevis et al. 1995; Goh y Richards, 1997
El liderazgo comprometido	Ulrich et al., 1993; Nevis et al. 1995; Goh y Richards, 1997; Tannenbaum, 1997
El aprendizaje como elemento esencial de la estrategia	Ulrich et al., 1993; Nevis et al. 1995; Tannenbaum, 1997

El conocimiento de objetivos y estrategias organizativas y accesibilidad de la información	Nevis et al. 1995; Goh y Richards, 1997: Tannenbaum, 1997
El sentido del humor y la improvisación y la creatividad	Weick y Westley, 1996

Fuente: Chiva y Camisón 2002

Con la excepción de Cook y Yanow (1993) que definen el aprendizaje organizacional desde una perspectiva cultural como la adquisición, el mantenimiento o el cambio de significados a partir de la transmisión y a través de las acciones colectivas de un grupo, la mayoría de las definiciones implican aspectos de los cambios cognitivos y conductuales. En este sentido, Shrivastava (1981) define la capacidad de aprendizaje como el proceso de formación por el que se desarrolla la base de conocimiento de la organización. Fiol y Lyles (1985) lo definen como el proceso de las acciones de mejora a través de un mejor conocimiento y comprensión. Estas definiciones señalan la importancia de los conocimientos, la comprensión y perspicacia del individuo a la hora de entender los procesos de aprendizaje organizativos.

Sin embargo, también existen otro grupo de autores que resaltan la importancia de que se produzca un cambio en los patrones de comportamiento como elemento fundamental del aprendizaje. Es decir, a través del aprendizaje y el procesamiento de la información recibida, existirá una mayor gama de posibles comportamientos para poder adaptarse a los cambios de una forma más efectiva, mejorando así las posibilidades de alcanzar unos resultados deseables para las empresas que han adquirido esos conocimientos (Huber, 1991).

Por lo tanto, toda esta revisión de la literatura existente sobre aprendizaje organizativo nos ha permitido concluir la existencia de cuatro dimensiones clave para entender la capacidad de aprendizaje de una organización: el compromiso con el aprendizaje, la perspectiva de sistema, la apertura y la experimentación y la transferencia de conocimientos.

El desarrollo de la capacidad de aprendizaje se basa, en primer lugar, en la existencia de un fuerte compromiso con el aprendizaje (Stata, 1989; Garvin, 1993). Este compromiso implica que la dirección debe hacer del aprendizaje un elemento

central que influye sobre la obtención de beneficios a largo plazo (Ulrich, et al., 1993; Slocum, McGill y Lei, 1994; DiBella et al., 1996; Hult y Ferrell, 1997). Así, resulta de fundamental importancia fomentar la participación en la toma de decisiones (Kim, 1993). Finalmente, se debe asumir la responsabilidad de crear una organización capaz de regenerarse y enfrentarse a nuevos retos. Para ello, debe reconocer o premiar las ideas innovadoras (Bayley, 1993; Tannenbaum, 1997) y eliminar viejas creencias y modelos mentales que, aunque válidos para interpretar la realidad en un momento dado, se pueden actuar eventualmente como obstáculos (McGill y Slocum, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995).

La capacidad de aprendizaje se basa también en la existencia de una conciencia colectiva que permita ver a la empresa como un sistema formado por diferentes partes, cada una de las cuales tiene su función, pero que actúan de forma coordinada con el objeto de obtener un resultado satisfactorio (Stata, 1989; Senge, 1999; Leonard-Barton, 1992; Kofman y Senge, 1993; DiBella et al., 1996). Asimismo, la capacidad de aprendizaje requiere también adelantarse a los cambios y no solo adaptarse a ellos, permitiendo así, cuestionar el sistema organizativo vigente (Senge, 1990; McGill y Slocum, 1993). Esta capacidad supone la apertura a nuevas ideas y un alto grado de experimentación (Leonard-Barton, 1992). La predisposición a la entrada de nuevas ideas proporciona el espacio necesario para nuevos puntos de vista, permitiendo una constante renovación y la mejora del conocimiento individual (Slocum et al., 1994; Sinkula, 1994; DiBella et al., 1996; Tannenbaum, 1997). De esta forma, la apertura a nuevas ideas favorece la experimentación, ya que implica la búsqueda de soluciones innovadoras y flexibles a los problemas actuales y futuros, en base al posible uso de diferentes métodos y procedimientos (Leonard-Barton, 1992; Garvin, 1993; Chiva y Camisón, 1999). La innovación requiere una cultura que promueva la creatividad y la asunción de riesgos (Naman y Slevin, 1993; Slocum et al., 1994; Slater y Narver, 1995).

Por último, la capacidad de aprendizaje implica transferir conocimiento mediante el desarrollo de equipos de trabajo y/o reuniones entre el personal, los cuales se configuran como foros idóneos en los que compartir ideas abiertamente (Stata, 1989; Slater y Narver, 1995; Lei et al., 1999). El papel fundamental de los

equipos de trabajo en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje ha sido mencionado en la literatura (DiBella, et al., 1996), con particular énfasis sobre los equipos multifuncionales (Garvin, 1993; Ulrich et al., 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995). Los equipos de trabajo y las reuniones entre el personal favorecen la diseminación interna y la transferencia del conocimiento adquirido de forma individual (Senge, 1990; Brown y Duguid, 1991; Kofman y Senge, 1993; Nicolini y Mezner, 1995; Hult y Ferrell, 1997). Contribuyen así, a crear un cuerpo de conocimiento colectivo que se materializa en la cultura de la organización, en sus rutinas y procesos de trabajo (Huber, 1991), y que debe ser recuperado y aplicado en diferentes situaciones, garantizando el aprendizaje constante de la empresa pese a la rotación de sus miembros (Simon, 1991).

Huber (1991) distingue cuatro fases en el proceso del aprendizaje organizativo necesarias para desarrollar la capacidad de aprendizaje de la empresa: la adquisición de conocimiento, la distribución de información, la interpretación de la información, y la memoria organizativa.

En la fase de adquisición del conocimiento, el conocimiento se adquiere de distintas formas ya sea un aprendizaje congénito o inherente a la organización, un aprendizaje experiencial a través de la experiencia adquirida, un aprendizaje intencionado o no intencionado, un aprendizaje indirecto a partir de las estrategias, tecnologías o procesos administrativos desarrollados por otras empresas, a través de la incorporación de nuevos empleados o socios que tienen conocimientos que la empresa no tiene, o a través de las actividades de investigación y desarrollo.

En la segunda fase de distribución del conocimiento, se transmite la información de los conocimientos adquiridos a nivel individual a lo largo de la organización o sujetos susceptible de ese aprendizaje y se realiza principalmente a través de conversaciones e interacciones entre individuos (Brown y Duguid, 1991; Koffman y Senge, 1993). Las empresas en numerosas ocasiones, no saben lo que saben y no tienen registros para ordenar la información de la que disponen y por ello es muy importante que se puedan disponer de procedimientos que faciliten la transferencia de información entre individuos.

La tercera fase consiste en la interpretación del conocimiento, y en ella se da significado a la información adquirida y distribuida (Draft y Weick, 1984) y se desarrolla un entendimiento compartido, unos esquemas conceptuales y una toma de acciones comunes a través de un ajuste mutuo (Crossan, et al. 1999). Esta fase implica la utilización de metáforas o procesos cognitivos compartidos entre todos los miembros de la empresa (Levitt y March, 1988).

Y la última fase, la memoria organizativa, consiste en guardar todo el conocimiento que ha sido creado para poder utilizarlo posteriormente, cuando sea necesario. Dado que el conocimiento se genera en los empleados, también se almacena en sus memorias. Las personas son importantes no solo porque retienen información sino porque, además, determinan enormemente qué información va a ser adquirida y después va a ser almacenada en la memoria organizativa (Walsh y Ungson, 1991). Ésta se entiende como los artefactos mentales y estructurales que tienen efectos consecuentes en el rendimiento (Walsh y Ungson, 1991), basándose en el conocimiento basado y la experiencia (Stata, 1989) y que pueden ser conductores de las decisiones presente (Walsh y Ungson, 1991).

En este orden de ideas, recientemente también se sugiere la importancia de la capacidad de absorción de las empresas como elemento clave de su capacidad de aprendizaje. Es más, muchos investigadores han utilizado este concepto para analizar la capacidad de aprendizaje de las empresas (Huber, 1991; Kim, 1998). Una de las definiciones más utilizadas sobre este concepto es la utilizada por Cohen y Levinthal (1990) que define la capacidad que tienen las empresas para valorizar, alcanzar y asimilar el nuevo conocimiento. Mowery y Oxley (1995) desarrollan otra definición al respecto, definiéndolo como las habilidades requeridas para alcanzar modificar y transferir el conocimiento. Por lo tanto, esta capacidad de absorción es un concepto multidisciplinar que engloba la habilidad de evaluar, asimilar y adaptar el conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990) o como la combinación del esfuerzo en la creación de una base de conocimiento (Mowery y Oxlet, 1995; Kim 1998).

En línea con Eishenhard y Martin (2000) y Zahra y George (2002) la adquisición, la asimilación, la transformación y la explotación del conocimiento son conceptos importantes a tener en cuenta a la hora de analizar la importancia del

aprendizaje.

En primer lugar, la adquisición se refiere a la capacidad que tienen las empresas para identificar y conseguir conocimiento que se genera externamente y que puede ser considerado como crucial en las operaciones de las empresas. A la hora de alcanzar las distintas rutinas relacionadas con la adquisición de conocimientos se tienen también en cuenta los siguientes tres atributos, la intensidad, la velocidad y la dirección. La intensidad y la velocidad ayudan a la empresa a que se esfuerce a identificar el conocimiento que puede ser considerado de calidad. La dirección que tome la organización a hora de adquirir y acumular conocimiento puede influir a la hora obtener de forma más o menos exitosa el conocimiento externo (Rocha, 1997).

En segundo lugar, la asimilación de conocimientos se refiere a las rutinas y los procesos que las empresas tienen y que les permiten analizar interpretar y entender la información que se obtiene de fuentes externas (Szulanski 1996; Kim, 1997b). La adquisición del conocimiento externo, puede diferir de unas empresas a otras (Leonard-Barton, 1995) y eso es debido a que cada empresa puede comprender de una forma diferente dicho conocimiento (Teece, 1981). La comprensión aunque puede promover el conocimiento que éste se interiorice para ser entendido.

En tercer lugar, es importante que la información que se adquiere debe ser transformada. La transformación proporciona a las empresas la capacidad de desarrollar y refinar las rutinas que facilitan la combinación del conocimiento existente y del nuevo conocimiento que se va adquiriendo y asimilando. La transformación ayuda a cambiar el carácter del propio conocimiento y eso ocurre cuando una idea o una situación se percibe inicialmente como algo incompatible pero, tras su análisis puede llegar a ser consistente (Koestler, 1966). En las investigaciones relacionadas con emprendimiento, y crecimiento empresarial, incluyendo las nuevas empresas, también reconocen la transformación como un elemento importante en la generación y adquisición del conocimiento (Zahra et al., 2000; Zhara y George, 2002).

Y en cuarto lugar, la explotación del conocimiento o la aplicación de dicho conocimiento. La explotación es una habilidad que ayuda a refinar las rutinas y a

mejorar las competencias con el fin de crear nuevas que sean capaces de transformar el conocimiento en nuevas oportunidades y actividades. La explotación del conocimiento refleja las habilidades que tienen las empresas para incorporar el conocimiento dentro de sus actividades y operaciones (Tiemessen et a 1997; Van den Bosch et al., 1999).

Por lo tanto, el conocimiento y la capacidad de aprendizaje de las empresas les ayudan a predecir con mayor precisión la naturaleza y el potencial de los cambios en el entorno y la idoneidad de las acciones estratégicas y tácticas (Cohen y Levinthal, 1990). Sin este conocimiento, una organización es menos capaz de descubrir y explotar nuevas oportunidades. A través del aprendizaje organizativo, se puede alcanzar una ventaja sostenible (Hitt, et al., 1999). De hecho, el conocimiento es una de las mayores capacidades de todos los recursos a la hora de generar una ventaja competitiva sostenible y de diferenciación (Miller y Shamsie, 1996; McEvily y Chakravarthy, 2002). Es por ello, que se considera importante que las empresas compartan y transfieran sus conocimientos ya que aquellas empresas comparten y transfieren mejor los conocimientos de los individuos y grupos dentro de ellas que los mercados y que esto le confiere una dimensión competitiva cuando lo llevan a cabo de una manera eficiente (Kogut y Zander, 1992,1996).

3.2.- DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE “CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN”

Con el fin de ser capaces de aprovechar las oportunidades que se dan en un entorno dinámico de trabajo, las empresas tienen que estar configurando continuamente su base de activos y sus procesos para conseguir unas ventajas competitivas sostenibles a esta rápida evolución de los mercados. Para ello, las empresas necesitan de recursos y de capacidades que les ayuden a reconocer los cambios, entender sus consecuencias y ser capaces de reorganizar y configurar los procesos de las nuevas empresas internacionales.

Por ello, otra de las capacidades que se consideran más relevantes para las empresas es su capacidad de adaptación. Esto es debido a que gracias a ella, se ayuda

a las empresas a promover los cambios y a mejorar los procesos que se realicen dentro de las mismas (Collis, 1994; Teece et al, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2000; Winter, 2003) que les ayudan a adaptarse a los cambios constantes que se producen en su entorno. La falta de atención a los cambios externos se puede traducir en la pérdida de oportunidades y en un mayor riesgo de fracaso (Ansoff, 1965; Miles y Snow, 1978; Grant, 1991; Urbanos y Star, 1991; Walker et al., 1992 David, 1993). Por ello, esta capacidad se puede considerar como un factor importante y esencial para la evolución y la supervivencia de las empresas (Camuffo y Volpato, 1996; Farrant y Flynn 1999; Álvarez y Merino 2003).

La capacidad de respuesta a los cambiantes requerimientos del entorno se torna una cuestión vital, que condiciona el día a día del quehacer empresarial. Las nuevas empresas internacionales no pueden abstraerse de esta necesidad de adaptación, por lo que necesitan disponer de mecanismos que les faciliten la renovación continua (Teece et al., 1997). Cada vez más, las empresas deben desarrollar esas capacidades para poder adaptarse a las nuevas metas y nuevos retos que les marca el entorno y necesitan coordinar un mayor número de procesos (Helfat y Peteraf, 2003).

La capacidad de adaptación se puede definir como una habilidad que tiene la empresa a la hora de identificar, capitalizar y aprovechar las oportunidades que emergen en el mercado (Miles y Snow 1978; Chakravathy, 1982; Hooley et al., 1992, Oktemgil y Greenley, 1997). Dicha capacidad se puede considerar como un requisito indispensable para las empresas que compiten en mercados que son globales y dinámicos (Oktemgil y Greenley, 1997; Farrant y Flynn, 1999; Rindova y Kotha, 2001; Álvarez y Merino, 2003; Gibson y Birkinshaw, 2004; Wang y Ahmed 2007; Hou 2008). Asimismo, se puede considerar como una habilidad para reconfigurar recursos y coordinar procesos de forma puntual y efectiva para ajustarse a los cambios del entorno y se relaciona con la flexibilidad a la hora de aplicar los recursos dentro de la empresa.

Hrebiniak y Joyce (1985) concluyeron que las empresas con mayor capacidad de adaptación son aquellas que perciben fácilmente los cambios en su entorno y son capaces de ver en qué medida les afectan y les ayudan a tomar decisiones que les permiten adecuarse a las distintas situaciones. Además son empresas que pueden

hacer frente a entornos dinámicos y complejos, ya que tienen la capacidad de anticipar el cambio antes de tiempo (Walker y Ruekert, 1987; McKee et al., 1989; Chakravarthy, 1982; Lant et al., 1992)

La adaptación exige unos cambios que afectan a la estructura de la empresa, y que suelen requerir como mínimo replanteamientos de los comportamientos, actitudes y hábitos de sus miembros, así como de las tareas a realizar. En línea con Nonaka (1994), esta adaptación se refiere a la discontinuidad o interrupción en los hábitos usuales en la empresa, que da pie a nuevas actitudes o perspectivas ante nuevas situaciones en el trabajo. Para poder adaptarse, es necesario replantearse o cuestionarse las normas, los procesos y los comportamientos para mejorar los ya existentes o crear otros nuevos más adecuados. Para que una empresa desarrolle esta capacidad de adaptación, debe tener un cierto grado de apertura, por lo menos para realizar un intercambio de información con el entorno, y posteriormente, transmitirla a la empresa adaptándola a sus circunstancias. Este argumento está en línea con Gibson y Birskishaw (2004) que afirma que la capacidad de adaptación permite reflejar la habilidad que las empresas tienen a la hora de reconfigurar y coordinar los procesos y los recursos de forma que puedan ajustarse de una forma eficaz y efectiva a los cambios que surgen en el entorno.

La capacidad de adaptación está relacionada con la flexibilidad en el ajuste de los recursos de las empresas y es por ello que su desarrollo, ayuda a evolucionar a las empresas ya que les permite estar adecuándose a los nuevos entornos y experimentando continuos cambios tanto en sus productos como en sus servicios, procesos o formas de organizarse (Rindova y Kotha, 2001).

Por lo tanto, la capacidad de adaptación ayuda a la empresa a desarrollar respuestas adecuadas a las nuevas oportunidades del entorno (Oktegmil y Greenley, 1997).

3.3.- DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE “VENTAJAS COMPETITIVAS”

La competitividad de las empresas se fundamenta a partir del acceso o de la posesión de ciertas ventajas competitivas. Uno de los primeros investigadores que reconoció la importancia y la necesidad de que las empresas deban esforzarse por conseguir características únicas con el fin de diferenciarse de sus competidores fue Alderson en 1965. En este sentido, tal y como afirma Hoffman (2000) Alderson fue considerado como un "adelantado a su tiempo" cuando sugirió que las empresas debían buscar formas de diferenciarse de sus competidores. Más de una década después, Hall (1980) y Henderson (1983) también llegaron a la conclusión de la necesidad de que las empresas poseen ventajas únicas en relación con los competidores para que puedan sobrevivir; y años más tarde, Hamel y Prahalad (1989) y Dickson (1992) discutieron sobre la necesidad de que las empresas aprendieran a crear nuevas ventajas que las mantuviesen un paso por delante de los competidores (Hoffman, 2000).

El término de ventaja competitiva fue popularizado en 1985 cuando Porter planteó los tipos básicos de firmas estrategias competitivas puede poseer, ya sean de costes bajos o de diferenciación, para lograr las ventajas competitivas.

A lo largo del tiempo, muchos han sido los investigadores que han contribuido en la definición del concepto de ventaja competitiva. Day y Wensley (1988) definen a las ventajas competitivas a partir de la existencia de habilidades superiores y recursos superiores.

Prahalad y Hamel (1990) sugieren que las ventajas competitivas se crean a partir de competencias básicas y esenciales y que las empresas, para tener éxito en el establecimiento de una ventaja competitiva, deben realizar una buena combinación y coordinación de competencias y recursos únicos y perdurables que les permitan adaptarse rápidamente al entorno.

Para Barney (1991) una empresa tiene ventajas competitivas cuando ésta desarrolla una estrategia que crea un valor especial y beneficioso que no era capaz de ser imitado por otras empresas de la competencia. Para este autor, una ventaja competitiva facilita la consecución de un beneficio sostenible debido a la

implementación de alguna estrategia de creación de valor única e incapaz de ser implementada y duplicada por cualquier competidor actual o potencial. Además, añade que las ventajas competitivas deben poseer cuatro atributos: rareza, valor, la imposibilidad de ser imitadas, y la imposibilidad de ser sustituidas.

Las ventajas competitivas dependen de la posesión de recursos valiosos, raros y difíciles de imitar. La capacidad que tenga la nueva empresa internacional para desarrollarlos y utilizarlos explicará sus ventajas competitivas.

Lambin (1995) define las ventajas competitivas como las características o los atributos de un producto que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Por su parte Grant (1996) añade que las empresas que tienen una ventaja competitiva obtienen tasas superiores de beneficios. Las ventajas competitivas, además de permitir mejores resultados deben necesariamente poder mantenerlas a lo largo del tiempo y defenderlas ante la competencia para que no pierdan poder (Lippman y Rumelty, 1982; Coyne 1986; Ghemawat 1986; Barney, 1991, 1994).

Hunt y Morgan (1995) proponen que los recursos potenciales se clasifican como financieros, físicos, legales, humanos, organizativos, informativos y relacionales. El valor, rareza, inimitable, y la dificultad en la sustitución son las características comúnmente citadas que proporcionan la lógica de la base que une los recursos de la ventaja competitiva. Basado en décadas de trabajo empírico, los resultados de un reciente meta-análisis apoyan la importancia de estas características de los recursos para el desempeño empresarial (Crook, Ketchen, Combs, y Todd, 2008).

En la siguiente tabla, se pueden observar las principales contribuciones que ayudaron a desarrollar el concepto de ventaja competitiva.

Tabla 3.2
Principales contribuciones del desarrollo de las ventajas competitivas

Autor	Aportación
Alderson (1965)	Es el prepulsor del concepto. Propone la tecnología, la legal y la geográfica como características diferenciales de las ventajas y la segmentación, los llamamientos de forma selectiva y la diferenciación como estrategias relevantes para alcanzar una ventaja competitiva.
Hall (1980)	Las empresas que tendrán más éxito serán aquellas que alcancen adecuadamente la posición de bajos costes y de diferenciación
Henderson (1983)	Analiza las ventajas competitivas en comparación con sus competidores y estudia cómo pueden conseguir o adaptar mejor y con una mayor rapidez una ventaja que su competencia.
Porter (1985)	Añade la idea de “cadena de valor” como una herramienta básica en el análisis de las ventajas competitivas.
Coyne (1986)	Explica las condiciones necesarias para que exista una ventaja competitiva.
Ghemawat (1986)	Estudian sobre lo que consideran que deben tener las ventajas competitivas que sean sostenibles como son el tamaño que tiene el mercado de referencia en el que operan, la facilidad de acceso a los recursos y las restricciones que tienen frente a los competidores.
Day y Wensley (1988)	Las mayores habilidades y los recursos son considerados como fuentes potenciales en la determinación de ventajas competitivas que deben analizarse tanto desde el punto de vista del cliente como del competidor
Dierickx y Cool (1989)	La sostenibilidad de la posición de un activo de la empresa se basa en la facilidad para sustituirlo o cambiarlo.
Hamel y Prahalad (1989)	Las empresas no deben buscar ventajas competitivas, deben aprender la manera de crear nuevas ventajas competitivas para lograr ser líderes.
Prahalad y Hamel (1990)	Las ventajas competitivas sostenibles se crean a partir de competencias esenciales, las empresas deben consolidar sus recursos y sus habilidades para alcanzar competencias que les permitan adaptarse de forma rápida a las oportunidades del entorno.
Barney (1991)	Considera que las ventajas competitivas se basan en cuatro indicadores del potencial de los recursos: el valor, la rareza, la dificultad de ser imitados y la dificultad en la sustitución de los mismos.
Conner (1991)	Para poder ser distintivos la empresa debe vender un producto o servicio distintivo para los ojos del comprador o vender un producto que sea igual que el de la competencia pero a precios inferiores.
Bharadwaj et al. (1993)	Consideran que las ventajas competitivas solo existen si el cliente es capaz de reconocerlas.
Hall (1993)	Identifica recursos que son intangibles que les permite a las empresas poseer capacidades diferenciales que se traduzcan en ventajas competitivas sostenibles.

Peteraf (1993)		Para alcanzar ventajas competitivas se requieren de recursos superiores, límites frente a la competencia y movilidad de recursos
Day y Nedungadi (1994)	y	La elección de la estrategia a seguir por parte de la empresa y su reacción del entorno dependen de si está orientada al cliente u orientada a la competencia.
Hunt y Morgan (1995)	y	Comparan la teoría neoclásica y la teoría de las ventajas competitivas viendo como los recursos pueden ayudar a crear ventajas competitivas
Oliver (1997)		Propone un modelo de heterogeneidad de la empresa que sugiere que tanto el capital de recursos como el institucional son indispensables en la generación de ventajas competitivas sostenibles.
Srivastava et al, (1998)	et	Definen los activos basados en el mercado en dos categorías, las relacionales y las intelectuales. Estos recursos altamente intangibles pueden ser utilizados para conseguir ventajas competitivas siempre que sean capaces de añadir valor distintivo a los clientes.
Hoffman (2000)		Las ventajas competitivas pueden definirse como el beneficio prolongado de implementar alguna estrategia de creación de valor única no simultáneamente siendo implementado por cualquiera de sus competidores actuales o potenciales junto con la incapacidad para duplicar los beneficios de esta estrategia

Fuente: Adaptado de Hoffman (2000)

Así pues en el análisis de las ventajas competitivas lo relevante es determinar cuáles son los recursos de la empresa origen de esas ventajas competitivas. Sin embargo no todas las combinaciones de recursos y capacidades se convierten en ventajas competitivas sostenibles y defendibles a largo plazo. Las ventajas competitivas deben ser consistentes con el valor relativo producido por sus recursos y sus capacidades y los costes relativos de los recursos necesarios para producir tal valor (Hunt, 2002).

Las principales características o condiciones generales que deben tener las ventajas competitivas son cuatro: que sus recursos y capacidades sean raros, valiosos, inimitables, e insustituibles (ver tabla 3.2).

Tabla 3.2
Condiciones generales que deben tener las ventajas competitivas

Condiciones generales	Características
Raros	Que los recursos o las capacidades de la empresa sean raros posibilitan la generación de mayores beneficios ya que al ser escasos no se encuentran en otras empresas de la competencia (Browman y Ambrosini, 2003)
Valioso	Un recurso una capacidad es valiosa cuando se generan rentas que pueden ser aprovechadas por si mismas. Si los recursos y las capacidades pueden mostrar menores costes para la empresa que para sus rivales, estos se pueden diferenciar de la competencia (Priem y Butlen, 2001b; Browman y Ambrosini, 2000; Browman y Ambrosini, 2003)
Inimitable	Protege a los recursos y a las capacidades de la empresa, de su imitación y conservan las rentas que a partir de ellos se generan. Para ello se necesita comprender la naturaleza de los recursos y de las capacidades y la manera de ser creados (Reed y deFillipi, 1990; Rouse y Dacllenbach, 1999)
Insustitibles	Cuando los recursos y las capacidades no pueden ser sustituidas o remplazadas con facilidad por otro que produce el mismo efecto. Este concepto se relaciona con la durabilidad de las ventajas (Rusmelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Collis y Montgomery, 1995; Morgan y Hunt (1999).

Fuente: Elaboración propia

La rareza de un recurso ayuda a generar a la empresa beneficios superiores debido a que al ser raro un recurso, se convierte en escaso y no se encuentra en las empresas de la competencia (Browman y Ambrosini, 2003). Es por ello que el constructo de ventaja competitiva definido por Ramaswami et al. (2004) trata sobre la diferenciación de productos, la percepción de las oportunidades del mercado y su capacidad de respuesta, tanto frente a los clientes como frente a los competidores.

Además los recursos deben ser valiosos. Los recursos de las empresas pueden ser una fuente de ventajas competitivas sólo cuando son valiosos. Los recursos son valiosos cuando permiten a una empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia o eficacia. Así que, antes de un despliegue particular de recursos considerados por la empresa, se deben dar tres condiciones necesarias: la primera es que la combinación debe estar habilitada, es decir, que alguien debe tener acceso a todos los recursos necesarios; la segunda es que el despliegue debe estar motivado

para que alguien se beneficie de dicha ventaja y en tercer lugar, que la combinación de los recursos debe ser viable para que se pueda llevar a cabo y alcanzar alguna posibilidad de éxito (Penrose, Moran y Ghosal, 1999). Denrell et al. (2003) sostienen que el éxito en el reconocimiento de las oportunidades estratégicas o las opciones, así como la flexibilidad constante ayuda a las empresas a generar una serie de ventajas que les hacen ser más competitivas y tener unos mejores resultados. La creación de valor a través del reconocimiento de la oportunidad empresarial y una orientación estratégica proactiva, así como el valor a través del cual se mantienen disciplinadas las acciones de dirección, son elementos necesarios de las capacidades en un entorno dinámico (Jantunen *et al.*, 2005).

Así pues, al tener unos recursos valiosos, las ventajas competitivas también se traducen en una mayor calidad en los productos, a través de una mejor diseño, embalaje; una mejora de la imagen de marca, unos mejores servicios dirigidos de forma sensible hacia el cliente (teniendo en cuenta la velocidad de respuesta, el servicio post-venta o el soporte técnico) (Kim y Lin 1988; Cavusgil y Zou, 1994; Pierci et al 1998; Gant, 1999; Morgan et al., 2004; Kretchen y Hult, 2007; Ha-Brookshire y Dyer, 2009) y un aumento del valor a través de estrategias de diferenciación, de reducción de costes del aumento de la eficiencia o del aumentos de los ratios de beneficio (Porter, 1985; Munera y Rodriguez, 1998).

Además, los recursos deben ser difícilmente imitables para poder ser la base de ventajas competitivas sostenibles (Grant; 2010). La inimitabilidad se deriva de la presencia de mecanismos de aislamientos y de falta de comunicación (Rumelt 1984) tales como la ambigüedad causal, la asimetría de la información o la complejidad (Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFilippi, 1990). Estos mecanismos son los que ayudan a proteger a los recursos y a las capacidades de las empresas de ser imitadas. Cuanto más complejos sean los recursos, más difíciles serán de imitar y por lo tanto mayor será la ventaja competitiva frente al resto de empresas de la competencia (Munuera y Rodríguez, 1998). Así pues las empresas que tienen unos recursos más valiosos y que son inimitables e insustituibles tienen el potencial de alcanzar un mayor rendimiento (Barney, 1991, Galunic y Eisenhardt, 1994; Barney, 1995; McGrath et al., 1996; McEvily y Chakravarthy, 2002).

Por lo tanto, el hecho de que un recurso sea valioso, raro inimitable e insustituible marca la diferencia y ayuda a identificar a la empresa, al producto, servicio o recursos en un momento del tiempo (Barney, 1991; Browman y Ambrosini 2003), generando un valor superior al de la competencia (Shermen, 1992) de manera sostenible en el tiempo (Day y Wensley, 1988). Y además de todo esto, las ventajas competitivas deben ser sostenibles a lo largo de un período de tiempo. Se considera que una ventaja competitiva es sostenible, cuando aún continúa existiendo después de que los esfuerzos por duplicarla hayan cesado. Desde este punto de vista, la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende fundamentalmente de tres elementos: la existencia de barreras a la imitación (Rusmelt, 1984), la capacidad de los competidores para imitar las innovaciones (Ghemawat, 1991) y el nivel de dinamismo del entorno sectorial.

En resumen, una ventaja competitiva puede ser definida como la habilidad para obtener un valor superior al de otros rivales (Rumelt, 1984; Barley, 1986; Prahaland y Hamel, 1990; Bogner y Thomas, 1994). Un rendimiento superior que puede ser expresado en términos de valor sobre los clientes, es decir, el valor se puede entender como la diferencia entre los beneficios que se reciben y los costes en los que se incurren tanto al adquirirlo como a través del uso (Slater, 1996).

3.4. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE RESULTADOS EMPRESARIALES:

La importancia del rendimiento dentro de la gestión estratégica justifica la gran atención que se le ha prestado a su conceptualización y a su medición

Uno de los aspectos que se tienen que tener en cuenta a la hora de evaluar los resultados de las empresas es el concepto del valor, el valor económico asociado a un producto o servicio. El valor se puede considerar como el beneficio monetario o la percepción positiva de un producto/ servicio, recurso o activo. Dos de los propósitos más importantes de las nuevas empresas internacionales son, en primer lugar crear valor para sus clientes y en segundo lugar, que parte de ese valor se derive en forma de beneficios para que la empresa pueda prosperar y seguir adelante (Grant, 2010).

El rendimiento es y ha sido un tema recurrente y de interés tanto para académicos como para directivos o empresarios en ejercicio. Los académicos, han estudiado, discutido y se han preocupado por la terminología, los niveles de análisis y las bases conceptuales para evaluar el rendimiento. No existe consenso sobre cuáles son las medidas más apropiadas a la hora de evaluar o medir el rendimiento en las empresas. (Cooper, 1995; Ford & Schellenberg, 1982; Nash, 1983; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Wiklund 1999). Sin embargo, aunque la importancia del concepto de rendimiento (o la efectividad organizacional) está ampliamente reconocida (Campbell, 1977; Connolly, Conlon, y Deutsch, 1980; (Goodman & Pennings, 1977; Hannan, Freeman, y Meyer, 1976; Kirchoff, 1977; Steers, 1975, 1977; Yuchtman y Seashore, 1967) siendo espinoso debido a la falta de acuerdo sobre definiciones y terminología básica y a la variedad de fuentes a la hora de recoger datos sobre el rendimiento. Esto provocó en su momento que investigadores como Venkatraman y Ramajujam (1986) trataran de definir el concepto y desarrollaran un esquema clasificatorio donde destacaban los principales enfoques que se utilizaban a la hora de medir el rendimiento.

El rendimiento se puede definir como la proporción entre el producto/servicio, el resultado obtenido y los medios utilizados o también como la acción y el efecto de desempeñar, de cumplir con las obligaciones o los objetivos que son inherentes a una actividad o decisión. Es decir por como el grado en que las empresas cumplen sus objetivos, ya sean financieros o de otros tipos. Según la literatura se sugieren dos enfoques principales a la hora de medir el rendimiento empresarial, uno objetivo y otro subjetivo (Cavusgil y Zon, 1994; Katsikeas et al.; 2000; Robertson y Chetty, 2000

Además cabe destacar que el rendimiento se puede considerar como un concepto multidimensional que engloba distintos aspectos tanto financieros como no financieros u operativos, y que puede medirse utilizando una gran variedad de indicadores. Jaworski y Kohli (1993) señalan que el rendimiento de una empresa es un concepto multidimensional que engloba la eficacia, la eficiencia y la adaptabilidad.

Venkatraman y Ramanujan (1985) definen en concepto de rendimiento de los negocios teniendo en cuenta tres aspectos. En un primer lugar destacaron el rendimiento financiero como uno de los conceptos más utilizados en la mayoría de las investigaciones. En segundo lugar, relacionaron el rendimiento financiero con el rendimiento organizacional. Y en tercer lugar relacionaron el rendimiento con la eficiencia de la empresa.

Álvarez et al. (1999), también clasificaron el estudio del rendimiento empresarial en tres tipos de medidas, la financieras, las operativas y las de eficacia de la empresa. En el siguiente cuadro se recogen algunas de las medidas empleadas por distintos investigadores relacionadas con el análisis de los resultados de las empresas.

Tabla3.3: El estudio del rendimiento empresarial.

Medidas	VARIABLES UTILIZADAS
Medidas financieras	- Rendimiento de la inversión. (ROI) (Llonch y Waliño, 1996) - Rendimiento de las ventas (Llonch, 1993) - Rendimiento del capital (Narver y Slater, 1994; Slater y Narver, 1994)
Medidas operativas	- Ratio de crecimiento de las ventas (Slater y Narver, 1994; Langerak y Commandeur, 1998) - Éxito de los nuevos productos (Slater y Narver, 1994; Atuhene-Gima, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Santos, 1996; Langerak y Commandeur, 1998)
Medidas de eficacia de la empresa	- Resultados generales de la empresa (Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1996) - Beneficio neto (Lambin, 1996) -Consecución de objetivos a corto y largo plazo (Balabanis et al. 1997)

Fuente: Blesa y Ripollés (2005)

A la hora de medir los resultados, una de las medidas o conceptualizaciones que más se utiliza es la relacionada con el rendimiento empresarial que se centra en el uso de indicadores financieros simples de resultados que se utilizan para reflejar el cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa. Este tipo es el referido como rendimiento financiero, que ha sido el modelo predominante en las investigaciones a lo largo del tiempo y que examina indicadores relacionados con el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, el retorno sobre la inversión, el rendimiento de la venta, y el retorno sobre el capital o los beneficios derivados de la actividad (Hax y Majluf, 1984; Hofer, 1983; Kudla, 1980; Montgomery et al., 1984).

Concretamente los indicadores más utilizados para medir el rendimiento financiero son la tasa de retorno de la inversión (ROI) (Llonch y Waliño, 1996), el rendimiento de las ventas (Llonch, 1993), y el rendimiento del capital (Naver y Slater, 1990; Slater y Naver, 1994).

Las medidas utilizadas para analizar la dimensión operativa del rendimiento empresarial son el ratio de crecimiento de las ventas (Slater y Naver, 1994; Langerak y Commandeur, 1998) y el éxito de nuevos productos (Slater y Naver, 1994; Atuahene-Gima, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Santos, 1996; Langerak y Commandeur, 1998).

Finalmente en cuanto a las variables utilizadas para analizar la eficacia se destaca el resultado general de la empresa (Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1996), el beneficio neto (Lambin, 1996) y la consecución de objetivos a corto y a largo plazo (Balabanis et al., 1997). En la literatura emprendedora, Murphy et al. (1996) comprobaron que, desde 1987 hasta 1993, las medidas más utilizadas fueron el beneficio y el margen sobre las ventas.

Otros investigadores abogaron también por el análisis del crecimiento de las empresas como una medida más importantes a la hora de medir el rendimiento dentro de las empresas (Buzzell, Gale, y Sultan, 1975; Fombrun y Wallu, 1989; Tsai et al., 1991; Brush y Vanderwef, 1992; Chandler y Hanks, 1993; Brown, 1996; Wiklund, 1999). El crecimiento es un indicador de rendimiento que puede considerarse bastante preciso y fácilmente accesible. Además aporta información reveladora importante y ayuda a planificar estrategias a medio y largo plazo (Cameron 1978; Zahra, 1991; Hoy et al., 1992; Barkham et al., 1996; Lumpkin y Dess 1996).

En resumen, el rendimiento se puede utilizar como una medida para evaluar los resultados de las nuevas empresas internacionales les ayuda a la hora de determinar las estrategias para analizar la consecución o no de los objetivos. En este sentido, se puede comprobar que la consecución de los resultados de las empresas puede analizarse y medirse a partir de los distintos niveles alcanzados respecto a distintos indicadores tanto financieros como no financieros que giran principalmente en torno a la rentabilidad, a las ventas, al impacto del mercado, a la eficacia global e

incluso a la satisfacción general que se percibe de las actividades realizadas por las empresas (Álvarez (200); Knight et al., 2004; Knight y Cavusgil, 2004; Solberg y Durrieu, 2006; Jantunen et al., 2008; Grant, 2010)

Capítulo 4:

HIPÓTESIS QUE CONFIGURAN EL MODELO TEÓRICO

4.1.- LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN.

La capacidad de aprendizaje ayuda a las empresas a que puedan tener una mayor facilidad para eliminar las barreras que les puedan impedir innovar, mejorar y, por lo tanto son un antecedente de su capacidad de adaptación a nuevos entornos. Además, el aprendizaje permite a las empresas obtener y asimilar el conocimiento favoreciendo el deseo de responder a la información que se recibe, se procesa o se genera. Es por ello, que un aspecto esencial del aprendizaje es la asimilación de los conocimientos. Éste, se debe producir con el fin de que las empresas puedan adaptarse a los cambios que los entornos y el mercado les exige. La capacidad de aprendizaje permite a las empresas tener una mayor y mejor percepción del entorno en el que se mueven. Asimismo, también ayuda a comprender mejor los mercados en los que operan y el modo en que otras empresas pueden guardar, interpretar o usar la información acerca de los clientes, los competidores, los distribuidores, los proveedores y también sobre los miembros de la red a la que pueden pertenecer para así, anticiparse a eventos futuros y por lo tanto tendrán una mayor facilidad para adaptarse a los nuevos entornos y a los cambios que se van produciendo (Day, 2000a).

Esto además, es aún más relevante para las nuevas empresas internacionales ya que éstas son un tipo de empresas que presentan una cultura de empresa más abierta y global con los mercados y con las tendencias, aspecto que hace que no sean empresas rígidas y que necesiten estar siempre al día para poder adelantarse a su competencia y adaptarse mejor a los cambios que suceden en su entorno (Leifer at al., 2001).

Para lograr identificar oportunidades reales y potenciales en los mercados, las empresas deberán previamente haber llevado a cabo un proceso de análisis continuo del mercado que implique un aprendizaje interno permanente por parte de ésta a través de la puesta en común y la interpretación del conocimiento exterior generado con respecto a su conocimiento interno (Teece, Pisano y Suben, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2000; Winter, 2003, Jantunen et al 2008). La transferencia del

conocimiento vista como la habilidad para crear y desarrollar rutinas que faciliten o combinen los recursos, permite que las empresas puedan alcanzar ventajas frente a la competencia. Esto es debido a que estas empresas son más capaces de involucrarse en procesos, estructuras y conocimiento organizativo sobre cómo llevar a cabo las distintas tareas de la empresa (Jantunen et al 2008).

Las empresas necesitan que todo lo que se aprenda, se convierta en valor y que todo lo aprendido revierta en la empresa y que el conocimiento adquirido retroalimente a la empresa para que ésta pueda mejorar e innovar constantemente (Prentice y Tell, 2001). Así pues, se puede afirmar que el aprendizaje es esencial para el éxito de las empresas ya que todas necesitan de éste para poder operar en distintos entornos. El aprendizaje es necesario para que las empresas puedan lograr ventajas y beneficios, ya que contribuye a redefinir la trayectoria de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990; Sapienza et al, 2005).

Además, las empresas orientadas al aprendizaje actúan sobre los problemas y los retos, y por lo tanto son más capaces a adaptarse a las nuevas circunstancias (Garzón y Fisher, 2008). Esto es debido a que estas empresas tienen una mayor predisposición a adelantarse a los cambios y a adaptarse a ellos. La predisposición a la entrada de nuevas ideas proporciona un espacio para nuevos puntos de vistas y visiones permitiendo que exista una constante renovación y una mejora continua (Slocum et al., 1994; Sinkula, 1994; Dibella et al, 1996; Tannenbaum, 1997; Céspedes et al., 2005). De esta forma la apertura de nuevas ideas favorece a la experimentación y a la búsqueda de soluciones innovadoras y flexibles a los problemas actuales y futuros (Leonard-Barton, 1992; Garvin, 1993; Chiva y Camisón, 1999). Esa visión que le proporciona a la empresa el aprendizaje, le permite que se adapte mejor a los cambios a través del fomento que se les pueda hacer a sus empleados para ser creativos, innovadores y a darles la oportunidad de tener iniciativas que les permitan buscar nuevos métodos, técnicas o enfoques respecto a las ya asistentes en la empresa (Riemenscheider et al., 2010).

Gracias a la capacidad de aprendizaje las empresas pueden ser más capaces de reconocer oportunidades prometedoras dependiendo de cómo empleen sus

capacidades a la hora de acceder a la información y del modo en que creen su conocimiento y lo utilicen. Es por ello, que este aspecto se considere crucial para las empresas que tengan como objetivo la mejora del rendimiento y la competitividad. Únicamente las empresas que sean capaces de cambiar y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, culturales, financieros, sociales o políticos tendrán más posibilidades de sobrevivir y de explotar nuevas oportunidades ocultas en lo inesperado.

Por lo tanto, si una empresa no es consciente en invertir de forma temprana en conocimientos y en tecnología va a perder una gran cantidad de oportunidades y por lo tanto, puede que no sea capaz de adaptarse y desarrollar distintas capacidades técnicas que les permitan mejorar en su día a día y trabajar de forma eficiente (Garzón y Fisher, 2008; Riemenschneider et al., 2010; Alcover et al 2011).

De todo ello se deduce la siguiente hipótesis:

H1: La capacidad de aprendizaje se relaciona positivamente con la capacidad de adaptación de la empresa.

4.2.-LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA RED.

Las redes empresariales son en numerosas ocasiones consideradas como las bases para el éxito del negocio en un entorno cada vez más global, incierto y competitivo (Morgan y Hunt, 1994; Mattsson, 1997), y esto es especialmente importante para las nuevas empresas internacionales. Si tenemos en cuenta que las nuevas empresas internacionales son empresas que operan en red, podemos ver que el intercambio de conocimientos y la capacidad de aprendizaje de cada una de las empresas, si se revierte en la red puede desempeñar también un rol muy importante en la orientación emprendedora de la red. Las investigaciones en este tema han mostrado en gran medida que a lo largo del tiempo las redes han ayudado también a legitimar a las nuevas empresas internacionales y han ayudado a que las empresas crezcan (Jones et al., 2011).

Las redes ayudan a las nuevas empresas internacionales a interactuar entre ellas y les permiten observar y adaptarse a los cambios de entorno teniendo en cuenta las distintas estructuras, relaciones, actores y los roles de cada uno de los miembros de la red. Esto les proporciona el conocimiento necesario para aprender y tener nuevos conocimientos derivados de los distintos miembros de la red (Halinen et al., 1999; Choi et al., 2001; Dhanaraj y Parkhe, 2006; Provan et al., 2007; Lowe et al., 2008; Järvensivu y Moller, 2009; Hsin-ui y Zolkiewski, 2010; Moliterno y Mahony, 2011; Breite y Koskinen, 2014).

El contexto global actual de la era del conocimiento proporciona a las empresas fuentes valiosas de recursos que les permiten alcanzar, a través del aprendizaje, nuevos conocimientos e incluso nuevas innovaciones para el mercado. Durante años, la importancia de los mercados internacionales se ha centrado tanto en conceptos relacionados con el conocimiento, la capacidad de aprender y el aprendizaje organizativo como con las innovaciones, especialmente las tecnológicas (Buckey y Casson, 1976; Dunning 1993; Morck y Yeung, 1991; Anderson et al., 2013), especialmente en las nuevas empresas internacionales.

Las nuevas empresas internacionales se ayudan de las redes para aprender sobre el entorno y es por ello que son importantes dentro de su proceso de aprendizaje. Las relaciones facilitan el intercambio de conocimientos ya que reducen la incertidumbre sobre las funciones de las empresas (Tsai y Ghoshal, 1998; Hansen, 1999; Szulanski et al., 2004 Hansen et al 2005; Monteiro et al, 2008; De Clercq et al., 2013) y también del resto de miembros de la red. La importancia de las relaciones reside fundamentalmente en el grado en que las empresas que forman parte de la red se estructuran y también a través del grado de formalización que tienen dichas relaciones (Adler y Borrys, 1996; Dyer y Song, 1998, De Clecq et al., 2013). La formalidad de las redes y de las relaciones puede afectar en la utilidad del conocimiento compartido (Adler y Borrys, 1996; Tsai, 2001; Hirst et al., 2011; De Clecq et al., 2013).

La capacidad de aprendizaje y la explotación del conocimiento es muy importante en las nuevas empresas internacionales ya que les permite tener la

habilidad de capturar el conocimiento de sus mercados, sus clientes y luego, son capaces de crear nuevas competencias estableciendo su éxito a través de la creación de rutinas y de desarrollo del conocimiento para alcanzar nuevas iniciativas y mejorar su forma de trabajar (Rumelst, 1987; Zahra y George, 2002).

La capacidad de aprendizaje ha propiciado que las empresas tengan un mayor número de conocimientos y de herramientas que sean eficaces para potenciar y afrontar las exigencias de los entornos externos (Sessa y London, 2008). De acuerdo con la visión basada en el conocimiento, las empresas y en especial los gerentes de las mismas, tienen la capacidad de desempeñar un rol fundamental en la orientación emprendedora por el hecho de compartir sus propios conocimientos entre las distintas áreas de la empresa o entre las redes empresariales en las que pueden operar (Grant, 1996; Szulanski, 1996; De Luca y Atuanhene-Gima, 2007; De Clercq et al., 2013).

El proceso de aprendizaje crea un espacio donde fluyen nuevas ideas y puntos de vista, que hacen que todos los que participan de él estén en constante renovación. Así mismo, el aprendizaje también ayuda a que se mejore el conocimiento individual, a que se favorezca la experimentación y se ayude a buscar soluciones innovadoras y flexibles a los problemas a partir de nuevos procesos o maneras de resolverlos. Es por ello que la capacidad de aprendizaje, gracias a la asimilación del conocimiento, permite a las empresas crear un mayor valor a sus productos, servicios o procesos (Oviatt y McDougal, 1997).

Además, también se ha podido observar que las nuevas empresas internacionales pueden obtener ventajas de las redes ya que pueden compartir el conocimiento, el aprendizaje entre las empresas puede obtener mayores oportunidades potenciales y puede acceder a una mayor información en el mercado, combinar un mayor número de recursos y adquirir nuevas habilidades y beneficios fruto de la sinergia que se crea a partir de la participación de las empresas dentro de las redes (Liech et al, 2002; Klerk y Kroon, 2007; Tolstoi y Agnal, 2010; Prashantham y Young, 2011 y De Clercq et al., 2013). Sin embargo, cabe destacar que las empresas no pueden beneficiarse del incremento de los flujos de conocimiento procedentes de agentes externos por el simple hecho de estar

expuestos a ellos, sino que tienen que ser capaces de utilizar ese conocimiento y de asimilarlo.

Por ello, se reconoce la necesidad de que las empresas desarrollen la habilidad de reconocer el valor asociado al nuevo conocimiento externo y desarrollen acciones para gestionar sus redes que les permitan utilizar dicho conocimiento con fines comerciales y desarrollar recursos diferenciales que les permitan alcanzar ventajas a partir de ese conocimiento (Cockburn y Henderson, 1998). La gestión del conocimiento procedente de las redes y la capacidad de aprendizaje están ligados y se necesitan mutuamente. Si bien, en el caso de las nuevas empresas internacionales consideramos que es su necesidad por desarrollar procesos de aprendizaje que garanticen la viabilidad de su propuesta lo que motivará el que impriman en sus redes una orientación emprendedora

Por lo tanto, cabe destacar que para que la capacidad de aprendizaje pueda ayudar a las NEIS a mejorar el rendimiento a través de la creación de un mayor valor a sus productos/servicios o procesos y sus habilidades para asimilar conocimientos en entornos desconocidos (Oviatt y McDougall, 1997; Zahra *et al.*, 2000; Grant, 2010) es necesario que se comprometan con el desarrollo de una orientación emprendedora en sus redes.

Por lo tanto, se destaca la importancia del aprendizaje, los recursos y el conocimiento como un aspecto fundamental a la hora de generar actividades emprendedoras, ya que estas actividades están intrínsecamente relacionadas con la creación de nuevo conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Levin y Cross, 2004; Carlsson *et al.*, 2009; De Clercq *et al.*, 2013).

Las actividades de exploración en las que se basan las acciones de la organización del conocimiento incluyen tanto la creación interna del conocimiento y la absorción de los conocimientos existentes fuera de la organización. Los mecanismos para la adquisición de conocimiento externo pueden incluir la adquisición de recursos de conocimiento, la evaluación comparativa tanto de los propios miembros de la red como de otras empresas competitivas y del aprendizaje que surge a través de las alianzas o del contacto con el resto de miembros de las

redes (Leonard-Barton, 1992; Garvin, 1993; Sinkula, 1994; Solum et al., 1994; Chiva y Camisón, 1999).

La combinación del conocimiento tanto dentro de la empresa como con el resto de los miembros de la red y su retención son elementos esenciales e instrumentales de la iniciativa emprendedora que permiten que, el conocimiento que se encuentra en manos de los gerentes de una empresa sea compartido y pueda ser convertido en elementos esenciales para otras empresas que formen parte de la red. La actividad emprendedora se puede originar a partir del momento en que los gerentes o responsables de una empresa, compartan y expongan parte del conocimiento de su empresa con todos los miembros de su empresa, y si tenemos en cuenta dentro del entorno en el que nos movemos, que los gerentes de la empresa o responsables de cada empresa, lo compartan y expongan entre los miembros de la red para que toda la información pueda ser intercambiada. Por lo tanto, es importante resaltar que el nivel de intercambio de conocimientos entre los distintos miembros de la red es relevante para explicar cómo las empresas pueden extender de forma conjunta las actividades existentes (Grant, 1996; Spender, 1996; Szulanski, 1996; Flyod y Wooldridge, 1999; De Luca y Atuahene-Gima, 2006 y De Clercq et al., 2013). Sin embargo, a pesar de los beneficios que tiene para la empresa el intercambio de conocimiento esto a veces es un reto. Es importante que para que se lleve a cabo un proceso de aprendizaje adecuado, aquellos que operan dentro de la red deben poder hacer frente a los miedos de pensar que al compartir el conocimiento van a perder poder frente al resto, especialmente si consideran dicho conocimiento como un aspecto especial y consideran que debe ser protegido para evitar que el resto se apropien de ello (Grant, 1996; Kim y Mauborgne, 1998; Lovelace et al, 2001; Luo et al., 2006; De Clercq et al., 2013).

Por lo tanto, las nuevas empresas internacionales deben tener la capacidad de identificar y comprender las necesidades de información de los distintos miembros de la red. Además, deben tener confianza para que se puedan llevar a cabo los intercambios de información y poder así comprender de forma conjunta cuales son las tendencias de los mercados internacionales en los que operan y las capacidades de los distintos competidores (Eriksson et al, 1997; Zaheer y Mosakowski, 1997).

Para las nuevas empresas internacionales, las redes facilitan el intercambio de conocimiento ya que reducen la incertidumbre sobre las funciones de la empresa (Tsai y Ghosal, 1998; Hansen, 1999; Szulanski et al., 2004; Hansen et al., 2005; Monteiro et al., 2008; De Clercq et al.; 2013). Especialmente, la importancia de esas relaciones reside fundamentalmente en el grado en que éstas se estructuran y el nivel de formalidad que tengan las relaciones entre las empresas que forman parte de la red. La formalidad de las relaciones también puede afectar en la utilidad del conocimiento compartido ya que pueden facilitar o dificultar la aplicación y la transmisión del conocimiento para poner en marcha actividades emprendedoras e innovadoras.(Adler y Borys, 1996; Dyer y Song, 1998, De Clercq et al.; 2013).

Así pues, las combinaciones de conocimiento dentro de los miembros de la red y su retención son elementos instrumentales de la iniciativa empresarial que permiten que el conocimiento que está en manos de una empresa en concreto pueda ser convertido en elementos de gestión de otras empresas (Floyd y Wookdridge, 1999). El modelo que presentan estos autores concibe que la orientación emprendedora se origine a partir de que los gerentes comparten la información y exponen parte del conocimiento de la empresa dentro de su organización, respaldándose con rutinas de intercambio de conocimientos. En este sentido, el nivel de intercambio de conocimientos entre otras áreas es importante para explicar cómo las empresas extienden su propio conocimiento. Si extrapolamos esto al entorno de la orientación emprendedora de la red, podemos ver que si las empresas comparten su aprendizaje con el resto de miembros de la red y exponen el conocimiento dentro de la red, se puede reducir la incertidumbre y pueden extender su conocimiento entre otros miembros.

La capacidad de aprendizaje ayuda a las empresas a adquirir nuevos conocimientos externos, a asimilarlos junto con el conocimiento interno y a crear conocimiento nuevo que pueda resultar relevante o fundamental en las distintas industrias y que ayuden a incrementar el carácter distintivo de sus productos o les permita desarrollarlos a un coste menor (Salvato, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Zaher y Bell, 2005).

Las nuevas empresas internacionales deben generar habilidades para recoger información acerca de los clientes, competidores, distribuidores y otros miembros del canal para, de este modo, ser capaces de percibir las oportunidades del entorno y anticiparse (Dimitratos y Plakoyiannaki, 2003; Ireland et al., 2002; Zahra et al., 2000, Rodríguez et al., 2012).

Las nuevas empresas internacionales son empresas que están en una constante búsqueda de oportunidades de negocio y su actitud proactiva, se relacionan con múltiples organizaciones con el propósito de adquirir recursos y capacidades complementarias y de acceder a información y conocimientos valiosos (Nonaka, 1990, 1991, 1994; Prahalad y Hamel, 1990; Nelson 1991; Cytert et al., 1993; Leonard-Barton, 1995; Kogut y Zander, 1996; Nahapiet y Ghosal, 1998; Spender, 1996; Treece et al., 1990; Nonaka, Tomaya y Nagata, 2000; Rodríguez et al., 2012) y eso les permite tener una mayor orientación emprendedora de la red.

Así pues, la capacidad de aprendizaje de las nuevas empresas internacionales se puede considerar como un recurso fundamental a la hora de generar actividades emprendedoras ya que dichas actividades están intrínsecamente relacionadas con la creación de nuevo conocimiento (Levin y Cross, 2004; Carlsoon et al. 2009; De Clecq et al., 2013). Además se ha comprobado que la capacidad y la orientación hacia el aprendizaje grupal de los miembros de una red, incrementa significativamente su eficacia (Bunderson y Stuclicke, 2003), y les ayuda a tener mejores habilidades. Todo ello configura un bucle de retroalimentación que puede potenciar en última instancia la efectividad general de las empresas (Edmonson, 2003).

Por lo tanto, el hecho de poder tener un mayor conocimiento sobre un determinado tema, produce que haya una mayor tolerancia a la asunción de riesgos. Esto es debido a que el conocimiento ayuda a que se pueden estudiar las distintas posibilidades y a que se reduzcan los riesgos al tenerlos más controlados. Además las redes les ayudan a los miembros de la red a que puedan aprender sobre sus procesos, innovaciones y se transfiere información entre ellas.

De todo ello, se deduce la siguiente hipótesis:

H2: La capacidad de aprendizaje de las nuevas empresas internacionales favorece positivamente en la orientación emprendedora de la red.

4.3.- LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN EN LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA RED.

Debido a los entornos más dinámicos en los que las nuevas empresas internacionales se mueven es necesario que éstas tengan que enfrentarse a continuos cambios tanto de gustos como de procesos o de la propia tecnología, así como de las distintas características dentro del mercado por lo que crear o adaptarse a los cambios es fundamental en estos entornos y las redes son un aspecto relevante.

En este tipo de entornos, las capacidades de adaptación serán claves ya que pueden ayudar a las empresas a alcanzar una rápida reconfiguración de sus recursos que les puede permitir un posicionamiento adecuado y la obtención de recursos únicos. En otras palabras, su éxito puede verse determinado por la rápida reconfiguración de las capacidades específicas tanto internas como externas para desarrollar unas habilidades superiores que les permitan crear valor para sus clientes y para los miembros de la red a la que pertenecen (Teece y Pisano, 1994; Turnbull et al., 1996; Teece et al., 1997; Chetty y Holm, 2000 y Brass et al., 2004). Poder desenvolverse de una manera adecuada dentro de mercados internacionales, hace que necesiten estar en constante aprendizaje y pendientes del entorno para adaptarse y cambiar con el tiempo suficiente para ser competitivas y obtener resultados de acuerdo con sus propios objetivos.

Algunos autores consideran que las capacidades de adaptación de la empresa son aptitudes específicas de la misma que permiten desplegar eficazmente sus recursos. De ahí que las capacidades, aunque pueden residir en un recurso, a menudo se deriven de la interacción de varios a la vez. Así pues, las capacidades de adaptación no son activos tangibles o intangibles específicos, sino las competencias y habilidades a lo largo del tiempo, generalmente de forma combinada que una

empresa utiliza para transformar su materia prima en un producto final (Dess y Lumpkin ,2003; Iborra et al. 2007).

La capacidad de adaptación consiste en la creación o modificación de procesos, estructuras y procedimientos. Slater y Narver (1994) sugirieron que los valores emprendedores promueven la creación de nuevos negocios dentro del negocio existente, y la renovación o reposición de negocios en curso que se han estancado o necesitan una transformación. Asimismo, ayuda a las empresas a poder centrarse en los cambios y favorecerlos. Las empresas flexibles suelen adaptarse más rápidamente y de una mejor manera que las empresas que son rígidas. Las NEIs son empresas que por su naturaleza, no tienen estructuras rígidas y por lo tanto, tienen una mayor facilidad a la hora de adaptarse a los nuevos tiempos y entornos tan cambiantes de la economía y la sociedad actual (Hamel, 2007; Sørensen, Hasle, y Pejtersen, 2011).

Las nuevas empresas internacionales que son capaces de adaptarse fácilmente a los cambios tienen una mayor habilidad para comprender los mercados, el entorno y el modo mediante el cual estas empresas pueden guardar, interpretar o usar la información acerca de los clientes, competidores, distribuidores, proveedores o miembros de la red y se anticipan a los eventos futuros ya que son capaces de construir, integrar y/o reconfigurar con esfuerzo los recursos de la empresa para conseguir nuevos recursos y configuraciones que sean valiosos dentro de los entornos empresariales cambiantes (Day, 2000a; Jantunen et al., 2008).

Las nuevas empresas internacionales deben tener la capacidad de adaptarse y comprender las necesidades, las tendencias de los mercados internacionales en los que opera (Eriksson et al, 1997; Zaheer y Mosakowski, 1997). El conocimiento que las empresas reciben a partir de agentes externos es un factor importante que debe ser gestionado, asimilado y explotado y esto no es tarea fácil ya que se necesita que la empresa tenga habilidades que les permitan captar, absorber y hacer uso de ese conocimiento (Vinding, 2006; Fosfufi y Tribó, 2008). Así pues para poder desenvolverse de una manera adecuada dentro de mercados internacionales, hace que las empresas necesiten estar en constante aprendizaje y pendientes del entorno

para adaptarse y cambiar con el tiempo suficiente para ser competitivas y obtener resultados de acuerdo con sus propios objetivos.

Los responsables de las nuevas empresas internacionales deben centrar sus esfuerzos en las redes empresariales ya que es a través de ellas como podrán desarrollar los cambios necesarios para conseguir su adaptación (Vissa y Bhagavatula, 2012). Esto es debido a que es importante que en las redes existan empresas que muestren sus recursos y sus formas de trabajar para adaptarse a los cambios con el fin de que puedan ser influyentes para el resto de miembros de la red y que les puedan servir de ayuda o motor para coordinar nuevas actividades, rutinas o formas de hacer. (Ritter et al, 2004). Las actividades que las empresas muestran de forma individual a las empresas, pueden ayudar al resto de miembros de la red a entender cómo esta obtienen beneficios y pueden observar y analizar las habilidades que tienen éstas en un determinado punto con el fin de ponerlo en marcha y poderlo aplicar a la propia actividad de la empresas y/ o de la red. Los beneficios comunes que se generan de ello no corresponderán por tanto, a un solo miembro de la red si no a todos sus miembros al ser todos parte de la misma (Khanna et al, 1998).

Asimismo, cuando las empresas comparten las mismas ideas sobre el presente y el futuro dentro de la red, éstas se encuentran más motivadas y son capaces de ayudarse y anticiparse a los cambios y a las acciones que puedan ser beneficiosas para alcanzar sus objetivos (Leana y vanBuren, 1999). Si estos objetivos están alineados con el resto de empresas se crea un clima de mayor confianza que fomenta el interés para invertir esfuerzo, tiempo y experiencias con los otros socios (Nahapiet y Ghoshal, 1988).

Además, se debe tener en cuenta que al ser empresas que trabajan en red, pueden compartir una mayor cantidad de información y conocimientos que les permitan estar más atentos a la hora de anticiparse a los cambios. Las redes empresariales se consideran como un facilitador del cambio ya que ayudan a las empresas a enfrentarse a los nuevos retos que les van surgiendo. La falta de recursos de las empresas, se puede ver suplido por las relaciones que existen entre los distintos miembros de la red, que se apoyan y se ayudan para alcanzar los máximos

beneficios para todas las empresas que forman parte y que trabajan o pueden trabajar conjuntamente para alcanzar tanto objetivos propios de cada nueva empresa internacional o objetivos conjuntos (Miller, 1983; Zahra, 1995; Wiklund, 1999a, 1999b; Zahra et al., 1999; Shepherd, 2005; Jantunen et al., 2008; Bahn et al., 2009; Rauch et al., 2009; Arshad et al., 2014)

Las empresas que forman parte de una red, participan en un proceso de auto-organización en la que las estrategias pueden surgir de distintas maneras dependiendo de las interacciones y el grado de implicación que tengan sus responsables en la planificación de estrategias conjuntas (Wilkinson y Young, 2002, Ritter et al., 2004). De ello se deriva que es importante que los distintos miembros de la red se coordinen para analizar cómo pueden combinar las actividades que realizan y ver cómo pueden desarrollar rutinas adaptativas con el fin de integrar todas las actividades de forma conjunta dentro de la red (Löfgren et al., 2008). Para ello, en las redes se deben crear ciertos mecanismos, normas y procedimientos que ayuden a mejorar los conflictos. Así, las redes ayudarán a promover su capacidad de adaptación de nuevas acciones que les beneficiarán de forma conjunta. Y del mismo modo, también les permitirán abordar de una forma más efectiva todas las situaciones extraordinarias que puedan surgir en los mercados en los que operan. La capacidad de adaptación de las empresas, va a permitir a los miembros de la red que creen mecanismos que favorezcan la resolución de conflictos de forma más productiva y volátil y poder así satisfacer también las necesidades especiales de otros socios o poder adaptarse a nuevas circunstancias (Helfert et al., 2002, Ripollés y Blesa, 2015). Esto es debido a que las redes pueden ayudar a las empresas a renovarse, a ser más ágiles y flexibles e incluso a explotar las oportunidades con nuevos negocios. Además también les ayudan a alcanzar nuevos conocimientos a través de las dinámicas que derivan de ellas (Dhanaraj y Parkhe, 2006; Lowe, Ellis, y Purchase, 2008; Moliterno y Mahony, 2011; Provan, Fish, y Sydow, 2007) a través de un complejo patrón de actividades tanto internacionales como emergentes (Breite y Koskinen, 2014; Choi, Dooley, y Rungtusanatham, 2001; Dhanaraj y Parkhe, 2006; Järvensivu y Moller, 2009; Valkorari, 2015).

La capacidad de adaptación de las nuevas empresas internacionales puede influir en que las empresas que formen parte de su red desarrollen conjuntamente una orientación emprendedora. Las empresas que han desarrollado su capacidad de adaptación sienten la necesidad de ser capaces de adaptarse más fácilmente pueden ayudar a crear nuevas dinámicas de trabajo que ayuden no únicamente a una empresa sino al resto de empresas que forman parte de la red. (Choi, Dooley, y Rungtusanatham, 2001; Breite y Koskinen, 2014; Dhanaraj y Parkhe, 2006; Järvensivu y Moller, 2009; Lowe, Ellis, y Purchase, 2008; Moliterno y Mahony, 2011; Provan, Fish, y Sydow, 2007; Valkorari, 2015).

Además, las redes actúan como un facilitador del cambio ya que les pueden ayudar a las empresas de la economía actual a gestionar los cambios. Se considera que las redes pueden ayudar a las empresas a renovarse, a ser más ágiles y flexibles e incluso a explotar las oportunidades con nuevos negocios. Así mismo, también les ayudan a alcanzar nuevos conocimientos a través de las dinámicas que derivan de las redes (Dhanaraj y Parkhe, 2006; Lowe, Ellis, y Purchase, 2008; Moliterno y Mahony, 2011; Provan, Fish, y Sydow, 2007) a través de un complejo patrón de actividades tanto internacionales como emergentes (Breite y Koskinen, 2014; Choi, Dooley, y Rungtusanatham, 2001; Dhanaraj y Parkhe, 2006; Järvensivu y Moller, 2009; Valkorari, 2015).

Así pues la capacidad de adaptarse va a ayudar a las nuevas empresas internacionales a incorporar estrategias y acciones que tengan el propósito de actualizar, innovar o mejorar sus actividades y esto contribuirá a que se comprometan con el desarrollo de una orientación emprendedora entre las empresas que forman parte de su red. Además el hecho de que una determinada empresa de la red, haya desarrollado determinadas capacidades, puede permitir el fomento de nuevas actividades para el resto de empresas, ya que al trabajar en red, se pueden llegar a beneficiar unas de otras y como consecuencia de ello, las nuevas empresas internacionales pueden ser capaces de aprovecharse de las capacidades de las otras nuevas empresas internacionales que forman parte de su red y de desarrollar procesos innovadores y de adaptarse a nuevas prácticas y viceversa (Penrose, 1959; Hult et al., 2004; Rodriguez et al., 2012).

De todo ello se deduce la siguiente hipótesis:

H3: La capacidad de adaptación de las nuevas empresas internacionales está relacionada positivamente en la orientación emprendedora de la red.

4.4. LA ORIENTACION EMPRENDEDORA DE LA RED Y LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

En entornos cada vez más turbulentos las empresas deben buscar y actuar sobre las oportunidades empresariales con el fin de vencer la inercia y seguir siendo competitivas (Burgelman, 1991; Covin y Slevin, 1991; Floyd y Lane, 2000; De Clerq 2013). Esto se refleja en que las empresas necesitan desarrollar una orientación emprendedora que implica un compromiso constante por innovar, siendo proactivas y teniendo una controlada aversión al riesgo (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989)

Las redes son un entramado de empresas que comparten información y conocimiento, competencias o recursos como si de un repositorio se tratara (Kogut, Shan y Walker, 1992; Gulati, 1995b; Powell, Kogut y Smith-Doerr, 1996; Gulati, 1999).

Las redes que comparten una orientación emprendedora ayudan estratégicamente a las empresas a conseguir ventajas sostenibles frente a los competidores que no están dentro de su propia red (Jarillo, 1988). Esto se debe a que los miembros de la red comparten conocimiento, recursos o bienes con el fin de obtener, mantener o mejorar la competitividad de los miembros de la red (Halinen y Törnroos, 2005; Jarillo, 1988; Möller et al., 2005; Möller y Rajala, 2007). Para ello, los distintos miembros de la red, deben trabajar en la misma dirección con el fin de conseguir los objetivos que de forma conjunta se hayan marcado. (Valkorari, 2009) y crear valor para captar las distintas oportunidades de negocio que puedan surgir (Valkorari, 2015).

La orientación emprendedora de la red puede ayudar a las empresas a centrar sus esfuerzos en explotar los recursos y el conocimiento existente dentro de ella, con el fin de que éstos les ayuden a solucionar determinados problemas y a aprender. Asimismo, también les ayudan a poder ser más innovadoras y a mejorar y explotar nuevas oportunidades y crear nuevo conocimiento y nuevos recursos. Es por ello que las empresas que trabajan en red, son muy dinámicas y tienen que estar pendientes de los cambios tanto en el entorno como dentro de sus propias redes, para poder estar pendientes de cambiar sus roles o sus posiciones de una forma muy dinámica (Valkokari y Helander, 2007; Valkorari, 2015).

La orientación emprendedora de la red puede ayudar a las empresas a que se tomen decisiones estratégicas con el fin de que en un futuro se puedan desarrollar nuevas actividades (Möller et al., 2005; Möller y Rajala, 2007; Valkorari, 2015).

Las innovaciones permitirán a las nuevas empresas internacionales el logro de ventajas competitivas sostenibles, que podrán servir de ayuda al resto de empresas de la red y que les ayudará a superar a sus competidores con nuevos o mejorados productos o servicios, diversificando la línea de productos y en general expandiendo el alcance de las actividades (Hult et al., 2004). Esto contribuirá también a que las empresas que forman parte de la red, puedan beneficiarse de las ventajas competitivas y de las sinergias que se puedan crear nuevas ventajas (Rodríguez et al., 2012).

La orientación emprendedora de la red ayuda a que las nuevas empresas internacionales puedan tener mayores ventajas competitivas que les permitan neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, creando recursos valiosos, raros y exclusivos (Slater 1996, 1997; Barney, 1997; Day y Wensley 1998).

Así pues, cabe destacar que la orientación emprendedora de la red puede convertirse en un pilar para la realización de iniciativas estratégicas claves que aumentan el éxito internacional. Las redes empresariales y el comportamiento empresarial en combinación con los procesos de renovación de la organización, constituye una fuente potencial de ventajas competitivas, sobre todo en entorno de

constante cambio (Jantunen *et al.*, 2005). Penrose (1959) argumenta que el potencial de una empresa, en términos de sacar ventajas de las oportunidades productivas y su expansión, está limitado por la capacidad de reconocer las oportunidades, la ambición de tomar acciones basadas en ellas, así como por la capacidad de responder ante ellas. Gracias a redes orientadas hacia la innovación, la proactividad y en las que se promueve una cultura de tolerancia hacia el riesgo, las empresas pueden tener acceso a conocimiento y/o recursos innovadores que no están a disposición de todas las empresas. Es por ello que las nuevas empresas internacionales necesitan de redes con orientación emprendedora para desarrollar recursos y capacidades valiosos, raros, valiosos, inimitables e insustituibles para poder ser mejores y más eficientes (Tovsiga y Tulugurova, 2009).

De todo esto se deduce la siguiente hipótesis:

H4: La orientación emprendedora de la red está relacionada positivamente con las ventajas competitivas.

4.5. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA RED Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Los resultados de las nuevas empresas se pueden determinar por los beneficios que desarrollan durante su vida. Los resultados se pueden determinar también por el grado en el que el comportamiento de la empresa coincide o encaja con su contexto, bien sea interno o externo (Robertson y Chetty, 2000). Los resultados de investigación sugieren que la orientación emprendedora puede influir en los resultados de la empresa. Sin embargo es importante determinar si esta relación es sostenible.

El estudio del resultado internacional ha llamado la atención de muchos investigadores en las últimas décadas (Covin y Slevin, 1988; Lumpkin y Dess, 1996; Jantunen *et al.*, 2008) y es un tema de gran interés ya que a través de él se puede medir el éxito de las empresas. Es por ello que existe una gran cantidad de investigación que destacan la importancia del rendimiento en la iniciativa

empresarial ya que éste revela una gran cantidad de información relevante sobre el funcionamiento de las empresas, sobre cómo realizan las cosas y sirven también como indicador para compararse con empresas de su competencia (Birley y Westhead, 1990; Wiklund, 1999).

En el caso de las nuevas empresas internacionales, la investigación ha analizado si determinadas estrategias y orientaciones pueden ser importantes a la hora de mejorar sus resultados. Se ha comprobado que el éxito en las nuevas empresas internacionales depende del descubrimiento y desarrollo de oportunidades; la combinación efectiva de las innovaciones generadas internamente; la transferencia de tecnología eficiente y eficaz dentro de la empresa y entre distintas empresas; la protección de la propiedad intelectual; la mejora de los procesos de negocio "mejores prácticas"; la invención de nuevos modelos de negocio; la toma de decisiones imparciales; y el logro de la protección contra la imitación y otras formas de réplica de los rivales. También implica la aceptación de nuevas "reglas del juego" en el mercado global. Los elementos tradicionales de éxito empresarial, derivan hacia los activos tangibles, el control de los costes y el mantenimiento de la calidad de los productos, son elementos necesarios pero no se consideran suficientes y únicos para medir el éxito o resultados de la empresa (Treece, 2007).

En cuanto al estudio de las relaciones entre la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial cabe destacar que la investigación sobre la naturaleza, antecedentes y efectos del *Entrepreneurship* en la empresa se ha dirigido en las últimas décadas hacia este tipo de estudios (Wiklund, 1999; Zahra et al., 1999). Entre ellos se pueden encontrarse argumentos que defienden la existencia de una relación positiva entre ambos (Miller, 1989; Bromiley, 1990; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991; Namen y Slevin, 1993; Zahra y Covin, 1995; Brown 1996; Lumpkin y Dess, 1996; Junhed y Davidson, 1998; Wiklund, 1998a, Barringer y Bluedon, 1999; Wiklund, 1999; Krieser et al., 2002; Ibeh, 2003; Wiklund y Shepherd, 2003; Kraus et al., 2005; Chow, 2006; Tang et al., 2007; Gurbuz y Aykol, 2009; Al Swidi y Mahmood, 2011, entre otros). Sin embargo, muchos autores señalan la falta de evidencias empíricas sistemáticas entre ambos constructos y también ponen observan que puede resultar complicado saber si la orientación emprendedora afecta

al rendimiento durante un prolongado período de tiempo o si es algo temporal o a corto plazo (Covin y Slevin, 1989, Sexton y Browman-Upton, 1991). Como resultado de todo esto, se puede tener cierta confianza entre la relación positiva que tienen la orientación emprendedora y el rendimiento.

La mayor parte de los estudios relacionados con la orientación emprendedora se han centrado en el estudio de los efectos que tiene ésta con los resultados de las empresas. Numerosos autores han estudiando las relaciones entre la orientación emprendedora y los resultados de las empresas y entre ellos, se encuentran como principales argumentos que existe una relación positiva entre ellos. Las empresas obtienen beneficios adoptando una orientación emprendedora. (Covin et al., 2006; Stam y Elfing 2008; De Clercq et al., 2010; De Clercq et al., 2013).

El éxito de las nuevas empresas internacionales depende del descubrimiento y del desarrollo de las oportunidades, de la efectiva combinación de innovaciones y de cambios tanto internos como externos, de la transferencia de la tecnología de una forma eficiente y eficaz tanto dentro como fuera de la empresa, de la invención de nuevos modelos y procesos de toma de decisiones y de la protección frente a las imitaciones de los competidores o rivales (Teece, 2007). Para poder obtener buenos resultados dentro de las empresas, es fundamental tener ventajas competitivas y ser el primero en sacar provecho de las oportunidades (Miller, 1983; Wiklund, 1999a). La orientación emprendedora permite a las empresas que se adelanten o respondan rápidamente a los cambios del entorno (Hafeez et al 2011).

Cuando una empresa trabaja en entornos internacionales, como es el caso de las nuevas empresas internacionales, éstas tienen que maximizar los flujos de su conocimiento y tiene que aprender distintas habilidades para construir las capacidades necesarias para mantenerse en una posición competitiva fuerte y conseguir un rendimiento internacional (Zahra et al., 2000). En periodos de incertidumbre o en entornos inciertos es cuando se presentan más ventajas y oportunidades para este tipo de empresas ya que nos capaces de ver oportunidades donde otros ven problemas y son capaces de mejorar y de crecer (Li et al., 2008; Boso et al., 2013).

La orientación emprendedora ayuda a las nuevas empresas internacionales a explorar nuevas oportunidades. Es por ello que las nuevas empresas internacionales realizan muchos esfuerzos para ser las primeras y obtener nuevos productos o servicios tienen siempre más posibilidades de incrementar el rendimiento y los resultados dentro de la empresa (Lumpkin y Dess, 1996; Matsuno et al., 2002; Ireland, Hitt y Simon, 2003; Hafeez et al 201; Boso et al 2013).

Estas nuevas empresas internacionales se caracterizan principalmente por ver las oportunidades y crecer frente a las adversidades. Son empresas que siempre tienden a innovar, a aceptar los riesgos y a ser proactivos. Por una parte, la innovación les ayuda a mantenerse por delante de los competidores, obteniendo así ventajas competitivas que conduce a mejores resultados financieros. Por otra parte, la proactividad, que es característica inherente a los comportamientos relacionados con la orientación emprendedora, ayuda a las empresas a que puedan llegar a tener mejores oportunidades viendo con mayor rapidez las distintas perspectivas de un problema para poder adelantarse al resto de competidores y anticiparse a la demanda futura. Es decir, la proactividad da a las empresas la capacidad de presentar nuevos productos o servicios al mercado por delante de los competidores, dándole ventajas competitivas que favorecerán los resultados de las nuevas empresas internacionales.

Para las nuevas empresas internacionales, las redes y, en especial aquellas en las que sus miembros comparten una orientación emprendedora, adquieren una importancia especial. Esto es debido a que gracias a estas redes, las nuevas empresas internacionales consiguen informaciones combinadas o recursos derivados de los intercambios y retroalimentaciones de las redes. Estas redes les facilitan también que se generen respuestas innovadoras y proactivas que les ayudan a analizar amenazas y debilidades así como capacidades y estrategias a largo plazo sobre sus competidores (Narver y Slater, 1990).

Zahra y Garvis (2000) apuntan también la importancia de las actividades emprendedoras para el éxito de las empresas en general, pero especialmente en contextos internacionales. Teniendo en cuenta que las nuevas empresas internacionales trabajan internacionalmente desde sus inicios y que son empresas

que además se ven necesitadas del trabajo en red, la orientación emprendedora que surge a partir de las interacciones con los miembros de la red resulta esencial ya que apoya la explotación, la expansión y la facilidad de reconocimiento de nuevas oportunidades dentro de sus mercados. Por lo tanto, se puede deducir que la orientación emprendedora de la red ayuda a las nuevas empresas internacionales a activar nuevas formas de trabajar y nuevos modos de operar para adquirir recursos nuevos y valiosos (Jantunen et al., 2008).

La idea central del argumento de una influencia positiva de la orientación emprendedora de la red en el rendimiento está relacionada con las ventajas de ser los primeros y la tendencia a aprovechar las oportunidades emergentes, resultado de la participación en las redes empresariales.

Zahra y Covin (1995) sostienen que las empresas con orientación emprendedora pueden dirigirse a segmentos de mercado "premium", cobrar precios más altos y "separar" el mercado frente a sus competidores. Así mismo, como las nuevas empresas internacionales trabajan en red, se pueden aprovechar de las sinergias que se crean y así llegar a controlar segmentos del mercado, a responder con rapidez a los cambios para aprovechar las oportunidades que emerjan.

Conviene mencionar también que la orientación emprendedora es importante para el crecimiento de las nuevas empresas internacionales y que es uno de los principales aspectos relevantes para alcanzar un mayor rendimiento y unos beneficios económicos superiores. Además, en entornos tan globales y competitivos en los que se mueven las nuevas empresas internacionales, aquellas que tienen una OE más elevada y además que trabajan mejor en red, tendrán también un mayor rendimiento y unos mejores resultados. Teece, 2007; Zainol y Ayadurai, 2011; Mahmood y Hanafi, 2013; Arshad et al, 2014).

Por lo tanto, las empresas con orientación emprendedora pueden seleccionar mejores segmentos de mercado, cargar precios altos y desnatar el mercado adelantándose a sus competidores. Las empresas que desarrollan una orientación emprendedora son capaces de responder rápidamente a los cambios del entorno, capitalizando las nuevas oportunidades económicas, lo que les conduce a una

posición competitiva ventajosa y les proporciona mejores resultados frente a sus competidores.

La base de tales argumentos está relacionada con las ventajas de ser el primero y la tendencia de sacar provecho de las oportunidades emergentes, actitudes implícitas en la orientación emprendedora. Gracias a esa orientación emprendedora de la red, las NEIs podrán generar ciertos aspectos propios que les harán ser más competitivas y que les permitirán ser capaces de actualizar o renovar aquello que las diferencia y les da potencial (Jantunen et al 2008). Por lo tanto, parece que cuando se combinan las estrategias y las orientaciones adecuadas, puede existir un mayor impacto en los resultados de las empresas ya que estas orientaciones estratégicas les pueden ayudar a ser más eficientes a la hora de aprovechar sus recursos y por lo tanto les ayudara a alcanzar un mayor éxito en el mercado (Miller, 1983; Miller y Bromiley, 1990; Zahra, 1991; Brown y Eisenhardt, 1995; Zahra y Covin, 1995; Venkataraman, 1997; Wiklund 1999a, 1999b Mahmood et al., 2013).

Así pues, la orientación emprendedora de la red ayuda a las nuevas empresas internacionales a gestionar la toma de decisiones de nuevos productos y de nuevos servicios. La innovación de las redes, no se limita exclusivamente a desarrollos exclusivos e individuales de empresas, se refiere a que las innovaciones realizadas dentro del entorno de las redes, son beneficiosas para todos los miembros de la red. Además, al trabajar conjuntamente, todos trabajan por la red para poder mantenerse por delante de la competencia y la demanda futura y se comprometen a compartir el riesgo, por lo que les beneficia la reducción del riesgo ya que es conjunto (Wincent et al, 2013).

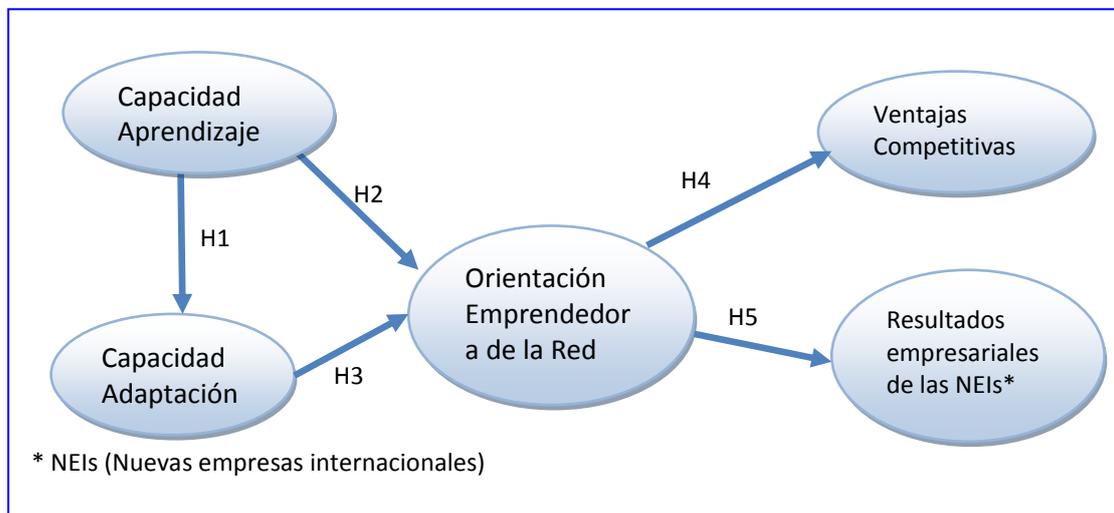
Es por ello, que se puede admitir que las nuevas empresas internacionales con orientación emprendedora y que trabajan en red, tienen un mayor acceso a nuevos recursos e innovaciones derivados de la red que les permiten alcanzar un mayor éxito que aquellas que no lo están.

Por lo tanto, de todo ello se deriva la siguiente hipótesis:

H5: La orientación emprendedora de la red, está positivamente relacionada con unos mejores resultados de las nuevas empresas internacionales

Para finalizar se desarrolla el modelo planteado (figura 4.1) donde se pueden observar las relaciones explicadas a lo largo de todo este capítulo.

Figura 4.1:
Modelo teórico.



Capítulo 5:

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

En el presente capítulo se prestará atención a todas las cuestiones relativas al diseño y ejecución de la investigación empírica con el fin de contrastar el modelo planteado. Además, se comentarán los resultados obtenidos en los mismos. Este capítulo se estructura en dos partes claramente diferenciadas, pero relacionadas. La primera parte de este capítulo se corresponde con los aspectos metodológicos a tener en cuenta de forma previa al contraste de las hipótesis. La segunda parte será la relativa al contraste de hipótesis y presentación de resultados.

En esta primera parte se abordará el diseño de la investigación, el repaso de las escalas de medida utilizadas y la realización de pruebas adicionales que garanticen que las propias características de las empresas de la muestra no tienen efectos significativos en los constructos del modelo propuesto y, por otro lado, que no aparecen problemas asociados con un posible sesgo por la varianza del método común, relacionado con el número de individuos entrevistados por empresa.

El objetivo de la primera parte de este capítulo tiene relación con la exposición estructurada de todas las decisiones tomadas en la etapa anterior al contraste de hipótesis del modelo de relaciones planteado. En primer lugar se realiza explicación de la delimitación de la muestra y la recogida de información sobre la que se basará nuestro trabajo, repasando el proceso de selección de las empresas especificando cuáles fueron los criterios tenidos en cuenta a este respecto, cuál fue la fuente de datos escogida en función del tipo de información requerida y el método por el que se optó para recopilarla. Del mismo modo, se exponen las principales características de las empresas que componen la muestra final. Finalmente se procede a la revisión de las escalas de medida utilizadas para medir los constructos implicados, concluyendo con la elección de aquellos instrumentos de medida que mejor recogen la definición teórica adoptada para cada uno de ellos en este trabajo y se realizarán los análisis de las propiedades de validez y de fiabilidad de las mismas.

Una vez se hayan definido las escalas representativas de los conceptos teóricos incluidos en esta investigación, el siguiente paso que se lleva a cabo es el contraste de las hipótesis planteadas. Para esta segunda parte del capítulo se procede a la explicación del contraste de las hipótesis planteadas en el modelo a través de la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales, y se comentan los resultados que

se han obtenido del mismo una vez se ha realizado el análisis viendo si las hipótesis planteadas han sido o no rechazadas.

Los principales objetivos de esta segunda parte del capítulo relacionados con el contraste del modelo, en primer lugar se analizan las medidas globales de ajuste tras el contraste de hipótesis final. Tras esto, se realiza el análisis de los resultados donde se comprueba si las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, se aceptan o por el contrario, se rechazan y se comentan los resultados obtenidos para cada hipótesis.

5.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN.

El diseño adecuado de la investigación debe permitir acceder a información apropiada que permita delimitar el grado en que las empresas objeto de análisis adoptan, generan o presentan cada uno de los constructos que intervienen en el modelo de relaciones planteado (Escrig, 2001). Para poder alcanzar este fin, se considera que el método de investigación más conveniente es el trabajo de campo y el modelo de observación utilizado fue la obtención de información a través de encuestas. La realización de este trabajo de campo implicó seleccionar el tipo de empresas sobre las que obtener la información, la fuente o naturaleza de esta información y el soporte a utilizar para recopilarla.

Respecto a la selección de la muestra, las empresas objeto de investigación son las nuevas empresas internacionales del estado español que operan en redes empresariales.

Desde la aparición del concepto de las nuevas empresas internacionales los diferentes autores han aceptado como una de las definiciones más validas la aportada por Oviatt y McDougall (1994: 49) que definían a las nuevas empresas internacionales como “una organización empresarial que, desde sus comienzos, busca obtener importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países”. Sin embargo, el debate en estas empresas surge a la hora de delimitar la antigüedad máxima y el período de

tiempo que transcurre hasta su internacionalización y el grado de internacionalización mínimo que dichas empresas deben tener.

Respecto al criterio relacionado con la antigüedad máxima de las empresas, en paralelo con las investigaciones previas (Oviatt y McDougall, 1994), en este estudio se estableció un umbral de cuatro años para distinguir nuevas empresas de las que no lo son. Además, como las empresas debían tener un cierto recorrido, en este tiempo las empresa ya han podido adaptar y desarrollar ciertas decisiones estratégicas básicas.

Otra de las características fundamentales es que estas empresas debían ser internacionales desde sus inicios y por lo tanto, estas empresas debían haber iniciado su actividad internacional. Tras la revisión de la literatura, el tiempo máximo que ha de transcurrir desde que la empresa se crea hasta que desarrolla una actividad internacional oscila desde los dos años después del comienzo de su actividad (McKinsey y Co, 1993; Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Chetty y Campbell-Hunt, 2004), los tres años (Madsen y Servais, 1997; Iborra et al., 1998; Ripollés et al., 2002; Knight et al., 2004; Kuivalainen et al., 2007; Zuchella et al., 2007; Servais et al., 2007; Jantunen et al., 2008), los seis años (Shrader et al., 2000; Zahra et al., 2000), o la de los comprendidos entre los siete hasta los diez años (Jolly et al., 1992; McDougall y Oviatt, 1996; Milanov y Fernhaber, 2009). Para este estudio, se toma como requisito que la empresa debe presentar vocación internacional desde sus orígenes y se considera que este periodo no debe sobrepasar los 3 años desde el inicio de su actividad.

Otro de los aspectos que se tienen en cuenta es el grado de internacionalización. En la presente tesis se mantiene como criterio mínimo que el 25% de su facturación deba proceder al menos de su actividad internacional, ya que es un criterio bastante consensuado en la literatura (Kuivalainen et al., 2007; Jantunen et al., 2008; Eurofound, 2012).

Asimismo, también se tiene en cuenta por las características propias de este estudio, que dichas empresas deben trabajar en red. Para este estudio, una red es una relación entre al menos tres empresas independientes. La forma mínima que debe

tener una red se compone por una empresa A que tiene relaciones con empresas B y C y donde sabe que B y C también tienen relaciones entre sí.

Además se tiene en cuenta otro criterio y es que las empresas no deben ser empresas subsidiarias o afiliadas, es decir, deben ser empresa que hayan emprendido iniciativas empresariales no dependientes de otras empresas.

Por lo tanto, esta tesis considera que las nuevas empresas internacionales son aquellas empresas con capacidad de decisión propia y una antigüedad máxima de 4 años, que en menos de 3 años desde su creación desarrollan una actividad internacional, siendo como mínimo el 25% de su facturación de procedencia exterior y que trabajen en red.

Las empresas se obtuvieron a partir de la base de datos de 2010 Dun and Bradstreet y se partió de un total de 2019 empresas con fecha de constitución posterior a 2006 y con actividad internacional. Las empresas proceden de sectores muy diversos para tratar de conferir una mayor generalización a los resultados. El contacto con las distintas empresas se obtuvo a partir de una base de datos previa de empresas que ya habían contestado en anteriores investigaciones del Grupo de Investigación *Innovative and International Venture Creation* de la Universitat Jaume I de Castellón.

En relación a la fuente de los datos, hay que indicar que el contraste de hipótesis que plantea nuestro modelo de relaciones implica obtener información acerca de la orientación estratégica adoptada por la empresa, acerca de su aprendizaje organizativo y su capacidad de adaptación así como de su competitividad y sus resultados. Obtener esta información a partir de fuentes secundarias resulta complicado y es por ello que se opta por el empleo de una metodología que permita la recopilación de información primaria como es la encuesta.

En este sentido, para recopilar las respuestas se elabora un cuestionario (ver anexo 1) a partir de la revisión bibliográfica y la adaptación de las escalas utilizadas en los trabajos publicados hasta el momento. El cuestionario se componía de dos partes claramente diferenciadas en función del ámbito al que se refieren las

preguntas planteadas, sea la empresa o sea la red a la que ésta pertenece. En una primera parte se realizaban preguntas relacionadas con el aprendizaje organizativo, la capacidad de adaptación, las ventajas competitivas y los resultados internacionales, además de una serie de preguntas de clasificación y de control tales como el sector de actividad de la empresa, el número de empleados, la fecha de constitución, los años transcurridos hasta la internacionalización y el porcentaje de actividades realizadas en el exterior. En una segunda parte centrada en la red empresarial se realizaron preguntas relacionadas con la orientación emprendedora de la red, además de preguntas sobre el año de entrada en la red, la frecuencia de la relación entre sus miembros y el ámbito geográfico de la red. En general, las escalas referentes a los constructos incluidos en el modelo de relaciones propuesto son escalas actitudinales tipo Likert de 5 puntos de opción múltiple, mientras que las escalas clasificatorias y de control son bien preguntas abiertas o bien cerradas de respuesta múltiple.

La recolección de los datos se realizó de forma on-line y el trabajo de campo se llevó a cabo en 2010, recogándose un total de 200 respuestas válidas.

Tabla 5.1.
Ficha técnica del trabajo de campo

UNIVERSO	2019 empresas.
CRITERIOS DE SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Creadas con posterioridad a 2006.• Actividad internacional antes de transcurridos 3 años desde la creación.• Mínimo del 25% de sus ventas anuales procedentes del exterior.• Decisiones estratégicas propias.• Pertener a una red empresarial.
ÁMBITO	Nacional.
TAMAÑO DE LA MUESTRA	200 empresas.
ERROR MUESTRAL	± 6.5%
NIVEL DE CONFIANZA	95%; PQ = 50%
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Aleatorio simple
ENTREVISTA	Encuesta online mediante cuestionario estructurado al gerente de la empresa.
TRABAJO DE CAMPO	2010

Los destinatarios de estos cuestionarios fueron los gerentes. La elección del gerente como destinatario de la encuesta se justifica por ser ésta la persona con mayor capacidad para proporcionar información de toda la empresa (Davidsson, 2004). Los gerentes poseen un mayor conocimiento respecto a las características de la empresa, sus estrategias y resultados (Hambrick, 1981). Además, está familiarizado con todos los aspectos relacionados con sus operaciones e influye en la gestión de las estrategias y juega un papel fundamental en la toma de decisiones de trascendencia (Miller y Toulouse, 1986).

Los datos obtenidos han permitido analizar las principales características de la muestra que ha sido objeto de estudio. Tal y como se observa en la tabla 5.2, se trata de pequeñas y medianas empresas procedentes principalmente del sector industrial (44,5%) y del comercial (39%). Estas empresas tienen como término medio 28,72 empleados y en lo que respecta a las actividades internacionales se observa que se cumple el criterio exigido del 25% del total de las actividades internacionales.

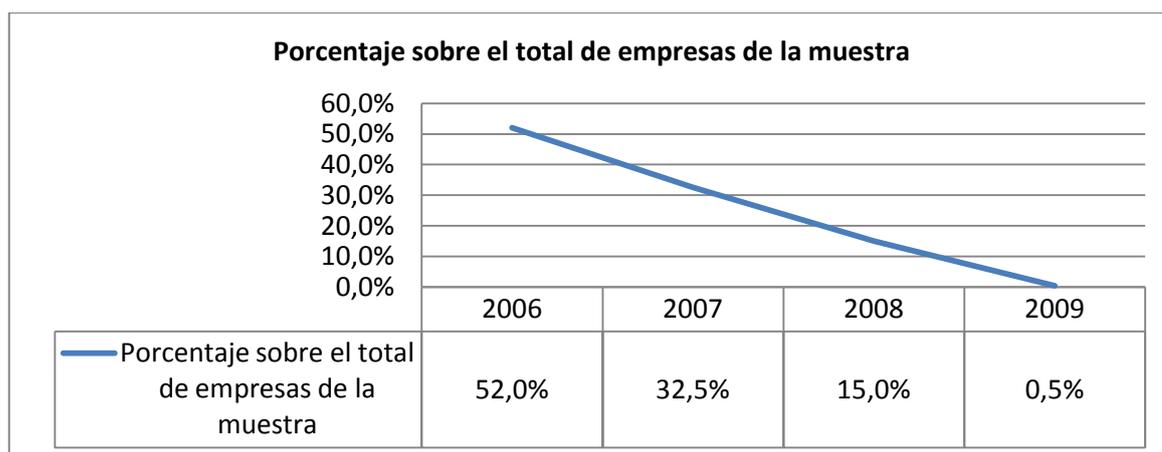
Tabla 5.2.
Características generales de las empresas encuestadas

NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS		SECTOR DE ACTIVIDAD		ACTIVIDADES INTERNACIONALES	
<i>Empleados</i>	%	<i>Actividad</i>	%	<i>Actividad</i>	%
3-15	61,5%	Agricultura, Silvicultura y Pesca	6%	Proceso de fabricación	25%-50% = 88,5% 51%- 75% =2% 75%-100% = 9,5%
16-55	25%	Industrial	44,5%	Investigación y Desarrollo	25%-50% = 94,5% 51%- 75% =1% 75%-100% = 4,5%
Más de 55	13,5%	Comercial	39%	Comercialización	25%-50% = 71,7% 51%- 75% =13,7% 75%-100%=14,6%
		Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos	3%	Publicidad y promoción	25%-50% = 93,9% 51%- 75% =1,6% 75%-100% = 4,5%
		Otros	7,5%	Servicio postventa	25%-50% = 88,9% 51%- 75% =4,5% 75%-100% = 6,6%

La edad media de las empresas fue de tres años. El 84,5% de las empresas encuestadas se crearon entre 2006 y 2007 (Figura 5.1). También cabe mencionar que independientemente del año en el que fueron creadas, se constata que las empresas encuestadas nacen con una clara vocación internacional, ya que tienen actividad internacional desde un periodo medio de 0,37 años después de su creación. De hecho, el 76,6% de las empresas encuestadas comienza su actividad internacional de forma inmediata tras su creación (ver Tabla 5.3).

Prestando atención a las características generales de la red principal a la que pertenecen estas empresas, se observa que éstas entran a formar parte de estas redes prácticamente desde el mismo momento en que se crean. De hecho, el 91,5% lo hacen de inmediato y transcurrido el primer año de vida el porcentaje de empresas que ya han entrado en la red asciende hasta el 97,5% (ver Tabla 3.3). Por lo tanto, podemos decir que el proceso de creación de la mayoría de las nuevas empresas internacionales españolas se ha apoyado de alguna manera en las relaciones establecidas por la misma incluso antes de la propia creación, lo cual demuestra la importancia de la red en la actividad de estas empresas desde sus comienzos.

Figura 5.1
Evolución del número de empresas de la muestra creadas entre 2006 y 2009.



Fuente: elaboración propia

Tabla 5.3.
Características de antigüedad de las empresas encuestadas
y características de la red

Años transcurridos desde la creación hasta el inicio de la actividad internacional		Años transcurridos desde la creación hasta entrar a formar parte de la red		Ámbito geográfico de la red ³	
Años transcurridos	%	Años transcurridos	%	Ámbito	%
0	73,5%	0	91,5%	Autonómico	62,5%
1	19,5%	1	6,0%	Nacional	15,5%
2	3,5%	2	1,5%	Internacional	22,0%
3	3,5%	3	1,0%		
Media años transcurridos = 0,37		Media años transcurridos = 0,12			

El ámbito geográfico de las empresas que forman parte de la red suele ser cercano a ellas, aunque también mantienen relaciones con empresas de otros países (tabla 5.3). El 62,5% de las empresas operan a nivel autonómico mientras que el 22% de las empresas también mantienen relaciones con empresas que se encuentran en otros países.

5.2 ESCALAS DE MEDIDA

A lo largo de este apartado se expondrá la selección de escalas que se ha llevado a cabo sobre los constructos capacidad de aprendizaje, capacidad de adaptación, ventajas competitivas, orientación emprendedora de la red y resultados internacionales.

5.2.1 MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Tradicionalmente la medición de la capacidad de aprendizaje se ha abordado a partir de las curvas de aprendizaje y experiencia, donde la habilidad de una empresa para aprender es función del tiempo, lo que se entiende como aprendizaje desde la experiencia interna (Bapuji y Crossan, 2003).

Sin embargo, otros investigadores como Nonaka et al., (1994); Marquardt, (1996); Goh y Richards, (1997); Hult y Ferrel, (1997), McGraw et al, (2001). Bontis et al, (2002); Goh (2003), Pérez López et al. (2004); Jerez-Gómez et al., (2005) han evaluado la capacidad de aprendizaje recogiendo el carácter multidimensional del aprendizaje y recogiendo información explícita sobre las distintas dimensiones del aprendizaje teórico: adquisición, distribución, interpretación o la memoria organizacional. Con ello vinculan la capacidad de aprendizaje con el modelo de cambio continuo, capaz de cuestionar y replantear permanentemente asunciones básicas y marcos de referencia (Real y Roldán, 2006; Jimenez. y Sanz, 2011).

Para medir la capacidad de aprendizaje se tomó como referencia el estudio de Chen et al. (2009) que se centra en la medición de la habilidad de las empresas para adquirir nuevo conocimiento externo, asimilarlo respecto al conocimiento interno actual, y ser capaz de crear nuevo conocimiento. Para su medición Chen et al. (2009) proponen una escala de 3 ítems donde se pregunta sobre esa habilidad. En el presente estudio se tuvieron en cuenta estos tres ítems que preguntaban sobre las habilidades de la propia nueva empresa internacional a la hora de adquirir, asimilar, transportar y explotar los conocimientos. Para ello se preguntó sobre la capacidad de desarrollar nuevos productos en función de la información externa, la capacidad de la nueva empresa internacional para entender, analizar e interpretar la información del entorno y la capacidad de la nueva empresa internacional para combinar el conocimiento interno de la empresa con la información externa. Todos estos ítems se debían valorar de 1 a 5 siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo (ver tabla 5.4).

Tabla 5.4
Escala de medición de la capacidad de aprendizaje

Capacidad de Aprendizaje	(CAPJ 1) Nuestra empresa es capaz de desarrollar nuevos productos en función de la información externa. (CAPJ 2) Nuestra empresa es capaz de entender, analizar e interpretar la información del entorno. (CAPJ 3) Nuestra empresa es capaz de combinar el conocimiento interno de la empresa con la información externa.
--------------------------	--

Fuente: Chen et al (2009)

5.2.2 MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Oktemgil y Greenley (1997) miden la capacidad de adaptación de las empresas teniendo en cuenta el ámbito de aplicación de su producto para responder a las oportunidades externas, para explorar el mercado, controlar a los clientes y competidores y asignar recursos a las actividades de marketing y resolver a los cambios del entorno.

Gibson y Brikinshaw (2004) miden la capacidad de adaptación preguntando sobre la medida en que los encuestados estaban de acuerdo con los sistemas de gestión de la empresa que animaban a los empleados a desafiar tradiciones o prácticas anticuadas. De esta manera, lo que pretendían era poder analizar si las empresas eran lo suficientemente flexibles como para responder rápidamente a los cambios del mercado, y el grado en que los sistemas de gestión de las empresas encuestadas respondían y evolucionaban rápidamente en función de las prioridades de negocio.

Akman y Yilmaz (2008), miden cómo se adaptaban las innovaciones dentro de la organización viendo si las empresas encuestadas animaban y apoyaban a sus empleados a participar en actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos. También median si se tenían en cuenta las ideas externas y se evaluaban de forma constante para poder adaptarlas en las actividades de la propia empresa.

Finalmente, en el presente trabajo se tomó como referencia la escala de Gibson y Brikinshaw (2004) y la escala de Akman y Yilmaz (2008) para medir el aprendizaje organizativo. Las principales razones de la elección de ambas escalas

que aunaban lo que se pretende medir. En concreto lo que buscábamos medir era el grado en que los sistemas de gestión de las empresas animan a sus empleados a desafiar rutinas y si les permiten responder rápidamente a los cambios del entorno y del mercado (ver Tabla 5.5).

Tabla 5.5
Escala de medición de la capacidad de adaptación

Capacidad de adaptación	(CAD 1) La dirección desarrolla procesos flexibles para responder rápidamente a los cambios en nuestros mercados. (CAD 2) La dirección promueve cambios rápidos de estrategia en función de nuestras prioridades de negocio. (CAD 3) Nuestra empresa es capaz de identificar los cambios del mercado y aplicarlos a sus propios productos y procesos de manera rápida.
-------------------------	--

Fuente: Adaptado de Gibson y Brikshaw (2004) y Akman y Yilmaz (2008)

5.2.3 MEDICIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Para medir las ventajas competitivas se tuvo en cuenta las escalas basadas en las ventajas competitivas de costes y de diferenciación de Ling-yee y Ogunmokun (2001) que ofrecen una escala de medida considerada robusta y generalizada. Asimismo, esta escala se refinó teniendo en cuenta a Morgan et al. (2004), Manea y Pearce (2006) y a Ha Brookshire y Dyer (2009). Para realizar la medición se preguntó a los gerentes que valorasen la posición de la empresa respecto a sus principales competidores.

Ling-yee y Ogunmokun (2001), definieron las ventajas competitivas como las fortalezas que tiene una empresa respecto de sus competidores. En su estudio midió las ventajas competitivas preguntando sobre la medida en que las empresas persiguen ventajas estratégicas respecto de la competencia en aspectos relacionados con tener un diseño superior a la competencia, a la atención y al servicio de calidad para el cliente, la imagen, la reducción de costes unitarios y de gastos generales y la forma en que gestionaban los recursos frente a la competencia.

Manea y Pearce (2006) proponen la importancia de encontrar nuevos mercados, la búsqueda de la eficiencia en términos de producción y competitividad frente a sus competidores y la mayor capacidad sobre el conocimiento del mercado para poder ir por delante de la competencia.

Ha Brookshire y Dyer (2009) midieron las ventajas competitivas relacionadas con costes y para ello se basaron en la escala de Morgan et al (2004). Estos autores, evaluaron los costes de producción para medir las ventajas competitivas. Para ello evaluaron si los costes de las materias primas, de la producción por unidad, de los productos vendidos y el precio de venta al usuario final, era mucho mejor o mucho peor comparado con la mayoría de los competidores de la empresa encuestada. Ambos estudios también se basaron en el embalaje, diseño y estilo del producto, en cómo de atractivos eran los productos y en el servicio que se daba al cliente en términos de apoyo técnico, y el servicio post-venta que se daba.

Por lo tanto, en este estudio, se seleccionaron 12 ítems que medían las ventajas competitivas teniendo en cuenta tanto aspectos relacionados con los costes, con el producto, con la imagen que se quiere proyectar y con el diseño. En el cuestionario se valoró la posición de la nueva empresa internacional respecto a sus principales competidores para aspectos como el diseño de productos únicos, la creación de una imagen distintiva para sus productos, el servicio post-venta y/o apoyo tecnológico, el desarrollo de productos de mayor calidad a precios comparables, el menor coste de la materia prima, el menor coste por producción por unidad, los menores precios que la competencia, la facilidad para encontrar nuevos mercados, la eficiencia, el conocimiento del mercado y de los clientes y el diseño de estrategias de comunicación eficaces.

Con el fin de simplificar los datos, las 12 preguntas se agruparon en cuatro, siguiendo los aspectos más relevantes de las ventajas competitivas. Las preguntas se agruparon de la siguiente manera: (1) ventajas competitivas en costes (preguntas 5, 6 y 7) que corresponden al menor coste de la materia prima, menos coste por unidad de producción y menos precio que la competencia; (2) ventajas competitivas frente al mercado (preguntas 8, 10 y 11) relacionadas con el encuentro de nuevos mercados frente a la competencia, el conocimiento del mercado y el conocimiento que las

empresas tienen sobre el cliente; (3) ventajas competitivas comunicativas (preguntas 2, 9 y 12) correspondientes a la creación de una imagen distintiva de los productos, la eficiencia a la hora de comunicar y de trabajar y el desarrollo de estrategias de comunicación eficaces y finalmente (4) ventajas competitivas en diferenciación del producto (preguntas 1, 3 y 4) que corresponden a las preguntas de diseño de productos únicos, atención del servicio postventa y desarrollo post-venta y desarrollo de productos de mayor calidad a precios comparables (ver tabla 5.6).

Tabla 5.6
Escala de medición de las ventajas competitivas

Ventajas competitivas	(VVCC 1) Ventajas competitivas en costes	-Menor coste de la materia prima -Menor coste de producción por unidad -Menores precios que la competencia
	(VVCC 2) Ventajas competitivas relacionadas con el mercado	-Encontrar nuevos mercados -Conocimiento del mercado -Conocimiento de los clientes
	(VVCC 3) Ventajas competitivas relacionadas con la comunicación	-Creación de una imagen distintiva para sus productos -Eficiencia -Diseño de estrategias de comunicación eficaces.
	(VVCC 4) Ventajas competitivas del producto	-Diseño de productos únicos -Servicio post-venta y/o apoyo tecnológico -Desarrollo de productos de mayor calidad a precios comparables.

Fuente: Adaptado de Ha Brookshire y Dyer (2009) y Morgan et al (2004).

5.2.4 MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA RED

La orientación emprendedora ha sido medida en numerosas ocasiones en la literatura. La escala más ampliamente utilizada ha sido la escala de Covin y Slevin (1989 y 1991) y sus distintas variantes. Aunque el concepto de la OE está definido por tres dimensiones de innovación, asunción de riesgos y proactividad (Zahra 1993:

Stetz et al 2002), se ha demostrado que este concepto es unidimensional por lo que estas tres dimensiones covarían entre ellas.

Para medir la orientación emprendedora de la red, se tomó en cuenta la escala Jantunen et al., (2008) que adaptaron la escala de orientación emprendedora de los estudios de Naman and Slevin (1993) y de Wiklund (1998), que a su vez se habían basado en las escalas desarrolladas por Miller and Friesen (1982) y Covin and Slevin (1988). De todo su análisis finalmente se midió la orientación emprendedora a través de 9 ítems (ver tabla 5.7)

Tabla 5.7:
Escala de medición de la orientación emprendedora utilizada por Jantunen et al., (2008)

1. Nosotros iniciamos la implementación de procesos de producción innovadores.
2. Los gerentes de nuestra empresa apoyan los proyectos con expectativas de beneficios superiores asumiendo los riesgos que conllevan
3. Nosotros adoptamos los mejores métodos de trabajo del sector.
4. Nosotros aplicamos nuevas prácticas desarrolladas en otros sectores.
5. Nosotros identificamos con rapidez los cambios tecnológicos que pueden afectarles
6. Nosotros somos capaces de explotar nuevas oportunidades.
7. Nosotros estamos en continua búsqueda de nuevos métodos de trabajo
8. En situaciones de incertidumbre, nosotros preferimos asumir riesgos para asegurarnos que se explotan las oportunidades del mercado.
9. Nosotros destinamos recursos a nuevas áreas operativas que son prometedoras.

Fuente: Jantunen et al., 2008.

Por lo tanto, para poder medir la orientación emprendedora de la red, se adaptó la escala de Jantunen et al. (2008) recogiendo las dimensiones de la escala pero teniendo en cuenta las redes empresariales (ver tabla 5.8).

Tabla 5.8:
Escala de medición de la orientación emprendedora de la red

Orientación Emprendedor a de la Red	Las empresas de mi red principal ... (OER1). ... inician la implementación de procesos de producción innovadores. (OER 2). ... apoyan los proyectos con expectativas de beneficios superiores asumiendo los riesgos que conllevan. (OER 3). ... adoptan los mejores métodos de trabajo del sector. (OER 4). ... aplican prácticas nuevas desarrolladas en otros sectores.
---	---

	<p>(OER 5). ... identifican con rapidez los cambios tecnológicos que pueden afectarles.</p> <p>(OER 6)... son capaces de explotar nuevas oportunidades.</p> <p>(OER 7). ... están continuamente buscando nuevos métodos de trabajo.</p> <p>(OER 8). ... en situaciones de incertidumbre, prefieren asumir riesgos para asegurarse que se explotan las oportunidades del mercado.</p> <p>(OER 9). ... destinan recursos a nuevas áreas operativas que son prometedoras.</p>
--	--

Fuente: Adaptado de Jantunen et al., 2008.

Posteriormente a la realización de esta investigación, Wincent et al., (2014) definieron una escala de medida diferente de la que nosotros habíamos medido para evaluar la orientación emprendedora de la red. Para ello, emplearon las escalas de Zahra (1996), basadas en varios estudios incluidos los de Zahra y Covin (1995) y la escala original de Miller y Friesen (1982). Finalmente, estos autores optaron por la escala de Zahra en comparación de las escalas alternativas como las de Miller y Friesen (1982) ya que consideraban que desde una perspectiva representativa de las redes se incluían ítems menos abstractos y que parecían tener una mayor validez aparente. La escala de Zahra (1996) que se utilizó como base para crear la nueva escala (ver tabla 5.9)

**Tabla 5.9:
Escala para medir la Orientación Emprendedora utilizada por Zahra (1996).**

Durante los últimos tres años nuestra empresa:
1. Ha pasado muy por encima de su promedio de la industria en investigación y desarrollo
2. Se ha mantenido en los primeros sitios a nivel mundial en investigaciones y en sus instalaciones.
3. Ha introducido un gran número de nuevos productos al mercado.
4. Ha adquirido significativamente más patentes que sus principales competidores.
5. Ha sido pionera en el desarrollo de innovaciones de vanguardia en su sector
6. Ha entrado en nuevas industrias
7. Ha ampliado sus operaciones internacionales significativamente
8. Ha adquirido muchas empresas de muy diferentes industrias.
9. Ha creado o patrocinado a varias empresas nuevas
10. Se ha centrado en mejorar el rendimiento de su negocio actual, en lugar de entrar en nuevas industrias.
11. Se ha despojado de varias unidades de negocio no rentables.
12. Ha cambiado su enfoque competitivo de sus unidades de negocio
13. Ha iniciado varios programas para mejorar la productividad de las unidades de

negocio
14. Ha reorganizado las operaciones para asegurar una mayor coordinación y comunicación entre las unidades de negocio

Fuente: Zahra (1996).

La principal diferencia entre las escalas de Zhara (1996) y la de Wincent et al (2014) es la modificación de las preguntas mediante la sustitución de la frase "nuestra empresa" con "nuestra red" para reflejar la red como una entidad y para enfocar los encuestados sobre las actividades de la red conjuntas. Además, de esta escala inicial se eliminaron algunos de los ítems que estos autores no consideraban relevantes como fueron los ítems 4 y 8 ya que no se encontraban relevantes en un contexto de redes y los relacionados con el cambio estratégico de las unidades de negocio, ítems 11 a 14 ya que tal y como apuntan en su estudio no se utilizan normalmente en otros estudios donde se analiza la orientación emprendedora (ver Tabla 5.10).

Tabla 5.10:
Escala para medir la orientación emprendedora de la red
utilizada por Wincent et al. (2014).

Durante los últimos tres años nuestra red:
1. Ha pasado muy por encima del promedio de la industria en investigación y desarrollo.
2. Se ha mantenido en los primeros sitios a nivel mundial en investigaciones y en sus instalaciones.
3. Ha introducido un gran número de nuevos productos al mercado.
4. Ha sido pionera en el desarrollo de innovaciones de vanguardia en su sector
5. Ha entrado en nuevas industrias
6. Ha ampliado sus operaciones internacionales significativamente
7. Ha creado o patrocinado a varias empresas nuevas
8. Se ha centrado en mejorar el rendimiento de su negocio actual, en lugar de entrar en nuevas industrias.

Fuente: Wincent et al. (2014).

Si comparamos ambas escalas, se puede observar que en la escala derivada de la de Jantunen et al., (2008) introducen, de una forma más sencilla para los encuestados, los ítems que pretenden valorar la orientación emprendedora de la red y se puede ver que tienen en cuenta de una forma más clara las dimensiones relacionadas con la orientación emprendedora de la red como son la innovación, la

proactividad y la asunción de riesgos. Además Jantunen et al. (2008), centran sus investigaciones en el entorno más internacional y por lo tanto se considera que este aspecto puede ser más adecuado teniendo en cuenta el tipo de muestra, que son las nuevas empresas internacionales. Además, cabe destacar que en la escala de Wincent también hacen referencia a aspectos relacionados con el rendimiento y si se quiere estudiar, como es en nuestro caso los resultados de la empresa, se tendría que revisar si este ítem puede causar algún problema de redundancia a la hora de utilizarlo como parte de la escala de medida.

5.2.5 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

La mayor parte de estudios relacionados con el *entrepreneurship* y la orientación emprendedora evidencian una falta de consenso a la hora de medir el rendimiento emprendedor. Las variables más comúnmente utilizadas en la literatura del *entrepreneurship* han sido aquellas cuya información ha sido más fácil de recoger. Una perspectiva alternativa consiste en reconocer la naturaleza multidimensional del rendimiento y las ventajas de agrupar diferentes dimensiones del mismo (Lumpking y Dess, 1996). El uso conjunto de medidas, se justifica, además, por los diferentes aspectos y perspectivas adoptadas en el análisis emprendedor.

Una de las medidas que más se han utilizado para medir el rendimiento es el crecimiento de ventas (Wiklund, 1999b). Sin embargo, otros autores como Álvarez et al. (1999) seleccionan distintas medidas para evaluar los resultados de las empresas. Estas medidas son el margen sobre las ventas y la rentabilidad como medidas financieras, de crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos como medidas operativas, y el beneficio, los resultados globales y la consecución de objetivos como medidas relacionadas con la eficacia de la empresa.

Si se realiza una revisión sobre cómo se mide, ésta sugiere que hay dos formas de medir el rendimiento, una objetiva y otra subjetiva (Cavusgil y Zou, 2004, Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Si bien puede ser preferible utilizar ambos tipos de medidas, se ha elegido limitarse a medidas subjetivas. Varios son los

argumentos que justifican este tipo de medidas subjetivas para medir el rendimiento. En primer lugar, este tipo de medidas son más fáciles de recoger que las objetivas (Shoham, 1998) ya que muchos estudios han plasmado que los gerentes o directivos son bastante reticentes a dar los resultados más objetivos de sus empresas (Francis y Collins- Dood, 2000; Robertson y Chetty, 2000). En segundo lugar, la literatura previa sugiere que la evaluación de los resultados de gestión de la empresa parece que se guían más por percepciones subjetivas que por medidas objetivas, (Madsen, 1989) de lo cual se puede derivar el apoyo al uso de medidas subjetivas. Y, en tercer lugar, parece que se evidencia en muchos estudios que ambas medidas, las subjetivas y las objetivas se asocian positivamente (Shoham, 1998; Styles 1998).

En un inicio los criterios más utilizados son de carácter cuantitativo o cualitativo y mediante un enfoque objetivo o subjetivo. Aspenlund et al., (2007) los definió como indicadores duros (cuantitativos) e indicadores blandos (cualitativos). Las medidas cuantitativas se basan en la cuota de exportaciones de las empresas, del grado de crecimiento internacional o de la velocidad de su internacionalización (Aspenlund et al., 2007).

Jantunen et al., (2008) afirman que no hay un consenso en cuanto a la medición de los resultados y que existe cierta controversia a la hora de seleccionar una unidad de medida. Estos autores basan su escala de medida teniendo en cuenta un enfoque subjetivo ya que este tipo de respuestas son más fáciles de obtener y la información que los gerentes o directivos proporcionan una mayor riqueza en la información.

Es por ello que en esta tesis se aboga por seguir por esta línea. Estos autores utilizaron una escala basada en la percepción de múltiples indicadores con el fin de poder medir el rendimiento de las empresas. Cada una de las personas que respondían las preguntas valoró su satisfacción con el rendimiento de sus actividades durante los tres años previos al cuestionario de acuerdo a seis dimensiones concretas del rendimiento. Las dimensiones elegidas en el estudio de Jantunen et al., (2008) fueron las siguientes (1) volumen de las ventas, (2) cuota de mercado, (3) rentabilidad, (4) acceso al mercado, (5) desarrollo de la imagen y (6) desarrollo del know-how. Además, añadió una séptima variable relacionada con la

satisfacción global. Siguiendo esta línea, a la hora de medir los resultados de las nuevas empresas internacionales, se ha considerado adecuado utilizar esta escala para valorar el grado de satisfacción de la empresa y poder valorar sus resultados en los últimos tres años (ver Tabla 5.11).

**Tabla 5.11:
Escala para medir los resultados.**

Resultados	Indique para los tres últimos años su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su actividad internacional: (RDO 1) Volumen de ventas (RDO 2) Cuota de mercado (RDO 3) Rentabilidad (RDO 4) Acceso al mercado (RDO 5) Desarrollo de la imagen (RDO 6) Desarrollo de know-how (RDO 7) Satisfacción global
------------	--

Fuente: Jantunen et al., (2008).

5.3 VARIABLES DE CONTROL

Para controlar que los efectos de los resultados de las variables del modelo no estaban bajo la influencia de las características de la muestra, se realizó el análisis ANOVA usando la edad como variable independiente. Los ANOVAs sirven para confirmar que las características de la muestra no tienen efecto sobre los constructos del modelo. Concretamente, las características de la muestra utilizadas como variables de control son el sector de actividad, la edad de la empresa el tamaño de las empresas y la antigüedad en su red principal.

El sector de actividad se tiene en cuenta si la empresa opera en un sector agrícola, industrial, comercial o de servicios. La edad de la empresa se calculó a partir de la diferencia entre el año en el que se realizaron las encuestas y la fecha de constitución. La antigüedad internacional se mide con el tiempo que una empresa ha estado operando a nivel internacional. En cuanto al tamaño de la empresa se considera el número de empleados y para la antigüedad de la red principal se tiene en cuenta los años transcurridos desde que la empresa entró a formar parte de la misma. Los resultados de los análisis no mostraron diferencias significativas por lo

que no se espera que estén condicionados por ninguno de los aspectos seleccionados (ver Tabla 5.12)

**Tabla 5.12:
Resultados de los ANOVAS.**

Variable de control: Edad de la empresa.	ANOVA		ANOVA		ANOVA	
	Sector de Actividad		Edad de la Empresa		Tamaño de la empresa	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
<i>Capacidad de Aprendizaje</i>	0,756	0,520	0,125	0,945	0,598	0,879
<i>Capacidad de Adaptación</i>	1,498	0,216	1,089	0,355	0,696	0,786
<i>Ventajas Competitivas</i>	0,847	0,469	0,445	0,714	1,169	0,300
<i>Orientación Emprendedora de la Red</i>	2,197	0,090	1,365	0,255	0,469	0,954
<i>Resultados empresariales</i>	1,742	0,160	2,071	0,105	1,658	0,070

Variable de control: Edad de la empresa.	ANOVA		ANOVA	
	Antigüedad de la internacional		Antigüedad de la red	
	F	Sig.	F	Sig.
<i>Capacidad de Aprendizaje</i>	0,807	0,447	0,395	0,957
<i>Capacidad de Adaptación</i>	2,377	0,096	1,358	0,196
<i>Ventajas Competitivas</i>	1,453	0,236	1,372	0,189
<i>Orientación Emprendedora de la Red</i>	2,615	0,076	1,433	0,161
<i>Resultados empresariales</i>	1,859	0,159	1,250	0,257

5.4 ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES DEL MODELO DE MEDIDA

Como paso previo al contraste de las hipótesis que se plantean en este trabajo, se van a realizar los análisis correspondientes a la validez y a la fiabilidad de las distintas escalas de medida que se han utilizado. Para ello, utilizaremos una herramienta que nos permita tanto valorar los instrumentos de medida como, una vez validados, nos permita realizar el contraste de las hipótesis a través de la técnica del modelo de ecuaciones estructurales.

El objetivo de análisis de los instrumentos de medida es determinar la validez y la fiabilidad de cada escala utilizada. Los métodos de análisis deben validar y diferenciar entre ellos los conceptos considerados en el modelo y mostrar que la

relación entre los mismos se produce según lo previsto. Es por ello que vamos a proceder a estimar los modelos y para ello es importante comprobar si los conceptos teóricos considerados han sido medidos a través de los ítems establecidos en los cuestionarios. Es decir, se va a comprobar que las escalas utilizadas para medir tales conceptos sean una medida fiable y válida.

5.4.1. EVALUACIÓN DEL AJUSTE DEL MODELO

La primera evaluación del ajuste del modelo debe hacerse para el modelo conjunto. En el análisis factorial confirmatorio, el ajuste del modelo conjunto representa el grado en que los indicadores representan los constructos supuestos.

Antes de evaluar los modelos de medida o estructurales, se debe analizar el ajuste global del modelo para comprobar que es una representación adecuada del conjunto de relaciones causales. El programa utilizado para realizar dichos análisis es EQS 6.1 que “sigue una estrategia de desarrollo de modelos” (Hair et al., 2006).

En primer lugar se realizará una evaluación de las *medidas de ajuste absoluto*. Las tres medidas más básicas del ajuste absoluto son el ratio de verosimilitud de la chi-cuadrado (χ^2), el índice de bondad del ajuste (GFI) y la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado (RMSR) (ver tabla 5.12).

El ratio de verosimilitud Chi-cuadrado contrasta la hipótesis nula de que la matriz de varianzas y covarianzas estimada coincide con la muestra. Sin embargo, diversos trabajos señalan que es un estadístico insuficiente debido a tres razones principales (Long, 1983; Marsh et al., 1988; Uriel y Aldás, 2005; Hair et al., 2006): (1) es muy sensible a desviaciones de la normalidad multivariante; (2) es muy sensible al tamaño muestral, de modo que a medida que el tamaño de la muestra aumenta, tiene una gran tendencia a indicar diferencias significativas para modelos equivalentes; y (3) la hipótesis nula de la que parte es restrictiva (ajuste perfecto de la población), aún cuando sabemos que cualquier modelo no es más que una aproximación a la realidad. El valor de la chi-cuadrado es de 620,676 con 276 grados de libertad es estadísticamente significativo para el nivel de significación 0,000.

El valor GFI (*Goodness of Fit Index*) es una medida no estadística que va desde 0 (mal ajuste) a 1 (ajuste perfecto). Representa el grado de ajuste conjunto estableciendo una comparación entre los residuos al cuadrado de la predicción con los datos efectivos. Cuanto más alto son los valores éstos indican un mejor ajuste, aunque no se ha establecido ningún umbral absoluto de aceptabilidad. Derivado de nuestros análisis el valor correspondiente a esta medida es 0,802, por lo que se puede considerar como un nivel aceptable, aunque hubiera sido deseable alcanzar un valor superior a 0,9.

El RMSR (*Root Mean Square Residual*) es la raíz cuadrada de la medida de los residuos al cuadrado -una media entre los residuos entre las matrices de entrada estimadas y observadas. No se establece ningún nivel de umbral mínimo para este análisis. El valor que se ha obtenido es 0,046.

También se van a tener en cuenta otras medidas de ajuste absoluto como son el SRMR y el AGFI.

El valor SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) es un promedio de las diferencias entre las varianzas y covarianzas muestrales y las estimadas que se derivan del modelo. Es recomendable que su valor sea inferior a 0,05, aunque mientras no se supere el 0,08 se considera aceptable (Hu y Bentler, 1999). Derivado de nuestros análisis se observa que el valor del SRMR es de 0,065, por lo que se considera aceptable dicho valor.

El AGFI (*Adjusted GFI*): es una extensión del GFI corregido por los grados de libertad del modelo estimado y los del modelo nulo y se trata de una medida equivalente al R^2 ajustado de la regresión múltiple. Se le exigen los mismos valores que al GFI. Derivado de nuestros análisis el valor correspondiente a esta medida es 0,749, por lo que se puede considerar como un nivel marginal aceptable, aunque hubiera sido deseable alcanzar un valor superior a 0,9.

Asimismo, se analizan las *medidas del ajuste incremental* que 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. Puesto que el modelo nulo es, en definitiva, una representación del que se espera sea el peor

de los casos posibles, con estas medidas lo que se intenta es comparar la estimación con el caso menos favorable. En este caso, las medidas utilizadas son los índices NFI, NNFI e IFI (ver tabla 5.12).

El NFI (Normed Fit Index): es una comparación relativa del modelo propuesto al modelo nulo. Sus valores van de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto), recomendándose valores por encima de 0,90 (Bentler y Bonnet, 1980; Ullman, 2001). En este caso, los resultados que se derivan son de 0,796, por lo que se puede considerar como un nivel marginal aceptable, aunque hubiera sido de deseable alcanzar un valor superior a 0,9.

El NNFI (Non Normed Fit Index): este indicador permite subsanar los problemas del NFI en cuanto a la sensibilidad al tamaño muestral mediante el establecimiento de ciertas correcciones consideradas como oportunas, a través del estudio de simulaciones. Al igual que en el NFI se pide un nivel mayor a 0,90 (Schumacker y Lomax, 1996). Los resultados de los análisis dan un valor de 0,851. Este valor se puede considerar como un nivel marginal aceptable, aunque hubiera sido de deseable alcanzar un valor superior a 0,9.

El IFI (Incremental Fit Index) y CFI (Comparative Fit Index): estos dos indicadores representan comparaciones entre el modelo estimado y el modelo nulo o independiente. Sus valores oscilan entre 0 y 1, de forma que valores entre 0,90 y 0,95 indican un ajuste aceptable, y valores superiores a 0,95 se asocian con buenos ajustes (Hu y Bentler, 1999). Los resultados de los análisis dan un valor de 0,749. Este valor se puede considerar como un nivel marginal aceptable, aunque hubiera sido de deseable alcanzar un valor superior a 0,9.

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. Sus objetivos básicos son diagnosticar si el ajuste del modelo se ha conseguido debido a un “sobreajuste” de los datos por tener demasiados coeficientes. Los indicadores más empleados son la Chi cuadrado normada y el índice RMSEA (ver tabla 5.12).

La Chi-cuadrada normada (χ^2/gl) corresponde a una propuesta de Jöreskog (1969) para ajustar el estadístico chi-cuadrado mediante los grados de libertad de tal forma que pueda utilizarse como criterio para identificar modelos sobreajustados. Esta medida ofrece dos formas de evaluar los modelos inapropiados a través de los modelos que tienen un valor menor a 1 que se consideran modelos sobre-ajustados y aquellos que no son verdaderamente representativos de los datos que se observan y donde sus valores son superiores de 2,0 o 3,0 e incluso llegando a límites más liberales como el 5,0 (Hair *et al.* 1999). El resultado derivado de este análisis teniendo en cuenta este análisis es de 2,24, por lo que se considera aceptable dicho resultado.

Finalmente, también se ha analizado el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) que es la diferencia media por grado de libertad esperado en términos de la población y no solo de la muestra. El valor es representativo de la bondad del ajuste y se consideran aceptables valores que van de 0,05 a 0,08 (Browne y Cudeck, 1993). Teniendo en cuenta los resultados del análisis, aunque elevado 0,79, lo podemos considerar aceptable ya que el valor se encuentra dentro del intervalo.

5.4.2. ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DE ESCALAS

Anteriormente a la contrastación del modelo, se procede a evaluar las escalas mediante un análisis factorial confirmatorio. Este análisis está destinado a determinar la fiabilidad y la validez, tanto convergentemente como discriminante, de las escalas (Anderson y Grebing, 1988).

La fiabilidad de una escala se refiere al grado en que ésta produce resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas. La fiabilidad es una medida de consistencia interna de los indicadores del constructo que representa el grado en que éstos indican el constructo común latente. La validez es la medida en que los indicadores miden con precisión lo que se supone que se está midiendo.

Una de las medidas de fiabilidad más utilizadas es la consistencia interna. Para medir la consistencia interna se utiliza un el coeficiente del *Alfa* (α) de *Cronbach*, un coeficiente que valora la consistencia de escala entera. Cuanto mayor sea su valor, querrá decir que la variable latente está mejor representada por la suma de los indicadores en la escala porque está explicando la mayor parte de la varianza de ésta. En general, se considera que una escala goza de fiabilidad óptima cuando dicho valor es superior a 0,7 (Nunnally, 1979), o incluso a 0,8 (Carmines y Zeller, 1989; Grande y Abascal, 1999).

Sin embargo, el *alpha de Cronbach* ha sido objeto de críticas, ya que sólo permite analizar la fiabilidad de un conjunto de indicadores utilizados para medir un único constructo dado, de forma que al estudiar cada factor por separado no tiene en cuenta la influencia sobre la fiabilidad del resto de constructos. Es por esta razón que, de manera adicional, se efectúan otras pruebas complementarias de fiabilidad: la fiabilidad compuesta del constructo y el análisis de la varianza extraída.

La *fiabilidad compuesta* es una medida alternativa para medir la consistencia interna de un concepto propuesta por Fornell y Lacker (1981) que, interpretándose exactamente igual que el *alpha de Cronbach*, sí que tiene en cuenta las interrelaciones. Un valor umbral comúnmente aceptado según Hair *et al.* (1999) para aceptar las hipótesis de fiabilidad es de 0,70 aunque éste no se trata de un estándar absoluto ya que, valores por debajo de 0,70 se han demostrado aceptables si la investigación tiene carácter exploratorio.

También se debe tener en cuenta que la fiabilidad compuesta no asegura la validez. Es por ello que se realiza el *análisis de la varianza extraída* introducido por Fornell y Lacker (1981) como la relación entre la varianza que es capturada por un factor en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor. Los autores sugieren que es deseable que el constructo tenga valores de la varianza capturada iguales o superiores a 0,5, es decir, que sea mayor la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida. De todos modos, este nivel suele ser muy conservador, siendo fácil encontrar ejemplos en la literatura de escalas aceptadas con índices de la varianza extraída inferiores (Hair *et al.*, 2006).

Tabla 5.13

Resultados de los análisis de fiabilidad del modelo de medida

Factor	Indicador	t-value	α de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza extraída
F1: Capacidad de Aprendizaje	CAPJ 1	7,330*	0,721	0,786	0,565
	CAPJ 2	14,172*			
	CAPJ 3	10,543*			
F2: Capacidad de adaptación	CAD 1	8,856*	0,727	0,715	0,456
	CAD 2	9,998*			
	CAD 3	9,979*			
F3: Ventajas Competitivas	VVCC1	6,930*	0,788	0,730	0,511
	VVCC2	12,111*			
	VVCC3	14,156*			
	VVCC4	10,219*			
F4: Orientación Emprendedora de la Red	OE1	6,537*	0,873	0,876	0,447
	OE2	7,867*			
	OE3	10,192*			
	OE4	9,092*			
	OE5	10,667*			
	OE6	13,574*			
	OE7	12,509*			
	OE8	10,413*			
	OE9	11,585*			
F5: Resultados empresariales	RDO 1	10,174*	0,914	0,884	0,598
	RDO 2	11,207*			
	RDO 3	12,299*			
	RDO 4	13,462*			
	RDO 5	13,026*			
	RDO 6	14,070*			
	RDO 7	14,985*			
GFI= 0,802; RMSR=0,046; SRMS= 0,065; AGFI= 0,749; NFI=0.796; NNFI= 0.851 IFI=0.876; RMSEA=0.079; CFI= 0.874; $\chi^2=2.24 \rightarrow (\chi^2: 620.676/276:\text{grados de libertad})$ *p<0.001					

La Tabla 5.13 muestra los resultados obtenidos en los análisis de fiabilidad realizados observándose que, los resultados relacionados con el *alpha de Cronbach* superan el umbral mínimo, ya que en todos los casos el valor supera el mínimo de 0.70. Teniendo en cuenta los resultados extraídos del análisis del *índice de la fiabilidad compuesta* podemos afirmar que se cumple esta condición en todas las variables ya que supera el mínimo establecido de 0,70 en todos los casos. Respecto a

los resultados de *análisis de la varianza extraída* se puede observar que existen tres ítems que superan ese mínimo de 0,50 establecido y dos de ellos, la orientación emprendedora de la red y la capacidad de adaptación que no alcanzan ese umbral considerado como mínimo pero están cercanos a él, por lo que se considera válidas estas escalas.

5.4.3 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ

Se dice que un modelo de medida es válido cuando mide las características que realmente se desean medir. Así, la validez de una escala se define como el grado en que las diferencias en las puntuaciones obtenidas de la escala reflejan las diferencias reales entre los objetos respecto de la característica que se mide. En otras palabras, una escala es válida cuando mide lo que debe medir, sin preocuparse por otros factores (Bohrnstedt, 1976; Sarabia y Sánchez, 1999).

En primer lugar se revisará la *validez de contenido*. Se afirma que una escala es válida en la medida en que los ítems empleados cubren adecuadamente los diferentes aspectos del fenómeno que se mide. Dicha validación es de carácter cualitativo y, por tanto subjetivo, ya que es el investigador quien juzga si la escala de medida representa completamente el dominio conceptual en cuestión (Bollen, 1989). Dada su dependencia de la definición teórica, la validez de contenido no puede garantizarse plenamente, aunque puede ser evaluada a través del juicio de expertos (Spiro y Weitz, 1990). En este sentido, suele incluirse como un tipo especial de validez de contenido la “*validez aparente*”, que se refiere a la necesidad de que la escala, bajo la revisión de la comunidad científica, dé la impresión de que efectivamente es adecuada para medir lo que se pretende. Teniendo en cuenta esto, se ha procurado que todos los ítems de los que se componen las distintas escalas, que proceden de una profunda revisión de la literatura, respondieran a la definición conceptual de cada uno de los constructos.

En cuanto a la *validez de concepto* se trata de saber si los indicadores diseñados representan adecuadamente el fenómeno en estudio. Consiste en investigar si las relaciones entre los ítems y sus respectivas variables latentes, son

significativamente mayores que las relaciones existentes entre las propias variables latentes (Bohrnstedt, 1976). En general, la validez de concepto se analiza a partir de la validez convergente y la validez discriminante.

La validez convergente hace referencia al grado en que dos medidas designadas para medir el mismo concepto están relacionadas. Así pues, una escala presentará validez convergente si se correlaciona significativamente con otras medidas del mismo concepto (Churchill, 1979). Para determinarla se debe obtener una correlación elevada entre las variables en que se descompone el concepto que se pretende operativizar y que, teóricamente, se ha supuesto que forman parte de éste (Hair et al., 2006).

Para analizar la existencia de validez convergente nos remitimos a los criterios de convergencia fuerte y débil analizados previamente a la hora de explicar la estrategia de desarrollo de modelos. El hecho de que todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden un mismo constructo sean estadísticamente significativas es una evidencia que apoya la validez convergente de los indicadores en cuestión (Anderson y Gerbing, 1988). El análisis de la validez discriminante se estima a través del test de intervalo de confianza y el test de la varianza extraída. El *test del intervalo de confianza* consiste en calcular un intervalo de confianza de ± 2 errores estándar entre la correlaciones entre los factores y determinar si este intervalo incluye al valor 1. Si no lo incluye, la validez discriminante quedará confirmada (ver Tabla 5.14)

Tabla 5.14:
Resultados del Test del Intervalo de confianza.

TEST DEL INTERVALO DE CONFIANZA				
	Coeficiente correlación	Error estándar	inferior	superio r
F1-F2	0,584	0,065	0,454	0,714
F1-F3	0,616	0,074	0,468	0,764
F1-F4	0,388	0,068	0,252	0,524
F1- F5	0,248	0,070	0,108	0,388
F2-F3	0,545	0,075	0,395	0,695
F2-F4	0,517	0,071	0,375	0,659
F2-F5	0,279	0,075	0,129	0,429
F3-F4	0,545	0,059	0,427	0,663
F3-F5	0,553	0,057	0,439	0,667
F4- F5	0,295	0,070	0,155	0,435

Tal y como se observa en la tabla 5.14 ninguno de los intervalos incluye al valor 1,0 por lo que la validez discriminante según dicho análisis queda confirmada.

Esta prueba se complementa con el *test de la varianza extraída*. El test de la varianza extraída se calcula por cada uno de los factores y se compara con el cuadrado de las correlaciones entre los dos factores. Se afirma que hay validez discriminante si la varianza extraída de los dos factores es mayor que el cuadrado de la relación. De este análisis (tabla 5.15) se extrae que todas las varianzas extraídas de los dos factores son mayores al cuadrado de la relación.

Tabla 5.15:
Resultados del análisis de la validez discriminante mediante el test de la varianza extraída

VARIABLES	Covarianzas
F1 Capacidad de aprendizaje - F2 Capacidad de adaptación	0.584
F1 Capacidad de aprendizaje - F3 Ventajas Competitivas	0.616
F1 Capacidad de aprendizaje - F4 Orientación Emprendedora de la Red	0.388
F1 Capacidad de aprendizaje - F5 Resultados empresariales	0.248
F2 Capacidad de adaptación - F3 Ventajas Competitivas	0.545
F2 Capacidad de adaptación - F4 Orientación Emprendedora de la Red	0.517
F2 Capacidad de adaptación - F5 Resultados empresariales	0.279
F3 Ventajas Competitivas - F4 Orientación Emprendedora de la Red	0.545
F3 Ventajas Competitivas - F5 Resultados empresariales	0.553
F4 Orientación Emprendedora de la Red - F5 Resultados empresariales	0.295

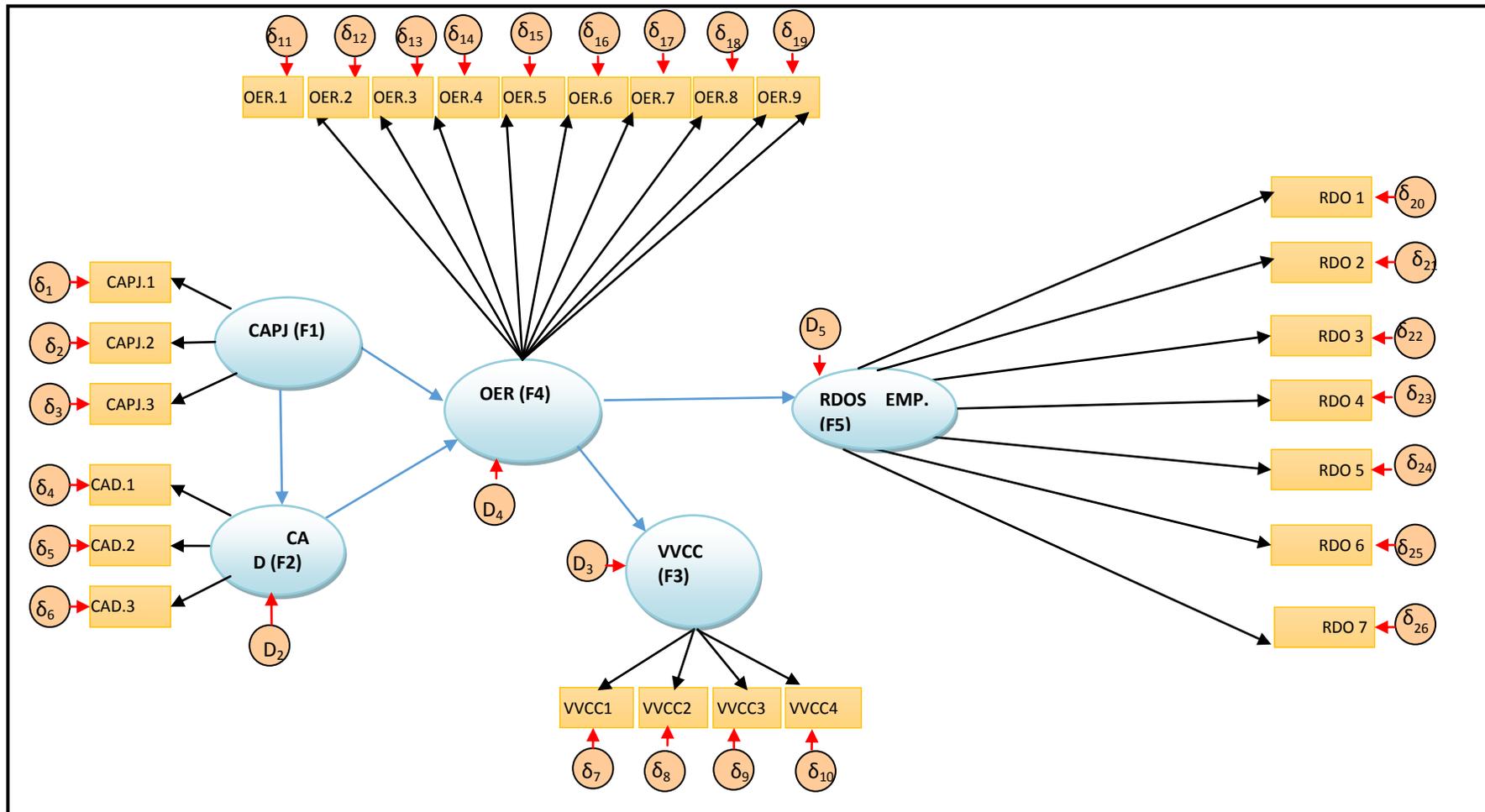
<i>AVE 1</i>	[0.568, 0.461]	[0.568, 0.516]	[0.568, 0.447]	[0.568, 0.598]
0.584	<i>AVE 2</i>	[0.461, 0.516]	[0.461, 0,447]	[0.461, 0.598]
0.616	0.545	<i>AVE 3</i>	[0.516, 0,447]	[0.516, 0.598]
0.388	0.517	0.545	<i>AVE 4</i>	[0.447, 0.298]
0.248	0.279	0.553	0.295	<i>AVE 5</i>

5.5 CONTRASTE DEL MODELO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El contraste de hipótesis, al igual que en la validación de las escalas, se efectúa mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales. Por lo tanto, de nuevo, se tendrán en cuenta los criterios correspondientes a la especificación, identificación, estimación e interpretación del modelo de ecuaciones estructurales. Respecto a la especificación, la inclusión de la parte estructural (hipótesis) en el modelo hace que todos los factores, a excepción del aprendizaje organizativo, se conviertan en variables dependientes. Esto nos lleva a especificar un término de error para cada una de ellas. Este mismo hecho, hace que desaparezcan las covarianzas del modelo, ya que únicamente contamos con una variable independiente. Por otro lado, en cuanto a la identificación del modelo, se opta por la fijación a 1 la carga factorial de la primera de las variables que cargan sobre cada factor, con lo que las varianzas de los factores quedan libres como parámetros a estimar. Adicionalmente, se mantienen los criterios adoptados durante la depuración de las escalas referentes a la fijación arbitraria a 1 del coeficiente de regresión del término error y la no estimación de las covarianzas de los términos error.

La estimación del modelo de relaciones resultante superadas las dos etapas anteriores (ver Figura 5.1) se realiza utilizando la función de ajuste de máxima verosimilitud. Finalmente, se llevará a cabo la interpretación de los resultados obtenidos..

Figura 5.2.
Modelo de relaciones.



5.5.1. CONTRASTE DEL MODELO

Una vez tenidas en consideración las anteriores cuestiones se contrastan las hipótesis del modelo planteado con el programa EQS 6.1, obteniéndose las medidas de ajuste que muestra la Tabla 5.16. Los resultados presentan en algunos casos valores marginales aceptables, aunque hubiera sido de deseable alcanzar los valores mínimos establecidos en cada nivel.

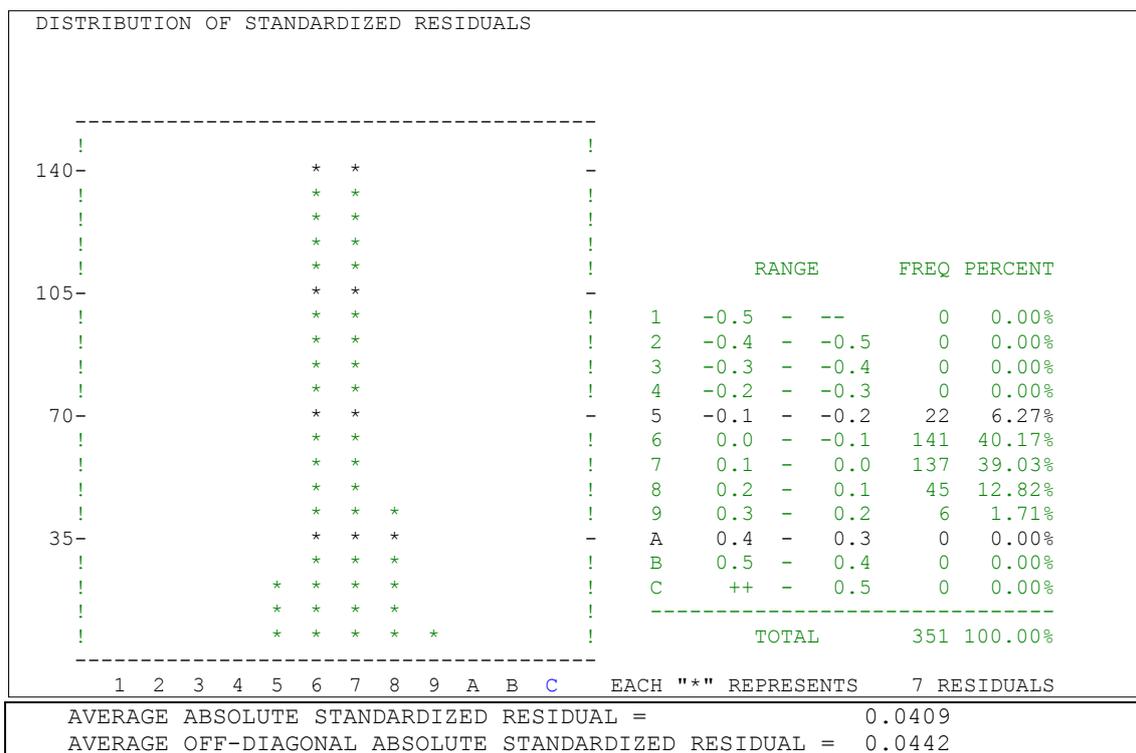
Tabla 5.16.
Síntesis de las medidas de ajuste global tras el contraste de hipótesis final

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO				MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA	
χ^2 (gl) p	SRMR	GFI	AGFI	χ^2 /gl	RMSEA
p > 0,05	< 0,08	> 0,9	> 0,9	[2-3]	< 0,08
716.030 (291) 0,00000	0,078	0,773	0,726	2.46	0,086

MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL			
NFI	NNFI	IFI	CFI
> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9
0,765	0,826	0,846	0,826

Además, se realiza el análisis de la matriz residual de covarianzas en base al gráfico que recoge la distribución de estos residuos, así como al cálculo de los promedios de los mismos teniendo en cuenta los elementos de la diagonal y obviándolos. Como muestra la Figura 5.3 la distribución de los residuos es simétrica y centrada en 0, y los cálculos promedios tienden a 0, con lo que el ajuste es bueno.

Figura 5.3
Distribución de los residuos estandarizados y promedios de los mismos



5.5.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En la Tabla 5.16 se pueden ver los resultados de la estimación de los parámetros del modelo de relaciones propuesto.

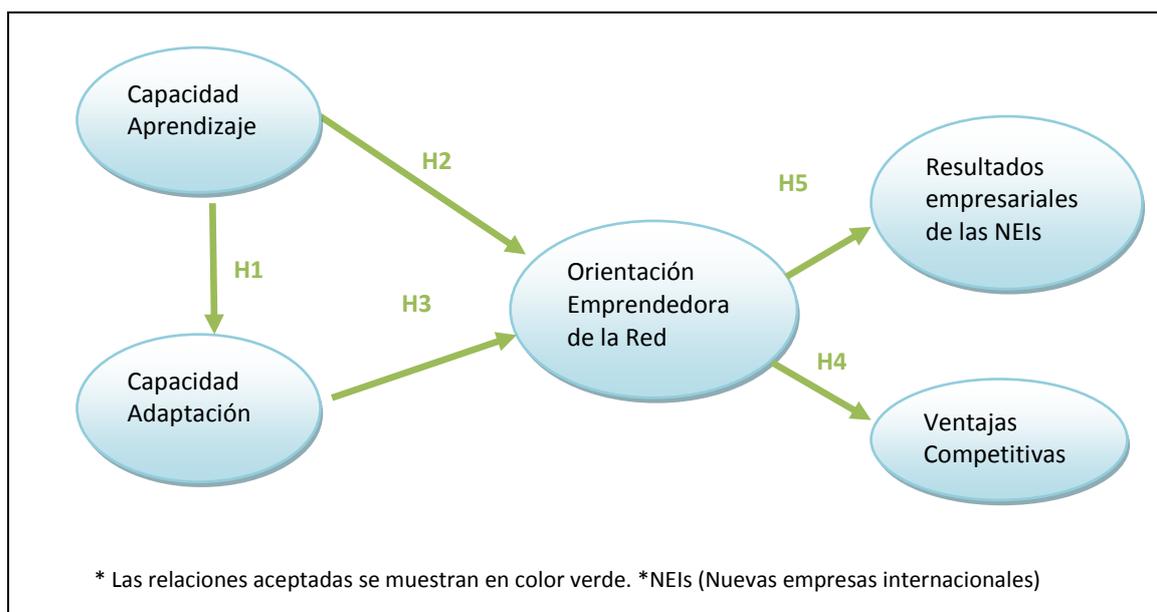
Tabla 5.15:
Estimación del modelo planteado

HIPÓTESIS	B	T	RESULTADO
H1: Capacidad de Aprendizaje (F1) → Capacidad de Adaptación (F2)	0,658	5,439*	Aceptada
H2: Capacidad de Aprendizaje (F1) → Orientación Emprendedora de la Red (F4)	0,248	2.357*	Aceptada
H3: Capacidad de Adaptación (F2) → Orientación Emprendedora de la Red (F4)	0,331	2,851*	Aceptada
H4: Orientación Emprendedora de la Red (F4) → Ventajas Competitivas (F3)	0,743	4,129*	Aceptada
H5: Orientación Emprendedora de la Red (F4) → Resultados empresariales (F5)	0,827	3,535*	Aceptada

De los resultados obtenidos, podemos afirmar que se cumplen las hipótesis planteadas en nuestro modelo teórico. Concretamente, la hipótesis que sugería que la capacidad de aprendizaje de una nueva empresa internacional tiene una influencia positiva sobre la capacidad de adaptación de la nueva empresa internacional (H1: $\lambda = 0,658$; $t = 5,439$). También se cumple la hipótesis que propone la existencia de una relación entre la capacidad de aprendizaje de una nueva empresa internacional y orientación emprendedora de la red (H2: $\lambda = 0,248$; $t = 2,357$); la que relaciona la capacidad de adaptación de una nueva empresa internacional con la orientación emprendedora de la red (H3: $\lambda = 0,331$; $t = 2,851$); la hipótesis que propone que la orientación emprendedora de la red se relaciona positivamente con las ventajas competitivas (H4: $\lambda = 0,743$; $t = 4,129$); y finalmente la hipótesis que sugiere una relación positiva entre la orientación emprendedora de la red y los resultados empresariales de las nuevas empresas internacionales (H6: $\lambda = 0,824$; $t = 3,535$).

Por lo tanto, podemos afirmar que todas las hipótesis planteadas en el modelo se cumplen. En la figura 5.3 se puede ver una síntesis de los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis.

Figura 5.3
Síntesis de los resultados del contraste del modelo



En relación a la influencia positiva de la capacidad de aprendizaje con la capacidad de adaptación (H1), los resultados apuntan a que cuanto mayor es la capacidad de aprendizaje de una nueva empresa internacional mayor es también su capacidad para adaptarse a la nueva realidad de su entorno. Esto es debido a que el aprendizaje organizativo se centra en la exploración, adquisición y asimilación de la información de los procesos y todo ello ayuda a que las empresas puedan realizar las adaptaciones oportunas con el fin de aprovecharlo y crear valor (Cohen y Levintal, 1990; Zahra y George, 2005; Wang y Ahmed, 2007).

Los resultados confirman que la visión que le proporciona la capacidad de aprendizaje a las nuevas empresas internacionales les permite desarrollar una mayor habilidad para adaptarse a los cambios ya que el hecho de estar continuamente aprendiendo, les ayuda a poder buscar nuevos métodos o nuevos enfoques que les permite adaptarse más fácilmente a las necesidades de las nuevas empresas internacionales y sus clientes.

Por lo tanto podemos señalar, tal y como ya han hecho otros autores, que la capacidad de aprendizaje es un antecedente importante para construir nuevas capacidades de adaptación (Garud y Nayar, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Medina, 1999; Nonaka et al., 2000; Wang et al., 2007) en el contexto de las nuevas empresas internacionales, y que tanto la capacidad de aprendizaje como la capacidad de adaptación son importantes en los ámbitos estratégicos de las nuevas empresas internacionales.

Si tenemos en cuenta la relación planteada entre la capacidad de aprendizaje y la orientación emprendedora de la red (H2), cabe destacar que la relación ha sido también contrastada, y los resultados planean que la capacidad de aprendizaje se relaciona positivamente con la orientación emprendedora de la red en las nuevas empresas internacionales.

Teniendo en cuenta lo estudiado en la literatura, se puede afirmar que la capacidad de aprendizaje tiene una influencia positiva en la orientación emprendedora de la red. Inicialmente la literatura ya apuntaba que la capacidad de aprendizaje ayudaba a las empresas a reducir la incertidumbre. Es decir, en línea con

Nonaka et al. (2000) y Sapienza et al., (2005) las empresas que tenían una mayor capacidad para adquirir, asimilar y explotar el conocimiento podían mejorar sus actividades e identificar nuevos conocimientos y oportunidades. Además, tal y como apuntaban Jantunen et al., (2008), existía una relación positiva entre la capacidad de aprendizaje y las innovaciones (Hurley y Hult, 1998), el éxito en la puesta en marcha nuevos productos (Baker y Sinkula, 1999) y el desarrollo de nuevas capacidades (Hult y Ketcjen, 2001). Por lo tanto, el intercambio de conocimientos genera grandes beneficios a la hora del desarrollo de rutinas de intercambio de conocimientos entre los distintos agentes (Dyer y Signh, 1998). Además, DeClerck et al., (2014), afirma la importancia de que las rutinas de intercambio de conocimientos son las que ayudan a conducir a un mayor conocimiento que sirva para identificar el valor del aprendizaje y permite a las empresas utilizarlo en nuevas aplicaciones. Asimismo, Moliterno, y Mahony, (2011) y Breite y Koskinen, (2014), apuntaban que el aprendizaje que volcaba dentro de la red les ayudaba a tener mayores interacciones y les permitía observar y adaptarse mejor a los cambios, favoreciendo la innovación y la proactividad.

En cuanto a la relación positiva entre la capacidad de adaptación y la orientación emprendedora de la red (H3), los resultados apuntan que cuanto mayor sea la capacidad de adaptación de la empresa, ésta podrá tener una mayor influencia en la orientación emprendedora de la red. Mohrman et al (1995) y Kozlowski e al (2009) ya apuntaban en su momento la importancia de estar diseñado hacia el cambio y la adaptación para poder responder a los cambios del entorno. En línea con Jantunen et al (2008), las nuevas empresas internacionales que son más capaces de adaptarse a los cambios y comprender los mercados desarrollan rutinas para garantizar esa capacidad de adaptación. Esta investigación ha demostrado que en el caso de las nuevas empresas internacionales la capacidad de adaptación es un antecedente de la orientación emprendedora de la red.

Las nuevas empresas internacionales que son capaces de adaptarse a los cambios y favorecerlos pueden servir de ejemplo a las otras empresas de la red para que sigan en la misma línea. Si una empresa es capaz de mostrar al resto de miembros de la red, cómo se adapta fácilmente a los cambios, realiza

innovaciones y está continuamente revisándose, puede animar también al resto de miembros de su a que también lo hagan.

Otra de las hipótesis contrastadas señala la existencia de una influencia positiva entre la orientación emprendedora de la red y en las ventajas competitivas de las nuevas empresas internacionales (H4). La orientación emprendedora de la red ayuda a las nuevas empresas internacionales a que puedan ser capaces de tomar la iniciativa en proyectos, a ser innovadoras y en definitiva a poder asumir ciertos riesgos que no aceptarían estando solas. La orientación emprendedora de la red ayuda a las empresas que la conforman a responder rápidamente a los cambios del entorno, capitalizando las nuevas oportunidades económicas, lo que les conduce a una posición competitiva ventajosa y les proporciona mejores resultados frente a sus competidores.

En línea con Lumpkin y Dess, 1996; Gulati, 1999; Halinen y Törnroos, 2005, las empresas que desarrollan nuevas actividades tienen a ser más atrevidas y a poder crear nuevos productos que les proporcionan ventajas distintivas y competitivas que les permiten diferenciarse del resto de empresas competidoras. Es por ello, que la orientación emprendedora de la red puede convertirse en un pilar muy importante a la hora de plantear decisiones estratégicas clave que aumenten el éxito de las mismas.

Finalmente la última hipótesis aceptada proponía que la orientación emprendedora de la red se relaciona positivamente con los resultados de las nuevas empresas internacionales (H6).

Cabe destacar que numerosos han sido los estudios que han relacionan la orientación emprendedora con los resultados de una forma positiva. Jantunen et al (2008) ya demuestra la relación positiva que existe entre la orientación emprendedora con los resultados de la empresa en los entornos internacionales. Sin embargo, en este trabajo hemos demostrado la importancia de la orientación emprendedora de la red y como ésta puede ayudar a las nuevas empresas internacionales a mejorar sus resultados. La idea central de esta hipótesis es que

gracias a la orientación emprendedora de la red, las nuevas empresas internacionales son más capaces de innovar, de ser proactivas y de asumir mayores riesgos.

En el caso de las nuevas empresas internacionales, los resultados pueden analizar si determinadas estrategias y orientaciones pueden ser importantes a la hora de mejorar sus resultados.

Además el hecho de trabajar en red, les proporciona mejores sinergias que les permiten obtener unos resultados mayores. En línea con esto, Wincent et al., (2013) ya muestra en su estudio la importancia que tienen las redes en la orientación emprendedora y cómo esta ayuda a que las empresas puedan explorar nuevas oportunidades y a activar nuevas formas de trabajar y nuevos modos de operar para adquirir y desarrollar nuevos y valiosos recursos.

Es por ello que la adopción por parte de la red de una orientación emprendedora dota a las nuevas empresas internacionales de los mecanismos necesarios para estar alerta y ser proactivas en la búsqueda de nuevas oportunidades.

Por lo tanto, los resultados permiten demostrar que las nuevas empresas internacionales que participan en una red con orientación emprendedora son capaces de obtener resultados superiores en el mercado.

Capítulo 6:

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES TEÓRICAS

La principal motivación que dio razón de ser a esta tesis se encuentra asociada a la aparición de nuevos fenómenos que han ido surgiendo a partir de la investigación desarrollada en relación al *International Entrepreneurship*. En este campo de estudio, se reconoce la gran importancia del fenómeno de las nuevas empresas internacionales y su contribución dentro del progreso económico y social de las economías globales actuales (ver Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Rialp et al., 2005; Hessels y Van Stel, 2007, Jones et al., 2011).

En concreto, el fenómeno de la globalización ha propiciado que las empresas se muevan en entornos globales e internacionales y que se haya provocado un proceso de aceleración de los mercados debido, en gran medida, por el desarrollo de la tecnología, la comunicación, los medios de transporte o la desaparición de las barreras comerciales entre países, así como también por el aumento en la homogeneización de los estilos de vida de las sociedades actuales. Todo ello, ha servido para que aparecieran nuevas empresas que tuvieran la necesidad de adoptar enfoques internacionales por lo que surgieron un gran número de empresas que recién creadas ya tenían esa visión internacional. Las nuevas empresas internacionales son empresas capaces de operar en mercados internacionales y globales prácticamente desde la creación de la misma.

Este hecho no ha pasado desapercibido a académicos e investigadores que, desde los años noventa, comienzan a preocuparse por el estudio del proceso de internacionalización seguido por este tipo de empresas, dando lugar al surgimiento y consolidación a finales de la misma década de la corriente de investigación denominada *international entrepreneurship* (McDougall y Oviatt, 2000; Jones et al., 2011).

Esta corriente de investigación, basada en un enfoque multidisciplinar, ha permitido identificar distintas perspectivas teóricas relacionadas con la internacionalización empresarial (donde se estudian las características o los antecedentes de los distintos tipos de organizaciones que son completamente internacionales); las comparaciones internacionales de la actividad empresarial

(relacionado con las comparaciones del espíritu emprendedor a través de las fronteras) y la comparación de la internacionalización empresarial (que examina el emprendimiento empresarial comparándolo entre los distintos países y tipos de empresas) (Jones et al., 2011).

Así, la literatura ha reconocido ampliamente la importancia que tienen las nuevas empresas internacionales en la actualidad. Además también se ha estudiado ampliamente cómo ha sido su proliferación dentro del entorno empresarial actual (Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005, Jantunen et al., 2008).

Tras la revisión de la literatura sobre el fenómeno de las nuevas empresas internacionales podemos concluir que una de las cuestiones fundamentales que plantea la aparición de este tipo de empresas, es la forma en la que operan. La globalización y la internacionalización han cambiado los patrones de comportamiento de las empresas y se observa que las nuevas empresas internacionales ya no operan de forma exclusivamente individual sino que necesitan de otras empresas para poder alcanzar más fácilmente sus objetivos. Por eso utilizan las redes, que les permiten conseguir recursos que de otra manera sería muy complicado conseguir y por tanto las redes, se configuran como un elemento para este tipo de empresas (Chetty y Holm, 2000, Brass et al., 2004; Jones et al., 2011).

Es por ello que dentro de los factores que son importantes para internacionalización y el éxito de las nuevas empresas internacionales la literatura ha resaltado la importancia de las redes empresariales. Tal y como se ha podido ver en la literatura, muchas y variadas han sido las investigaciones relacionadas con las redes (Chetty y Holm, 2000; Hagerdoorm y Duysler, 2002; Gilmore et al., 2006, Casillas et al., 2009).

Además, en este sentido esto está en consonancia, desde hace ya algún tiempo, la literatura sobre organización y gestión de las empresas se ha hecho hincapié en que el desarrollo de las estrategias empresariales ya no es una cuestión de las empresas sino que las estrategias de las redes pueden ser tan importante como

las estrategias a nivel de empresa (Human y Provan, 1997; Provan y Kenis, 2007; Provan et al., 2007; Wincent et al., 2014).

Del mismo modo, también se observa que las nuevas empresas internacionales abogan por desarrollar comportamientos innovadores, creativos, proactivos y son empresas con una gran predisposición a asumir riesgos, es decir, son empresas capaces de tener una orientación emprendedora que les ayuda a enfrentarse a las actividades a plantear estrategias que les permitan ser pioneras, y a adelantarse a los problemas o resolverlos de forma rápida y eficaz.

Tras la revisión bibliográfica acerca del concepto de orientación emprendedora, cabe concluir que muchos han sido los investigadores y académicos que la han analizado. Estos autores han estudiado la orientación emprendedora teniendo únicamente en cuenta a la empresa y no otros niveles en los que también opera. A nivel de empresa, la mayor parte de los estudios que analizan la orientación emprendedora se han centrado en el estudio de la relación del rendimiento o de sus contingencias (ver Rauch et al., 2009). Así pues, pocos han investigado los procesos estratégicos que se desarrollan en la orientación emprendedora (Green et al., 2008).

Debido a los cambios en el entorno y teniendo en cuenta el contexto global en el que operan las nuevas empresas internacionales, se considera oportuno abarcar la orientación emprendedora desde otro prisma, el de las redes. El principal motivo de este razonamiento es que las empresas actualmente ya no trabajan de forma individual sino que necesitan de otras empresas para poder operar de forma más eficiente. Las redes empresariales son muy importantes en la actualidad y parece casi imposible pensar que las nuevas empresas internacionales puedan trabajar solas. Es por ello que dentro del estudio de la orientación emprendedora también se debe incorporar este aspecto y por ese motivo se considera que debe ser estudiada desde el nivel de la red. Así que se consideró importante ver qué implicaciones podía tener la orientación emprendedora de la red en este tipo de empresas.

Los principales objetivos marcados en esta tesis se centraron en realizar una conceptualización teórica de la orientación emprendedora de la red y construir una escala de medida para dicho constructo, así como analizar su influencia en las nuevas empresas internacionales. También se buscaba estudiar el efecto podía tener la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación de este tipo de empresas en la orientación emprendedora de la red y el efecto que tenía dicha orientación emprendedora de la red en la adquisición de ventajas competitivas y en los resultados internacionales de estas nuevas empresas.

Así pues, uno de los principales aspectos de esta tesis es el análisis de la orientación emprendedora de la red. Para ello, se realizó una revisión de la literatura relacionada con la orientación emprendedora a nivel de empresa completándola con un estudio sobre las redes empresariales.

Respecto a la orientación emprendedora se realizó una revisión de la literatura para poder analizar las distintas definiciones y elementos que se han utilizado a lo largo del tiempo. De todo ello, se concluye que la orientación emprendedora es un concepto que se compone de tres dimensiones, la innovación, la proactividad y la predisposición a asumir riesgos (Mukjerji et al., 2009).

Tras la revisión bibliográfica donde se ha revisado tanto el concepto de red empresarial como sus implicaciones se concluye que las redes empresariales son un elemento fundamental en las nuevas empresas internacionales y que las distintas orientaciones que estas empresas tienen también deberían ser estudiadas en este nivel. En su trabajo, Wincent et al. (2014), examinan el papel que juegan los equipos directivos en la orientación emprendedora de la red a la hora de diseñar estrategias para las empresas.

Las redes empresariales constituyen una de las principales fuentes de obtención de conocimiento, de información y de recursos (Anderson, 2000, 2004; Chetty y Blankenburg, 2000; Johanson y Valne, 2003; Coviello, 2006; Chen y Wang, 2008; Gabrielson et al., 2008; Wincent et al., 2014). Sin embargo para que las relaciones y las interacciones de las empresas se traduzcan en efectos

beneficiosos para las mismas y para el resto de miembros de la red las empresas que forman parte, deben coordinar, integrar, controlar y adoptar ciertos mecanismos, funciones o recursos. En este sentido, la orientación emprendedora de la red les va a ayudar a entender mejor cómo ser más proactivos e innovadores de forma colectiva lo que induce a una mejora de la competitividad.

En esta tesis, se ha estudiado la orientación emprendedora analizando su contextualización dentro de la red y para ello se observó cómo se comportaban los principales elementos de la orientación emprendedora como la innovación, la proactividad y la predisposición a la asunción de riesgos dentro de las redes. La principal diferencia entre la orientación emprendedora y la orientación emprendedora de la red, es que la segunda, es una orientación que tiene participación colectiva y se basa en los esfuerzos conjuntos de los miembros que forman parte de la red, asociados a las dimensiones de la innovación, la proactividad y a la predisposición de asumir riesgos, se ven desde un punto de vista conjunto y beneficioso para todos.

En línea con Wincent et al., 2014, la orientación emprendedora de la red permite que las empresas a que tengan una mayor preferencia de forma conjunta para poder mantenerse por delante de la competencia y la demanda futura. Es por ello que lleva a cabo acciones audaces, compromete recursos importantes en entornos inciertos y trabaja conjuntamente para reducir riesgos con el fin de desarrollar innovaciones que les beneficien a todos.

Por lo tanto, se concluye que la orientación emprendedora de la red puede definirse como la promoción de las rutinas y condiciones colectivas que les permitan obtener nuevas oportunidades derivadas de las redes y que ayude a los miembros de la red a que participen en distintas iniciativas proactivas para promover el desarrollo de innovaciones.

Además de la conceptualización de la orientación emprendedora de la red, también se estudiaron algunos aspectos que se consideraron que podían ser relevantes a la hora de analizarla, como fue el aprendizaje organizativo y la capacidad de adaptación de las propias empresas para ver de qué manera le influye.

Así mismo, se quisieron analizar los efectos que la orientación emprendedora de la red en la mejora de las ventajas competitivas y en los resultados de las nuevas empresas internacionales. Para ello, se realizó una revisión de la literatura de estos conceptos para ver en qué puntos podía relacionarse.

Tras la revisión bibliográfica, se concluye que la capacidad de aprendizaje consiste en la habilidad que las nuevas empresas internacionales tienen a la hora de participar dentro del proceso de adquisición de conocimientos que puede ser adquirido desde el exterior de la empresa a través de distintos medios o que puede ser generado dentro de la propia empresa. La capacidad de aprendizaje también ayuda a que las nuevas empresas internacionales promuevan que se tomen decisiones que permitan realizar innovaciones. El conocimiento permite a la empresa a predecir con mayor precisión la naturaleza y el potencial de los cambios en el entorno y la idoneidad de las acciones estratégicas y tácticas (Cohen y Levinthal, 1990). Sin este conocimiento, una organización es menos capaz de descubrir y explotar nuevas oportunidades. Por lo tanto, el aprendizaje organizativo predispone a que las empresas desarrollen una orientación emprendedora cuando éste es transmitido y ayuda en la resolución de conflictos y reducción de riesgos a la hora de tomar decisiones que puedan beneficiar a las empresas de la red.

Así mismo, tras la revisión teórica de la capacidad de adaptación se concluye que ésta es una habilidad de las empresas que les ayuda a reconfigurar sus recursos y coordinar distintos procesos de una forma habitual y efectiva para poder ajustarse de una manera más flexible a los cambios del entorno viéndola como un requisito indispensable para las empresas que compiten en mercados dinámicos y globales (Oktemgil y Greenley, 1997; Farrant y Flynn, 1999; Rindova y Kotha, 2001; Álvarez y Merino, 2003; Gibson y Birkinshaw, 2004; Wang y Ahmed 2007; Hou 2008).

Del estudio de las ventajas competitivas se destaca principalmente su importancia a la hora de crear valor dentro de las empresas y dentro de las redes. Esto es debido a que las ventajas competitivas ayudan a las empresas a obtener un valor superior al de otros rivales (Rumelt, 1984; Barley, 1986; Prahaland y Hamel,

1990; Bogner y Thomas, 1994). Por lo tanto, las empresas que poseen ventajas competitivas sostenibles pueden alcanzar mejores resultados y muestran posiciones de superioridad frente a sus competidores.

Finalmente, se analizó la influencia de orientación emprendedora de la red en los resultados de las nuevas empresas internacionales. Para ello, se realizó una revisión teórica sobre qué se entiende por resultados y cuáles eran sus principales elementos.

Tras el análisis teórico de este concepto se concluye que los resultados pueden ser analizados desde distintos enfoques teóricos que incluyen desde las medidas económicas, a las evaluaciones objetivas o las dimensiones estratégicas (Dess y Robinson, 1984; Cavulgil y Zou, 1994; Bello y Gilliland, 1997; Zou y San, 1998; Richey y Myers, 2001; Bello et al., 2003; Morgan et al., 2004; Ha-Brookshire y Dyer, 2009). A la hora de definir qué se entendía por resultados, se ha tomado como referencia el rendimiento empresarial de las nuevas empresas internacionales ya que se considera una medida para evaluar el éxito de las empresas.

Tras el análisis de la literatura existente se desarrollan las distintas relaciones que se plantean en el modelo teórico presentado en este estudio. En primer lugar se observa una influencia positiva la capacidad de aprendizaje con la capacidad de adaptación. Parece ser que cuanto mayor la capacidad de aprendizaje que tiene una nueva empresa internacional más capaz es de entender y procesar el conocimiento y eso le proporciona una mayor capacidad para poder adaptarse a las informaciones y conocimientos que va adquiriendo. Con la información y el aprendizaje adecuado, las nuevas empresas internacionales pueden tener una mejor comprensión de las necesidades cambiantes del mercado y actuar en consecuencia. Es por ello que tal y como ya apuntaban Garud y Nayar, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Medina, 1999; Nonaka et al., 2000; Wang et al., 2007 en sus estudios, la capacidad de aprendizaje es un elemento de partida para construir nuevas capacidades de adaptación y le proporciona la visión que las nuevas empresas internacionales necesitan para que puedan desarrollar una mayor habilidad para adaptarse a los cambios.

Centrándonos en los antecedentes de la orientación emprendedora de la red analizados, cabe destacar que se observa una influencia positiva entre la capacidad de aprendizaje y la orientación emprendedora de la red. Por lo tanto, la capacidad de aprendizaje de las nuevas empresas internacionales ayuda a mejorar al resto de empresas de la red en la orientación emprendedora. Esto es debido a que si una empresa tiene una alta capacidad de aprendizaje, tiene una mayor predisposición adquirir nuevos conocimientos externos, a asimilarlos junto con el conocimiento interno y a crear conocimiento nuevo que pueda resultar relevante o fundamental en las distintas industrias y que ayuden a incrementar el carácter distintivo de sus productos o les permita desarrollarlos a un coste menor (Salvato, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Zaher y Bell, 2005).

Además, de nuestro estudio también se deriva que la capacidad de adaptación de las nuevas empresas internacionales ayuda a mejorar al resto de empresas de la red en la orientación emprendedora de la red. Esto es debido a que si una empresa tiene una alta capacidad de adaptación, permite a los miembros de la red que creen mecanismos que favorezcan la resolución de conflictos de forma más productiva (Helfert et al., 2002) promoviendo en la red comportamientos emprendedores que les refuerzan su adaptación a nuevas situaciones y a cambios.

Así mismo, al igual que la orientación emprendedora ayuda a las empresas a crear ventajas competitivas, (Covin y Miles 1999; Teng, 2007; Mahmood y Hanafi, 2013) también la orientación emprendedora de la red ayuda a las nuevas empresas internacionales a generar ventajas competitivas que les permitan aumentar su poder e influencia dentro de las redes. Así pues, este argumento está en línea con Teece et al., (1997) y Jantunen et al (2005) las empresas que son capaces de crear oportunidades y reconfigurar nuevos procesos, modelos o complementar nuevos métodos tienen mayores posibilidades de adquirir nuevos recursos que sean valiosos así como combinarlos de forma crucial y crear ventajas competitivas sostenibles en entornos cambiantes. Asimismo, les ayudará también a plantear distintas decisiones estratégicas clave que aumenten el éxito de las acciones que se diseñen y que les permitan diferenciarse del resto de empresas competidoras.

Finalmente, este estudio ha permitido complementar las conclusiones que numerosos investigadores han extraído con respecto a la existencia de la orientación emprendedora de la empresa sobre los resultados de las mismas (Covin y Slevin, 1991; Hunt y Morgan, 1996; Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Zahra y Covin, 1995; Barringer y Bluedorn, 1999; Gulati, 1999; Wiklund, 1999; Shane y Venkatamaran, 2000; Zahra y Garvis, 2000; Keiser et al., 2002; Ireland et al., 2003; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Halinen y Törnroos, 2005, Jantunen et al., 2005, 2008; Kraus et al., 2005; Keh et al., 2007; Madsen, 2007; Li et al., 2009; Rauch et al., 2009; Al Swdi y Mahmood, 2011; Arshad et al, 2014).

Partiendo de todos estos estudios, y su fundamentación teórica nuestro estudio ha ampliado el alcance de la orientación emprendedora a las redes empresariales a las que las nuevas empresas internacionales pertenecen manteniendo las nuevas condiciones del mercado global y dinámico al que estas empresas se enfrentan. Para ello, se ha tenido en cuenta en el análisis a empresas que trabajan en red y se han analizado distintos comportamientos de las mismas con el fin de analizar su influencia.

Gracias a la orientación emprendedora de la red, las nuevas empresas internacionales pueden beneficiarse de un mayor número de recursos que les permitirán innovar y mejorar sus productos, servicios o procesos. Además el hecho de trabajar en red, les aporta a estas empresas que adopten de forma conjunta y coordinada comportamientos y formas de trabajar similares que les permitirán crear sinergias y beneficios entre los distintos miembros y se favorecerá también el entendimiento sobre el entorno global que les rodea. Las redes empresariales les ayudan a las empresas a disminuir las desventajas asociadas a la entrada en mercados novedosos y extranjeros con las que se encuentran en sus inicios (Aiuto et al., 2000).

Tras los análisis podemos afirmar que nuestro estudio muestra que la orientación emprendedora influye el resultado de las nuevas empresas internacionales y que las redes empresariales tienen un papel importante dentro de todo este proceso estratégico.

Para las nuevas empresas internacionales es importante tener una red adecuada de contactos que les permitan poder aprovechar todos los recursos que se deriven de ellas. Por lo tanto, de todo esto se puede concluir que la orientación emprendedora de la red parece ser un requisito relevante en los resultados de las empresas que buscan tener éxito en los mercados internacionales donde se necesitan desarrollar características emprendedoras y esto es especialmente importante para las nuevas empresas internacionales.

Así pues, de forma general, podemos decir que esta investigación contribuye a demostrar que en el caso de las nuevas empresas internacionales la orientación emprendedora de la red es beneficiosa y les ayuda a obtener mayores ventajas y resultados. Concretamente se ha demostrado empíricamente que la adopción de la orientación emprendedora de la red permite generar ventajas competitivas e incrementar los resultados.

Las conclusiones obtenidas nos van a permitir identificar diversas contribuciones tanto de carácter académico como gerencial. En el ámbito académico esta tesis aporta avances en las variables que promueven la orientación emprendedora de la red como un constructo sobre el que se debería seguir trabajando. Además, se desarrolla una lógica conceptual en torno a la orientación emprendedora de la red. Para ello se ha tenido en cuenta el estudio de la orientación emprendedora y de las redes viendo sus puntos de conexión y analizando qué aspectos pueden estar relacionados.

Analizando las redes, se ha podido observar cómo, en líneas generales, se comportan las empresas y cómo se podía aplicar dicho comportamiento en las principales características de la orientación emprendedora de la red. En línea con Wincent et al. (2014), se observan cómo actúan los responsables de las empresas cuando trabajan conjuntamente y se analiza el cómo se pueden incorporar dichas actuaciones dentro del entorno de la orientación emprendedora de la red. A los resultados obtenidos por Wincent et al (2014), esta tesis añade la importancia de la capacidad de adaptación y la capacidad de aprendizaje como antecedentes de la

orientación emprendedora de la red y analiza su influencia tanto en las ventajas competitivas como en los resultados de las nuevas empresas internacionales.

A nivel gerencial, las conclusiones de este trabajo apuntan que las nuevas empresas internacionales y en concreto sus responsables deben tratar de promover actividades y comportamientos colaborativos que posibiliten la proactividad, la innovación y la reducción de los riesgos en el ámbito de su red empresarial. En la gestión de los negocios es importante saber si la orientación emprendedora de la red puede contribuir a añadir valor a las actividades a través del tiempo y es por ello, que se considera necesario que los empresarios inviertan en orientación emprendedora de la red ya que puede ser valioso y beneficioso para las empresas y es algo en lo que se deben concentrar.

Por lo tanto, en este sentido, este estudio debe permitir a los empresarios de las nuevas empresas internacionales tomar conciencia de la importancia del trabajo colaborativo y emprendedor dentro de la red ya que, gracias a esto, les permitirá favorecerse del beneficio conjunto de todos sus participantes y de la utilización de sus recursos de una manera más fácil y eficiente.

6.2 LIMITACIONES Y POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La realización de este trabajo lleva consigo ciertas limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de valorar las conclusiones que se acaban de exponer. Estas mismas limitaciones serán las que nos llevarán a proponer posibles líneas de investigación a tener en cuenta en el futuro.

En primer lugar, en la presente tesis, se ha intentado mostrar y clarificar la definición de un nuevo constructo como es la orientación emprendedora de la red. Es necesario para futuras investigaciones desarrollar este concepto en otras muestras. En este sentido, hay que seguir trabajando sobre este tema y se aboga por profundizar más en el concepto para que este pueda ser analizado de una forma más crítica y en futuras investigaciones se tratara de analizar la posible adaptación de

otros factores que puedan promoverla, ya sean orientaciones estratégicas, capacidades o procesos, al ámbito de la red.

Siguiendo esta línea puede resultar interesante para futuras investigaciones que se busquen si existen variables moderadoras o que se investigue acerca de sus posibles efectos en otras variables distintas a las estudiadas en esta tesis.

Además también podría ser interesante que se estudiaran las relaciones presentadas en este estudio en otros contextos para ver si las interpretaciones que de este estudio se derivan coinciden o varían.

Es por ello que adicionalmente, también sería interesante realizar estudios cualitativos que permitan descubrir nuevas variables o efectos que aun no se han detectado por el momento.

En segundo lugar, cabe destacar que otra de las limitaciones que se deben tener en cuenta está relacionada con la selección de la muestra del estudio ya que se han utilizado únicamente nuevas empresas internacionales que provenían de un solo país como es España y esto puede limitar la generalización de los resultados en otros contextos internacionales.

Es por ello, que en línea con Jantunen et al., (2008) o Li et al., (2009) sería interesante realizar análisis adicionales teniendo en cuenta los distintos tipos de industrias y países para evaluar este fenómeno de una manera más longitudinal ya que hasta el momento únicamente se realizan estos estudios sobre orientaciones estratégicas reflejando la situación actual. De esta manera, se podría capturar de una manera más adecuada, las dinámicas relacionadas con este proceso.

En tercer lugar se destaca que teniendo en cuenta que se partía de una población total de 2019, la muestra recogida fue de 200 empresas, lo que representa un 9,9% de la población. Esto es debido en gran medida a la dificultad que supone conseguir la colaboración del empresario en estas labores.

En cuarto lugar, se ha optado por seleccionar las escalas que se consideraban más adecuadas tras la revisión de la literatura y se adaptaron y se simplificaron para

facilitar el análisis del modelo planteado. Teniendo en cuenta las características psicosométricas de las escalas, cabe destacar que si bien en términos generales los resultados se han considerado adecuados, no han obtenido los umbrales mínimos óptimos más aceptados por la literatura, por lo que los resultados deben ser tratados con cautela.

Es por ello, que se considera conveniente revisar las escalas y realizar los análisis teniendo en cuenta otros contextos de empresas de otros países para garantizar si se puede considerar una herramienta de medida adecuada.

También es importante señalar que este estudio se ha basado en las respuestas de un único encuestado dentro de cada una de las empresas. Esto puede plantear la duda de si un solo encuestado puede responder adecuadamente por toda la empresa y si se debiera ampliar a los empleados de la empresas o al menos a los responsables de las distintas áreas. Sin embargo, en este estudio, se consideró adecuado realizar la encuesta al gerente ya que al tratarse de empresas de tamaño reducido, se consideró que los gerentes sí que tenían la información necesaria para poder dar las respuestas válidas y basadas en el conocimiento específico de la empresa.

Para finalizar cabe destacar que la revisión que se ha realizado en esta tesis nos ha permitido identificar algunas líneas de investigación que se encuentran en fases iniciales de desarrollo y cuyo estudio nos permitirían mejorar el conocimiento acerca de este fenómeno tales las que apunta Wincent et al. (2014) que destaca en su estudio que en futuras investigaciones se podrían analizar y estudiar cómo pueden afectar las condiciones ambientales, el dinamismo o la heterogeneidad de la red.

BIBLIOGRAFÍA

- Abernathy, W. J. y Utterback, J. M. (1978). "Patterns of industrial innovation" *Technology review*, vol. 64; pp. 228-254.
- Achrol, R. S. y Kotler, P. (1999). "Marketing in the Network Economy" *Journal of Marketing*, vol. 63(Special issue), pp. 146-163.
- Acs, Z.J. y Amoros, J.E., (2008). "Entrepreneurship and competitiveness dynamics" *Small Business Economics*, vol. 31 (3), pp.323-339.
- Adler, P. S., y Borys, B. (1996). "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive". *Administrative science quarterly*, vol. 41 (1), pp. 61-89.
- Adler, P. y Kwon, S. (2002). "Social capital: prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 17-40.
- Afuah, A. (1999). "La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad". Ed. México: Oxford University Press.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes", vol. 50(2), pp. 179-211.
- Akman, G. y Yilmaz, C. (2008). "Innovative capability, innovation strategy and market orientation". *International Journal of Innovation Management*, vol. 12(1), pp. 69-111.
- Al Swidi, A.K. y Mahmood, R. (2011). "How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks?". *European Journal of Social Sciences*, vol, 20(1), pp. 28-46.
- Alcover C.M., Rico Ramón y Gil F. (2011) "Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles". *Papeles del Psicólogo*, vol. 32(1), pp. 7-16.
- Alderson, W. (1965). "Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing". Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Al-Laham, A., Souitaris, V., (2008). "Network embeddedness and new-venture internationalization: Analyzing international linkages in the German biotech industry". *Journal of Business Venturing*, vol. 23 (5), pp. 567-586.
- Alonso, J. A. (1994). "El proceso de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, vol. 725, pp. 127-143.
- Álvarez, L. I.; Vázquez, R. y Santos, M. L. (1999). "Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones no Lucrativas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5(3), pp. 19-40.

- 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 Busenitz, L. W. (2001). "The entrepreneurship of resource-based theory". *Journal of Management*, vol. 27(6), pp. 755-775.
- Álvarez, V. S. y Merino, T. G. (2003). "The history of organizational renewal: Evolutionary models of Spanish savings and loans institutions". *Organization Studies*, vol. 24(9), pp. 1437-1461.
- Andersen, O. (1993). "On the Internalisation Process of the Firms: A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*, vol. 24, pp. 209-231.
- Anderson A. R., Drakopolou Dood, S. y Jack , S. (2010). "Network practices and entrepreneurial growth". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26; pp. 121-133.
- Anderson A.; Park, J, y Jack, S. (2007). "Entrepreneurial Social Capital". *International Small Business Journal*, vol. 25, 3; pp. 245-272.
- Anderson S. (2000). "Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective". *International Studies of Management and Organization*, vol. 30, 1; pp., 63-92.
- Anderson, A. R, Drakopoulou Dodd, S. y Jack, S. L. (2012). "Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice", *Management Decision*, vol. 50 (5), pp.958 - 971
- Anderson, A.R y Jack, S.L (2002). "The articulation of social capital a glue or a lubricant". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, 3; pp. 193-210.
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, vol.103(3), pp.411-423.
- Ansoff, H.I. (1965). "Corporate Strategy" New York: McGraw-Hill.
- Arbaugh, J.B., Camp, S.M., y Cox, L.W., (2008). "Why don't entrepreneurial firms internationalize more?". *Journal of Managerial Issues*, vol. 20 (3), pp.366–382.
- Arenius, P. y De Clercq, D. (2005). "A Network-based Approach on Opportunity Recognition". *Small Business Economics*, vol. 24(3), pp. 249-265.
- Argote, L. (2011). "Organizational learning research: Past, present and future". *Management Learning*, vol. 42(4), pp. 439-446.
- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., y Zain, Z. M. (2014). "The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-

- based SMEs in Malaysia”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 130, pp. 46-53.
- Ashforth, B. E., y Fried, Y. (1988). “The mindlessness of organizational behaviors”. *Human Relations*, vol. 41(4), pp. 305-329.
- Aspelund, A., Madsen, T.K. y Moen, Ø. (2007). “International new ventures: A review of conceptualizations and findings”. *European Journal of Marketing*, vol. 41(11/12), pp. 1423-1474.
- Aspelund, A., y Moen, O. (2001). “A generation perspective on small firms’ internationalization- from traditional exporters and flexible specialists to born globals”. en C.N. Axinn and P. Matthyssens, (eds.), *Reassessing the internationalization of the firm*, *Advances in International Marketing*, 11, pp. 197-225. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.
- Atuahene-Gima, K. (1996). “Market orientation and innovation”. *Journal of Business Research*, vol. 35, pp. 93-103.
- Atuahene-Gima, K., Li, H., y De Luca, L. M. (2006). The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 359-372.
- Auh, S., y Menguc, B. (2005). “Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity”. *Journal of Business Research*, vol 58(12), pp.1652-1661.
- Autio, E. (1997). “New, technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts”. *Research policy*, vol. 26(3), pp. 263-281.
- 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*, vol. 43, pp. 909-924.
- Autio, E., y Sapienza, H. J. (2000). “Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms”. *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, pp. 413-424.
- Axelsson, G. y Easton (Eds.), (1992). “Industrial networks: A new view of reality”. Routledge, London
- Bagozzi, R. P. y Youjae, Y. (1988). “On the Evaluation of Structural Equation Models” *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, pp.74-94.
- Bahn, S. S., Seo, S., Lee, H., Lee, Y. S., y Cha, M. S. (2009). An empirical study on the relationship between entrepreneurial orientation, market environment and performances of entrepreneurial networks. In *ICSB World Conference*, Seoul.

- Baker, T., Gedajlovic, E., y Lubatkin, M., (2005). "A framework for comparing entrepreneurship processes across nations". *Journal of International Business Studies*, vol. 36 (5), pp. 492–504.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-27.
- Balabanis, G., Stables, R. E. y Phillips, H. C. (1997). "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on Their Performance". *European Journal of Marketing*, vol. 31(8), pp. 583-603.
- Barkema, H.G. y Vermeulen, F. (1998). "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 7–26.
- Barkema, H.G., Bell, J.H.J. y Pennings, J.M. (1996). "Foreign entry, cultural barriers, and learning". *Strategic Management Journal*, vol. 17(2), pp. 151–166.
- Barkham, R., Gudgin, G., y Hanvey, E. (1996). "Determinants of Small Firm Growth: An Inter-Regional Study in the United Kingdom 1986-90" Psychology Press, vol. 12.
- Barney, J. B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656–665.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99.
- Barney, J. B. (1994). "Commentary: A hierarchy of corporate resources" en Shrivastava, A. Huff and Leonard-Barton, D. (1992). 'Core capabilities and core J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management, rigidities: A paradox in managing new product* Vol. 10. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 113–125.
- Barney, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *The Academy of Management Executive*, vol.9 (4), pp. 49-61.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B., y Wright, P. M. (1997). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage" <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/150>
- Barringer, B. R., y Bluedorn, A. C. (1999). "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 20(5), pp. 421-444.

- Basso, O., Fayolle, A., y Bouchard, V. (2009). "Entrepreneurial orientation: the making of a concept". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol.10 (4), pp. 313-321.
- Bateman, T. S., y Crant, J. M. (1993). "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates". *Journal of organizational behavior*, vol.14 (2), pp.103-118.
- Batjargal, B. (2006). "The dynamics of entrepreneurs' networks in a transitioning economy: the case of Russia". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.18 (4), pp. 305-320.
- Baty, G. B. (1981). "Entrepreneurship for the eighties". Reston. VA: Reston Publishing Company.
- Baughn, C.C., Chau, B.-L. y Neupert, K.E., (2006). "The normative context for women's participation in entrepreneurship: A multi-country study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30 (5), pp. 687-708.
- Baum, J. A. C, Calabrese, T., y Silverman, B. S. (2000). "Don't go alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology". *Strategic Management Journal*, vol 21(3), pp. 267-294.
- Baumol, W. J. (1989). "Entrepreneurship in economic theory". *American Economic Review Papers and Proceedings*, pp. 64-71.
- Begley, T. M., y Boyd, D. P. (1987). "A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms". *Journal of management*, vol 13(1), pp. 99-108.
- Begley, T.M., Tan, W.-L., (2001). "The socio-cultural environment for entrepreneurship: a comparison between East Asian and Anglo-Saxon countries". *Journal of International Business Studies*, vol. 32 (3), pp. 537-553.
- Bell, J. (1995). "The internationalisation of small computer software firms—a further challenge to "stage" theories". *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bell, J., McNaughton, J., Young, R., y Crick, D. (2003). "Towards an integrative model of small firm internationalization". *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, pp. 339-362.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. (2001). "Born-Again Global Firms: An extension to the born global phenomenon". *Journal of International Management*, vol. 7(3), pp. 173-190.
- Bello, D.C. y Gilliland, D.L. (1997). "The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance". *Journal of Marketing*, vol. 61 (1), pp. 22-38.

- Bello, D.C., Chelariu, C. y Zhang, L. (2003). "The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels". *Journal of Business Research*, vol. 56(1), pp. 1-16.
- Belshaw, C. S. (1955). "The cultural milieu of the entrepreneur: a critical essay. *Explorations in Economic History*", vol. 7(3), pp.146.
- Belso-Martinez, J.A., (2006). "Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 18 (3), pp. 207–226.
- Berg, M.S., Aspelund, A., y Sørheim, R., (2008). "The hybrid structures of international new ventures: a social capital approach and research agenda". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 9 (1), pp.33–42.
- Berger, B. (Ed.). (1991). *The culture of entrepreneurship* (pp. 1-12). San Francisco: ICS Press.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. y Fahy, J. (1993). "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions." *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 83-99.
- Bijmolt, T.H.A., Zwart, P.W. (1994). "The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms". *Journal of Small Business Management*, vol. 32 (2), pp. 48–59.
- Bilkey, W.J. y Tesar, G. (1977). "Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*, vol. 8(1), pp. 93-98.
- Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives". *Strategic Management Journal* vol. 18 (3), pp. 207–229.
- Birley, I. y MacMillan (Eds.) (1992), *International perspectives on Entrepreneurship Research*, Elsevier Science Publishers, New York pp. 340–363
- Birley, S. (1985). "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process". *Journal of Business Venturing*, vol.1, pp.107-117.
- Birley, S., Cromie, S., Myers, A., (1991) "Entrepreneurial networks: Their emergence in Ireland and overseas". *International Small Business Journal*, vol. 9 (4), pp.56–74.
- Blackler, F. (1993). "Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management". *Journal of management studies*, vol. 30(6), pp. 863-884.

- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., y Carsrud, A. L. (1995). "The dynamics of new business start-ups: Person, context, and process", *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol., 2, pp. 123-144.
- Bloodgood, J., Sapienza, H.J., y Almeida, J.G. (1996). "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 20, pp. 61–76.
- Bogner, W. y Thomas, H. (1994). "Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry", en G.Hamel y A. Heene (Eds.), *Competence-Based Competition*, John Wiley, Chichester, pp. 111-44.
- Bohrnstedt, G.W. (1976). "Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes". Trillas, México.
- Bollen, K. A. (1989). "Structural Equations with Latent Variables". New York: John Wiley and sons.
- Bontis, N., Crossan, M. M., y Hulland, J. (2002). "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows". *Journal of management studies*, vol. 39(4), pp. 437-469.
- Borgatti, S.P. y Foster, P. (2003). "The network paradigm in organizational research: A review and typology". *Journal of Management*, vol. 29(6), pp. 991-1013.
- Boso, N., Story, V. M., y Cadogan, J. W. (2013). "Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy" *Journal of Business Venturing*, vol 28(6), pp.708-727.
- Bouncken, R. B. (2005). "Standardization and individualization strategies of hotel brands: matching strategy to quality management instruments and marketing in Germany". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol 13(3/4), pp. 29–51.
- Bowey, J. L., y Easton, G. (2007). "Entrepreneurial Social Capital Unplugged An Activity-based Analysis". *International Small Business Journal*, vol. 25(3), pp. 273-306.
- Bowman, C., y Ambrosini, V. (2003). "How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy". *British journal of management*, vol.14(4),pp. 289-303.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., y Tsai, W. (2004). "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective". *Academy of management journal*, vol.47 (6), pp.795-817.
- Breite, R., y U. Koskinen, K. (2014). "Supply chain as an autopoietic learning system." *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 19 (1), pp. 10-16.

- Brereton, P. R. (1974). "The qualifications for entrepreneurship". *Journal of Small Business Management* vol. 12 (4), pp. 1.
- Bridgewater, S. (1992). "Informal Networks as a Vehicle for International Market Entry": Future Research Directions. Warwick Business School Research Bureau.
- Brockhaus, R. H. (1980). "Risk taking propensity of entrepreneurs" *Academy of management Journal*, vol.23(3), pp. 509-520.
- Brockhaus, R. H., y Horwitz, P. S. (1986). "The psychology of the entrepreneur". *Entrepreneurship: critical perspectives on business and management*, vol.2, pp. 260-83.
- Brown, J. S., y Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation". *Organization science*, vol. 2(1), pp. 40-57.
- Brown, S. (1996), "Art or science? Fifty years of marketing debate". *Journal of Marketing Management*, vol. 12 (4), pp. 243-68
- Brown, S. L., y Eisenhardt, K. M. (1995). "Product development: Past research, present findings, and future directions". *Academy of management review*, vol. 20(2), pp. 343-378.
- Browne, M. W. y Cudeck, R. (1993). "Alternative ways of assessing model fit". En.: Bollen, K. A y Long, J. S. (Eds.) *Testing Structural Equation Models*. 136–162. Beverly Hills, CA: Sage.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., y Wiklund, J. (2007). "Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams". *Small Business Economics*, vol. 29(3), pp. 295-308.
- Brush, C. G. (1992). "Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions". *Small Business: Critical Perspectives on Business and Management*, pp.1038-1070.;
- Brush, C. G., y Vanderwerf, P. A. (1992). "A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance". *Journal of Business venturing*, vol. 7(2), pp. 157-170.;
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D., Puky, T., (2009). "Institutional differences and the development of entrepreneurial ventures: A comparison of the venture capital industries in Latin America and Asia". *Journal of International Business Studies* vol. 40 (5), pp.762–778.
- Bruyat, C. and Julien, P.A. (2001). "Defining the field of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 2, pp. 165-80.

- Buckley, P. y Casson M. (1976). "The Future of the Multinational Enterprise". London, MacMillan.
- Bunderson, J. S., y Sutcliffe, K. M. (2003). "Management team learning orientation and business unit performance". *Journal of Applied Psychology*, vol. 88(3), pp. 552.
- Burgelman, R. A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm". *Administrative Science Quarterly*, pp.223-244.;
- Burgelman, R. A. (1991). "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research" *Organization science*, vol. 2(3), pp. 239-262.
- Burt, R. S (1992). "Structural Holes: The Social Structure of Competition". Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Burt, R. S. (2000). "The network structure of social capital". *Research in organizational behavior*, vol.22, pp.345-423.
- Busenitz, L. W., y Barney, J. B. (1997). "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making" *Journal of business venturing*, vol.12 (1), pp. 9-30.
- Busenitz, L.W., Gomez, C., Spencer, J.W. (2000). "Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena". *Academy of Management Journal*, vol. 43 (5), pp. 994–1003.
- Busenitz, L.W., Lau, C.-M., (1996). "A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship*". *Theory and Practice* vol 20 (4), pp. 25–39.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., y Sultan, R. G. (1975). "Market share-a key to profitability". *Harvard Business Review*, vol. 53(1), pp. 97-106.
- Cameron, D. R. (1978). "The expansion of the public economy: A comparative analysis". *American political science review*, vol. 72(04), pp. 1243-1261.
- Campbell, J. P. (1977). "On the nature of organizational effectiveness". *New perspectives on organizational effectiveness*, vol,13, pp.55.
- Camuffo, A. y Volpato, G. (1996). "Dynamic capabilities and manufacturing automation: organizational learning in the Italian automobile industry". *Industrial and Corporate Change*, vol. 5, pp. 813–838.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce*.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., y Carland, J. A. C. (1984). "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization.". *Academy of management review*, vol. 9(2), pp. 354-359.

- Carlsson, B., Acs, Z. J., Audretsch, D. B., y Braunerhjelm, P. (2009). "Knowledge creation, entrepreneurship, and economic growth: A historical review". *Industrial and Corporate Change*, vol. 18(6), pp. 1193-1229.
- Carmines, E. y Zeller, R.A. (1989). "Reliability and Validity Assessment". Ed. Sage Publications, London.
- 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*, vol. 44(3), pp. 311-322.
- Casson, M y Giusta, M. (2007). "Entrepreneurship and Social Capital". *International Small Business Journal*, vol. 25, 3; pp. 220-244.
- Casson, M. (1982). "The transaction cost and the theory of MNE's", Rugman, A. M. (eds.), St. Martin's Press, Nueva York.
- Casson, M., (1997). "Entrepreneurial networks in international business". *Business and Economic History* vol.26 (2), pp. 811-823.
- Caves, R. (1982). "Multinational Enterprise and Economical Analysis". Cambridge University Press, Cambridge.
- Cavusgil, S. T., y Knight, G. (2009). "Born global firms: A new international enterprise". Business expert press.
- Cavusgil, S. T., y Zou, S. (1994). "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *The Journal of Marketing*, pp.1-21.
- Cavusgil, S.T. (1980). "On the internationalization process of firms". *European Research*, vol. 8(6), pp. 273-281.
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994). "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market venture". *Journal of Marketing*, vol. 58(1), pp. 1-21.
- Chakravarthy, B. (1982). "Adaptation: a promising metaphor for strategic management". *Academy of Management Review*, vol, 7, pp. 35-44.
- Chandler, A. (1962). "Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise". Cambridge: MIT Press,
- Chandler, G. N., y Hanks, S. H. (1993). "Measuring the performance of emerging businesses: A validation study" *Journal of Business venturing*, vol. 8(5), pp. 391-408.
- Chandler, G. N., y Hanks, S. H. (1998). "An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures". *Journal of Business Venturing*, vol. 13, pp. 353-369.

- Chell, E., y Baines, S. (2000). "Networking, entrepreneurship and microbusiness behavior" *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12(3), pp. 195-215.
- Chen, M. y Wang, M. (2008). "Social network and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams". *Rand D Management*, vol. 38(3), pp.253-64.
- 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*, vol. 38, pp. 152-158.
- Chetty, S. y Blankenburg H. (2000). "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach". *International Business Review*, vol. 9(1), pp. 77-93.
- Chetty, S. y Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalisation: a traditional versus 'born global' approach". *Journal of International Marketing*, vol. 12(1), pp. 57-81.
- Chetty, S., y Holm, D. B. (2000). "Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach". *International Business Review*, vol. 9; pp. 77-93.
- Child, J. (1972). "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice". *Sociology*, vol, 6 (1), pp.1-22.
- Chiva Gómez, R., y Camisón Zornoza, C. (1999). "Estilos de aprendizaje, valores organizativos y competitividad en el sector cerámico: un estudio de casos". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 8(1), pp. 41-62.
- Chiva, R. C. C., y Camisón, C. (2002). "Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto"
- Chiva, R., y Camisón, C. (2002). "Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad" España: Publicaciones de la Universitat Jaume.
- Choi, T. Y., Dooley, K. J., y Rungtusanatham, M. (2001). "Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence." *Journal of operations management*, vol. 19(3), pp. 351-366.
- Chow, I. H. S. (2006). "The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China". *SAM Advanced Management Journal*, vol. 71(3), pp. 11.
- Choy, C.L., 1990. "Sources of business financing and financing practices: A comparison among U.S. and Asian countries". *Journal of Business Venturing*, vol. 5 (5), pp. 271-275.

- Christensen, C. M., y Rosenbloom, R. S. (1995). "Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network". *Research Policy*, vol. 24(2), pp. 233-257.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). "A Paradigm for Developing Better Measures in Marketing". *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pp. 64-73.
- Clarke, R., Aram, J., (1997). "Universal values, behavioral ethics and entrepreneurship". *Journal of Business Ethics*, vol. 16 (5), pp. 561-572.
- Cloninger, P.A., Oviatt, B., (2007) "Service content and the internationalization of young ventures: an empirical test". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31 (2), pp. 233-256.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity. A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35(1), pp.128-152.
- Cole, A. H. (1942). "Entrepreneurship as an Area of Research." *The Journal of Economic History*, vol. 2 (S1), pp. 118-126.
- Coleman, J. S. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95-120.
- Collins, D., Moore, D., y Unwalla B (1964). "The Enterprising Man" Michigan State University, East Lansing
- Collins, O. F., y Moore, D. G. (1970). "The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs" Appleton-Century-Crofts.
- Collis, D.J y Montgomery, C.A. (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990's". *Harvard Business Review*, vol. July-August, pp. 118-128.
- Connolly, T., Conlon, E. J., y Deutsch, S. J. (1980). "Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach" *Academy of Management Review*, vol. 5(2), pp. 211-218.
- Cook, S. D., y Yanow, D. (1993). "Culture and organizational learning". *Journal of management inquiry*, vol. 2(4), pp. 373-390.
- Coombs, J.E., Sadrieh, F., Annavarjula, M., (2009). "Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned-where do we go from here?". *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 13, pp. 23-64.
- Cooper, A. C. (1995). "Challenges in predicting new venture performance." En I. Bull, H. Thomas y G. Willard (Eds.), *Entrepreneurship: Perspectives on Theory Building*. London: Elsevier Science Ltd.
- Coviello, N. E. (2006). "The network dynamics of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, vol. 37(5), pp. 713-731.

- Coviello, N. y Jones, M.V. (2004). "Methodological Issues in International Entrepreneurship Research". *Journal of Business Venturing*, vol. 19(4), pp.485-508.
- Coviello, N. y Munro, H.J. (1995). "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development". *European Journal of Marketing* vol. 29, 7, pp. 49-61.
- Coviello, N. y Munro, H.J. (1997). "Network Relationships and the Internationalisation Process of the Small Software Firm". *International Business Review*, vol. 6(4), pp.361-86.
- Coviello, N.E., Cox, M.P., (2006). "The resource dynamics of international new venture networks". *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 4 (2-3), pp 113-132.
- Covin J.G y Slevin, D.P (1989), "Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environments". *Strategic Management Journal*, vol. 10,1; pp. 75.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1986). "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale". *Frontiers of entrepreneurship research*, vol. 1, pp. 626-639.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1988). "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style". *Journal of management studies*, vol 25(3), pp. 217-234.
- Covin, J. G., Green, K. M., y Slevin, D. P. (2006). "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 30(1), pp. 57-81.
- Covin, J. G., y Miles, M. P. (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, 3; pp. 47-65.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16(1), pp. 7-25.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989)." Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87.
- Coyne, K. P. (1986). "Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't." *Business Horizons*, vol. 29 (January-February).
- Crick, D. y Spence, M. (2005). "The Internationalisation of 'High Performing' U.K. High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies". *International Business Review*, vol. 14, pp. 167-185.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., y Todd, S. Y. (2008). "Strategic resources and performance: a meta-analysis".*Strategic management journal*, vol. 29(11), pp.1141-1154

- Crossan, M. M., Lane, H. W., y White, R. E. (1999). "An organizational learning framework: From intuition to institution". *Academy of management review*, vol, 24(3), pp. 522-537.
- Crossan, M. M., y Bapuji, H. B. (2003, May). "Examining the link between knowledge management, organizational learning and performance". In *Proceedings of the 5th International Conference on Organizational Learning and Knowledge*, Lancaster University, Lancaster (Vol. 30).
- Crouse, H. J. (1991). "The power of partnerships" *Journal of Business Strategy*, vol 12(6), pp.4-8.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). "A Behavioral Theory of the Firm". 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Cyert, R. M., Kumar, P., y Williams, J. R. (1993). "Information, market imperfections and strategy". *Strategic Management Journal* (1986-1998), vol.14 (SPECIAL ISSUE), pp 47.
- Czinkota, M. R., y Johnston, W. J. (1983). "Exporting: does sales volume make a difference?", *Journal of International Business Studies*, pp.147-153
- Daft, R. L., y Weick, K. E. (1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems". *Academy of management review*, vol. 9(2), pp. 284-295.
- Daft, R.L. (1978). "A dual-core model of organizational innovation". *Academy of Management Journal*, vol. 21; pp. 193-210.
- Dalli, D. (1995). "The organization of exporting activities: relationships between internal and external arrangements". *Journal of Business Research*, vol. 34(2), pp.107-115.
- Damanpour, F y Evan W. (1984). "Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29; pp. 392-409.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, vol. 26, 3; pp.550-590.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (1998). "Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, 1; pp.1-24.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001). "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations". *Journal of Management Studies*, vol. 38, 1; pp.45-65.

- Damanpour, F., Szabat, K.A. y Evan, W.M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, vol. 26, 6; pp.587-601.
- Dana, P. L. (2001). "The education and training of entrepreneurs in Asia.Education". *Training*, vol. 43(8/9), pp. 405-416.
- Das, T. K., y Teng, B. S. (2002). "Alliance constellations: A social exchange perspective" *Academy of management review*, vol. 27(3), pp. 445-456.
- Das, T.K. y Teng, B.S. (2000). "A resource-based theory of strategic alliances". *Journal of Management*, vol. 26(1), pp. 31-61.
- Davidsson, P. (2004). "Researching on Entrepreneurship", Springer, New York, USA.
- Davidsson, P. (2007). "Method challenges and opportunities in the psychological study of entrepreneurship". In J. R. Baum, M. Frese, y R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship* (pp. 287-323).
- Davidsson, P., y Honig, B. (2003). "The role of social and human capital among nascent" *Journal of business venturing*, vol. 18(3), pp. 301-331.
- Davis, D., Morris, M., y Allen, J. (1991). "Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol, 19(1), pp. 43-51.
- Day, G. S. (2000). "Managing market relationships". *Academy of Marketing Science*, vol. 28(1), pp. 24-30.
- Day, G. S. y Nedungadi, P. (1994). "Managerial representations of competitive advantage". *Journal of Marketing*, vol. 58(2), pp. 31-44.
- Day, G. S. y Wensley, R. (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority" *Journal of Marketing*, vol, 52(April), pp. 1-20.
- De Clercq, D., Dimov, D., y Thongpapanl, N. T. (2010). "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship", *Journal of Business Venturing*, vol,25(1), pp. 87-103.
- De Clercq, D., Dimov, D., y Thongpapanl, N. T. (2013). "Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37(3), pp. 505-537.
- De Clercq, D., Honig, B., y Martin, B. (2012). "The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention".*International Small Business Journal*, vol. 31, pp. 652-676
- del Junco, J.G., Brás-dos-Santos, J.M., 2009. How different are the entrepreneurs in the European Union internal market? - An exploratory cross-cultural analysis of

- German, Italian and Spanish entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship* 7 (2), 135–162.
- Denrell, J., Fang, C., y Winter, S. G. (2003). “The economics of strategic opportunity”. *Strategic Management Journal*, vol. 24(10), pp. 977-990.
- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Dewar, R. D. y Dutton J.E. (1986). “The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis”. *Management Science*, vol. 32, 11; pp.1422-1433.
- Dhanaraj, C., y Parkhe, A. (2006). “Orchestrating innovation networks”. *Academy of management review*, vol, 31(3), pp. 659-669.
- Di Gregorio, D., 2005. “Re-thinking country risk: insights from entrepreneurship theory”. *International Business Review* vol. 14, pp. 209–226.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., y Gould, J. M. (1996). “Understanding organizational learning capability”. *Journal of management studies*, vol. 33(3), pp. 361-379.
- Dickson, P. R. (1992). “Toward a general theory of competitive rationality”. *The Journal of Marketing*, pp. 69-83.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. *Management Science*, vol. 35(12), pp. 1504- 1511.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., y Carter, S. (2004). “The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment”. *International Business Review*, vol. 13(1), pp. 19-41.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., 2003. “Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture”. *Journal of International Entrepreneurship* vol.1 (2), pp. 187–215.
- Dodgson, M. (1993). “Organizational learning: a review of some literatures”. *Organization studies*, vol. 14(3), pp. 375-394.
- Drakopoulou Dodd, S., Jack, S. y Anderson, A. (2006, June). “Entrepreneurship as the nexus of change: the syncretistic creation of the future”. *Organisation Studies Summer Workshop, Mykonos*.
- Drucker, P. (1985). “*Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*”. Boston: Butterworth Heinemann.
- Dubini, P., y Aldrich, H. E. (1991). “Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process”. *Journal of Business Venturing*, vol. 6(5), pp. 305-313.

- Dunning, J. (1993). "Multinational enterprises and the global economy", Addison-Wesley, Londres.
- Dutta, D. K., y Thornhill, S. (2008). "The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model". *Journal of Business Venturing*, vol. 23(3), pp. 307-332.
- Dyer, J. H., y Singh, H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Easterby-Smith, M., Snell, R., y Gherardi, S. (1998). "Organizational learning: diverging communities of practice?". *Management learning*, vol. 29(3), pp. 259-272.
- Easterby-Smith, M., y Araujo, L. (1999). "Organizational learning: current debates and opportunities". *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, Sage, London, pp. 1-21.
- Eckhardt, J.T. y Shane, S.A. (2003). "Opportunities and Entrepreneurship". *Journal of Management*, vol. 29(3), pp.333-349
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121.
- Elkjaer, B. (1999). "In search of a social learning theory" *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*, pp.75-91.
- Ellis, P. (2008). "Social ties and international opportunity recognition". Unpublished manuscript, Hong Kong Polytechnic University.
- Ely, R.T. y R.H. Hess (1893), "Outline of Economics", New York, MacMillan
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., y Sharma, D. D. (1997). "Experiential knowledge and cost in the internationalization process" *Journal of international business studies*, pp. 337-360.
- Escribano, A., Fosfuri, A. y Tribó, J. (2009). "Management External Knowledge Flows: The Moderating Role of Absorptive Capacity". *Research Policy*, vol. 38, pp. 96-105.
- Ettlie, J. E., Bridges, W.P. y O'keefe R. D. (1984). "Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovations". *Management Science*, vol. 30, 6: pp. 682-695.
- Eurofound.(2012)."Born global: The potential of job creation in new international businesses". Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evangelista, F., 2005. "Qualitative insights into the international new venture creation process". *Journal of International Entrepreneurship* vol. 3 (3), pp. 179-198.

- Fan, T., Phan, P., (2007) "International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm". *Journal of International Business Studies*, vol. 38 (7), pp. 1113–1131.
- Fayolle, A. (2008). "Entrepreneurship education at a crossroads: Towards a more mature teaching field". *Journal of Enterprising Culture*, vol. 16(04), pp. 325-337.
- Filatotchev, I., Wright, M., Buck, T., y Zhukov, V. (1999). "Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine, and Belarus". *Journal of Business Venturing*, vol.14(5), pp.475-492.
- Filion L. J. (2004) "Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* vol. 1 (1/2) pp. 35-55.
- Filion, L. J. (1991). "Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel". *International Small Business Journal*, vol. 9 (2), pp. 26-40.
- Filion, L. J. (2011). "Defining the entrepreneur." En Dana L-P (2011) "World Encyclopedia of Entrepreneurship" cap. 5, pp. 41.
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). "Organizational Learning". *Academy of Management Review*, vol. 10(4), pp. 803-813.
- Fletcher, R. (2008). "The internationalisation from a network perspective: A longitudinal study", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, pp. 953–964.
- Floyd, S. W., y Lane, P. J. (2000). "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal", *Academy of management review*, vol. 25(1), pp. 154-177.
- Floyd, S. W., y Wooldridge, B. (1999). "Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability". *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 23, pp. 123-144.
- Fombrun, C. J., y Wally, S. (1989). "Structuring small firms for rapid growth" *Journal of Business Venturing*, vol. 4(2), pp. 107-122.
- Ford, D. (2004). "The IMP group and international marketing". *International Marketing Review*, vol. 21, 2; pp. 139-141.
- Ford, J. D., y Schellenberg, D. A. (1982). "Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance" *Academy of Management Review*, vol. 7(1), pp. 49-58.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, vol. 18(Febrero), pp. 39-50.

- Farrant, R. y Flynn, E. (1999). "Skills, shop-floor participation and the transformation of Brimfield Precision: lessons from the revitalization of the metal-working sector". *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, pp.167–188.
- Foss, N.J. (1996). "Whither the Competence Perspective?" ,en Nicolai J. Foss and Christian Knudsen, *Towards a Competence Theory of the Firm*, London: Routledge.
- Francis, J. y Collins-Dodd, C. (2000). "The Impact of Firm's Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises2. *Journal of International Marketing*, vol. 8(3), pp. 84-103.
- Freel, M. S. (2002). "On regional systems of innovation: illustrations from the West Midlands".*Environment and Planning*, vol. 20(5), pp. 633-654.
- Freeman, C. (1994). "The economics of technical change". *Cambridge Journal of Economics*, vol. 18; pp.463-514.
- Freeman, J., Styles, C., y Lawley, M. (2012). "Does firm location make a difference to the export performance of SMEs?" *International Marketing Review*, vol. 29(1), pp. 88-113.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., y Zyngier, S. (2010). "A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm".*International Business Review*, vol. 19(1), pp. 70-84.
- Frese, M., y Fay, D. (2001). "Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century" *Research in organizational behavior*, vol. 23, pp. 133-187.
- Gabrielson M. y Karpalani, V .H. M. (2012). "Overview background and historical origins of born globals; development research of theoretical and empirical research. En Gabrielson M. y Karpalani, V .H. M. Eds, (2012). "Handbook of research on born globals" Edward Elgar publishing, cap. 1 pp.3
- Gabrielsson, J. (2007). "Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies Putting the Board Demography Approach to a Test".*International Small Business Journal*, vol. 25(5), pp. 511-537.
- Gabrielsson, M. y Kirpalani, V. H. M. (2004). "Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly". *International Business Review*, vol. 13(5), pp. 555–71.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. y Zucchella, A. (2008). "Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory". *International Business Review*, vol. 17(4), pp. 385-401.
- Galunic, D. C., y Eisenhardt, K. M. (1994). "Renewing the strategy-structure-performance paradigm" *Research in organizational behavior*, vol.16, pp. 215-215.

- Gartner, W. B. (1988). "Properties of emerging organizations". *Academy of management review*, vol. 13(3), pp 429-441
- Garud, R. y Nayyar, P. (1994). Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer. *Strategic Management Journal*, 15, 365-385.
- Garvin, D. A. (1993). "Manufacturing strategic planning". *California Management Review*, vol. 35(4), pp. 85.
- Garzón Castrillón, M. A., y Fisher, A. L. (2008). "Modelo teórico de aprendizaje organizacional". *Pensamiento y Gestión*, vol, 24, pp. 195-224.
- Gasse, Y. (1982). "Elaborations on the psychology of the entrepreneur". *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 57-71.
- George, G. y Zahra, S. A. (2002). "Culture and Its Consequences for Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, pp. 5-8.
- George, G., Wiklund, J., y Zahra, S. A. (2005). "Ownership and the internationalization of small firms". *Journal of Management*, vol. 31(2), pp. 210-233.
- Ghemawat, P. (1986). "Sustainable advantage". *Harvard Business Review*, vol. 64(5), pp. 53-58.
- Ghemawat, P. (1991). "Commitment: The Dynamic of Strategy". New York, Free Press.
- Ghoshal, S. (1987). "Global strategy: An organizing framework". *Strategic management journal*, vol. 8(5), pp., 425-440.
- Giamartino, G.A., McDougall, P.P., Bird, B.J., (1993). "International entrepreneurship: the state of the field". *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 18 (1), pp 37-42.
- Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004). "The Antecedents, consequences, and mediating: Role of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, vol. 47(2), pp. 209-226.
- Gilmore, A., Carson, D. y Rocks, S. (2006). "Networking in SMEs: Evaluating its contribution to Marketing activity". *International Business Review*, vol. 15; pp. 278-293.
- Goh, A. L. (2005). "Promoting innovation in aid of industrial development: the Singaporean experience". *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18(3), pp. 216-240.
- Goh, S., y Richards, G. (1997). "Benchmarking the learning capability of organizations". *European Management Journal*, vol. 15(5), pp. 575-583.

- Goodman, P. S., y Pennings, J. M. (1977). "New perspectives on organizational effectiveness" (pp. 1-12). San Francisco: Jossey-Bass
- Gopalakrishnan, S y Damanpour, F (2000). "The impact of organizational context on innovation. Adoption in commercial banks". *IEEE Transaction of Engineering Management*, vol. 47, 1; pp.14-25.
- Grande, I. y Abascal, E. (1999). " Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial", Madrid: ESIC.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddednes". *The American Journal of Sociology*, vol. 91, 3; pp. 481-510.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol. 33(3), pp. 114-135.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122.
- Grant, R. M. (2008). "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell Publishing, Oxford.
- Grant, R. M. (2010). "Contemporary strategy analysis and cases: text and cases". John Wiley y Sons.
- Green, K.M., Covin, J.G., y Slevin, D.P. (2008a). "Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit". *Journal of Business Venturing*, vol. 23(3), pp. 356-383.
- Green, S. D., Larsen, G. D. y Kao, C. C. (2008b) "Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities". *Construction Management and Economics*, vol. 26(1), pp. 63-78.
- Griffith, D.A. y Harvey, M.G. (2001). "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities". *Journal of International Business Studies*, vol. 32(3), pp, 597-606.
- Grinstein, A. (2008). "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis". *European Journal of Marketing*, vol. 42(1/2), pp. 115-134.
- Gulati, R. (1995). "Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-52.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317.
- Gulati, R. (1999). "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation". *Strategic Management Journal*, vol. 20(5), pp. 397-420.

- Gummesson, E. (1996). "Relationship Marketing and Imaginary Organisations: A Synthesis". *European Journal of Marketing*, vol. 2, pp. 31-44.
- Guo, C. (2002). "Market Orientation and Business Performance. A Framework for Service Organizations". *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 1154-1163.
- Gupta, U. (1989). "Small firms aren't waiting to grow up to go global". *The Wall Street Journal*, p. B2.
- Gupta, V., y Fernandez, C. (2009). "Cross-cultural similarities and differences in characteristics attributed to entrepreneurs a three-nation study", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 15(3), pp. 304-318.
- Gürbüz, G., y Aykol, S. (2009). "Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth". *Management Research News*, vol. 32(4), pp 321-336.
- Ha-Brookshire, J.A. y Dyer, B. (2009). "The Impact of Firm Capabilities and Competitive Advantages on Import Intermediary Performance". *Journal of Global Marketing*, vol. 22(1), pp. 5-19.
- Hafeez, K., Zhang, Y., y Malak, N. (2002). "Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process" *International journal of production economics*, vol. 76(1), pp. 39-51.
- Hagedoorn, J. y Duysters G. (2002). "Learning in Dynamic Inter-firm Networks: The Efficacy of Multiple Contacts". *Organization Studies*, vol. 23, 4; pp. 525-548.
- Hagen, E. (1960). "The entrepreneur as rebel against traditional society", *Human Organization*, vol. 19(4), pp. 185-187.
- 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.
- Halinen, A., y Törnroos, J. Å. (2005). "Using case methods in the study of contemporary business networks". *Journal of Business Research*, vol 58(9), pp. 1285-1297.
- Hall, R. (1993). "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- Halldin, T. (2012). "Born global firms: do they perform differently?."
- Hambrick, D.C. (1981). "Strategic awareness within top management team". *Strategic Management Journal*, vol. 2(3), pp. 263-79.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1990). "The core competence of the corporation" *Harvard business review*, vol 68(3), pp. 79-91.

- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1989). "Strategic Intent" *Harward Business Review*, vol. 67(3), pp. 63-76.
- Hannan, M. T. y Carroll, G. R. (1992). "Dynamics of organizational populations". New York: Oxford University Press.
- Hansen, M.T. (1999). "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits". *Administrative Science Quarterly*, vol. 44(1), pp. 82-111.
- Harveston, P.D., Kedia, B.L., Davis, P.S., 2000. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research* 8 (1), 92-99.
- Hawver, T. H., y Pollack, J. M. (2011). "10 Entrepreneurial orientation". *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 83.
- Hedlund, G., y Kverneland, A. (1985). "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan". *International Studies of Management y Organization*, pp. 41-59.
- Helfat, C. E. y Lieberman, M. (2002). "The Birth of capabilities: market entry and the importance of prehistory" *Industrial and Corporate Change*, vol. 11(4).
- Helfat, C. E. y Peteraf, M.A. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles". *Strategic Management Journal*, vol. 24(10), pp. 997-1010.
- Helfert, G., Ritter, T. y Walter, A. (2002). "Redefining market orientation from a relationship perspective. Theoretical considerations and empirical results". *European Journal of Marketing*, vol. 36(9/10), pp. 1119-1139.
- Henderson, B. (1983). "The Anatomy of Competition". *Journal of Marketing*, vol. 47, pp.7-11.
- Henderson, R. M. y Clark, K. B. (1990). "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms". *Administrative Science Quarterly*, vol.35; pp. 9-30.
- Hessels, J. y Van Stel, A. (2007). *Export Orientation Among New Ventures and Economic Growth* . ERIM Report Series Reference No. ERS-2007-008-ORG. <http://ssrn.com/abstract=962253>.
- Hite J. (1999). "Embedded network ties in emerging entrepreneurial firms: patterns, processes and paths". Doctoral dissertation. University of Utah: Salt Lake City, UT.
- Hite, J. (2005). "Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29,pp. 113-44.

- Hite, J. M. (2005). "Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29(1), pp. 113-144.
- Hoang, H., y Antoncic, B. (2003). "Network-based research in entrepreneurship: A critical review". *Journal of business venturing*, vol. 18(2), pp. 165-187.
- Hoffman, N. P. (2000). "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future". *Academy of Marketing Science Review*, vol. 4.
- Hofstede, G. (1980). "Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?". *Organizational dynamics*, vol. 9(1), pp. 42-63.
- Hohenthal, J., Johanson, J., Johanson, M., (2003). "Market discovery and the international expansion of the firm". *International Business Review* vol. 12, pp.659-672.
- Hooley, G. Lynch, J.E. y Jobber, D. (1992). "Generic marketing strategies". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9(1), pp. 75-89.
- Hou, J. J. (2008). "Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities." *Social Behavior and Personality*, vol. 36(9), pp. 1251-1268.
- Hult, G. T. M., y Ferrell, O. C. (1997). "Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement". *Journal of Business Research*, vol 40(2), pp 97-111.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., y Knight, G. A. (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance". *Industrial marketing management*, vol. 33(5), pp. 429-438.
- 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*, vol. 22(9), pp. 899-906.
- Human, S. E., y Provan, K. G. (1997). "An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks" *Academy of Management Journal*, vol, 40(2), pp. 368-403.
- Hunt, S. D. (1997). "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory" . *Journal of Marketing Management*, vol. 12, pp. 431-45.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995). "Relationship marketing in the area of network competition". *Marketing Management*, vol. 3(1).

- Hunt, S. D., y Morgan, R. M. (1996). "The Resource Advantages Theory of Competition: Dynamic, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions". *Journal of Marketing*, vol. 60 (October), pp. 107–114.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 42-54.
- Ibeh, K. I. N. (2003). "Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualisations and Empirical Evidence". *Small Business Economics*, vol. 15(1), pp. 49-68.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., y Ferrer, C. (2007). "Fundamentos de dirección de empresas" Ed.: Thomson, Madrid.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., y Sirmon, D. G. (2003). "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions". *Journal of management*, vol. 29(6), pp. 963-989.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., y Vaidyanath, D. (2002). "Alliance management as a source of competitive advantage". *Journal of management*, vol. 28(3), pp 413-446.
- Jack, S. L., Dodd, S. D., y Anderson, A. R. (2004). "Social structures and entrepreneurial networks: the strength of strong ties". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 5(2), pp 107-120.
- Jack, S., Drakopoulou Dodd, S. y Anderson, A.R. (2008). "Change the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective". *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, vol. 20,2; pp.125-159.
- Jantunen, A. (2005). "Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study". *European Journal of Innovation Management*, vol.8, pp. 336-349.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., Saarenketo, S., (2008). "Strategic orientations of born globals - do they really matter?" *Journal of World Business* vol.43 (2), pp. 158–170.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Kyläheiko, K. (2005). "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance". *Journal of International Entrepreneurship*, vol.3(3), pp. 223-243.
- Jarillo, J.C. (1988). "On strategic networks". *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41.
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation-Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, vol,57(3), pp. 53–70.

- Jennings, D. F. y Young, D. M. (1990). "An Empirical Comparison between Objective and Subjective Measures of the Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, 1; pp. 6-20.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., y Valle-Cabrera, R. (2005). "Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry" *Human Resource Management*, vol. 44(3), pp.279-299.
- Jiménez D y Sanz, R (2007). "Innovación y Aprendizaje Organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, vol. 29; pp. 31-56.
- Jiménez-Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation, organizational learning, and performance". *Journal of business research*, vol. 64(4), pp. 408-417.
- Johanson, J. y Mattson, L.G. (1992). "Network positions and strategic action: an analytical framework. *Industrial Networks: A New View of Reality*". B. Axelsson and G. Easton. London, Routledge: pp.205-217.
- Johanson, J. y Mattson, L.G. (1998). "In Strategies in Global Competition" (Eds. Hood N. and Vahlne J. E.) *Croom Helm, London*, pp.287-314.
- Johanson, J. y Mattsson, L.G. (1993). "Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition", in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, pp. 303-22.
- Johanson, J. y Vahlne J-E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Academy of International Business*, vol. 40; pp.1411-1413.
- 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*, vol. 8 (1), pp. 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990): "The Mechanism of Internationalization". *International Marketing Review*, vol, 7(4), pp. 11-24.
- Johanson, J. y Vahlne. J.-E. (2003). "Business relationship learning and commitment in the internationalization process. The mechanism of internationalization". *Journal of International Entrepreneurship* vol. 1; pp. 83-101.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, vol. 12(2), pp.305-322.
- Jolly, V.K., Alahunta, M., Jeannet, J.-P., 1992. Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change* 1 (1), 71–82.

- Jones, M. V. (1999). "The internationalisation of small hightechnology firms". *Journal of International Marketing*, vol.7(4), pp.15-41.
- Jones, M. V., Coviello, N., y Tang, Y. K. (2011). "International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis." *Journal of business venturing*, vol. 26(6), pp. 632-659.
- Kao, R. W., Kao, R. R., y Kao, K. R. (2011). "Evolution of entrepreneurship: toward stewardship-based economics". *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp.158.
- Karagozoglu, N., Lindell, M., (1998) "Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study". *Journal of Small Business Management* vol.36 (1), pp. 44-59.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. y Morgan, N. A. (2000). "Firm-Level Export Performance Assessment: Review", *Evaluation, and Development. Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28(4), pp. 493-511.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., y Ng, H. P. (2007). "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs". *Journal of business venturing*, vol. 22(4), pp592-611.
- Keupp, M.M., Gassmann, O., (2009) "The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field". *Journal of Management*, vol. 35 (3), pp. 600-633.
- Khanna, T., Gulati, R., y Nohria, N. (1998). "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope". *Strategic management journal*, vol. 19(3), pp 193-210.
- Kim, L. (1998). "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor". *Organization Science*, vol. 9(4), pp. 506-521.
- Kim, L. y Lim, Y. (1988). *Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach*. *Academy of Management Journal*, 31(5), 802-827.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (1998). "Value innovation: the strategic logic of high growth". *IEEE ENG Managerial Review*, vol. 26(2), pp.8-17
- Kimberly J. R. y Evanisko, M. J. (1981). "Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations". *Academy of Management Journal*, vol. 24; pp. 689-713.
- Kirpalani, M., y Luostarinen, R. (1999). "Dynamics of success of SMOPEC firms in global markets." In A paper prepared for the EIBA Annual Conference in Manchester.

- Kirpalani, V. y MacIntosh, N. (1980). International Marketing Effectiveness of Technology Oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, 11(3), 81-90.
- Knight G. A. y Liesch P. W. (2002). "Information internalisation in internationalising the firm". *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 981-995.
- Knight, G. A. (2001). "Entrepreneurship and strategy in the international SME". *Journal of International Management*, vol. 7(3), pp. 155-71.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (1996). "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, JAI Press, pp. 11-26.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, pp. 124-141.
- Knight, G., Koed Madsen, T., y Servais, P. (2002). "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA". *International Marketing Review*, vol.21(6), pp 645-665.
- Knight, K. (1967). A descriptive model of intra-firm innovation process. *Journal of Business*, vol.40; pp. 478-796.
- Kocak, A., Abimbola, T., (2009). "The effects of entrepreneurial marketing on born global performance". *International Marketing Review* vol. 26 (4-5), pp. 439-452.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*, vol. 3(3), pp. 383-397.
- Krauss, S.I., Frese, M., Friedrich, C. y Unger, J.M. (2005). "Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 14(3), pp. 315-44.
- Kreiser, P. M.; Marino, L.D. y Weaver, K. M. (2002) "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer; pp. 71-94.
- Kretchen, D. J., Jr., y Hult, G. T. M. (2007). "Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains". *Journal of Operations Management*, vol. 25, pp 573-580.
- Kropp, F., Lindsay, N.J., Shoham, A., 2006. "Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms". *International Marketing Review* vol. (5), pp.504-523.

- Krueger, N. (2000). "The cognitive infrastructure of opportunity emergence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25(3), pp. 5–23.
- Krueger, N., Reilly, M. y Carsrud, A. (2000). "Competing models of entrepreneurial intentions". *Journal of Business Venturing*, vol. 15(5/6), pp. 411-532.
- Kuemmerle, W. (2002). "Home base and knowledge management in international ventures". *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 99–122.
- Kuivalainen, O., Lindqvist, J., Saarenketo, S., Äijö, T., (2007a). "International growth of Finnish software firms: starting points, pathways and outcomes". *Journal of EuroMarketing* vol. 16 (1–2), pp. 7–22.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P., (2007b). "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance". *Journal of World Business* vol. 42 (3), pp. 253–267.
- Lado, A. A., y Vozikis, G. S. (1996). "Transfer of technology to promote entrepreneurship in developing countries: An integration and proposed framework" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, pp. 55-72.
- Lambin, J. J. (1995). "Marketing Estratégico", McGraw-Hill, Madrid.
- Lambin, J. J. (1996). "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is Too Important to Be Left to Sale Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector". *CEMS Business Review*, vol. 1(1/2), pp. 37-56.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Langerak, F., y Commandeur, H. R. (1998, May). "The influence of market orientation on competitive superiority and performance of industrial business". In 27th EMAC Conference, Stockholm, Sweden (pp. 91-105).
- Langowitz, N., Minniti, M., (2007). "The entrepreneurial propensity of women". *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 31 (3), pp. 341-264.
- Lant, T.K., Milliken, F. y Batra, B. (1992). "The role of management learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration." *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 585-608.
- Larson, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships". *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 76-104.
- Leana, C. R., y Van Buren, H. J. (1999). "Organizational social capital and employment practices". *Academy of management review*, vol,24(3), pp. 538-555.

- Lechner, C., y Dowling, M. (2003). "Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.15(1), 1-26
- Lee, S. Y., Florida, R., y Acs, Z. (2004). "Creativity and entrepreneurship: a regional analysis of new firm formation". *Regional studies*, vol.38(8), pp.879-891.
- Leibenstein, H. (1968). "Entrepreneurship and development". *The American Economic Review*, pp.72-83.
- Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G.C., Peters, L.S., Rice, M. y Veryzer, R.W. (2001). "Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts". Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D (1992). "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp 111-125.
- Leonidou, L. C., y Samiee, S. (2012). "Born global or simply rapidly internationalizing? Review, critique, and future prospects." En M. Gabrielsson and VHM Kirpalani, eds, (2012) *Handbook of research on born globals*. Pp.16-35.
- Levin, D. Z., y Cross, R. (2004). "The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer". *Management science*, vol.50(11), pp.1477-1490.
- Levitt, B., y March, J. G. (1988). "Organizational learning" *Annual review of sociology*, pp.319-340.
- Li Y., Sun, Y. y Liu, Y. (2006). "An empirical study of SOEs' market orientation in transitional China". *Asia Pacific Journal Management*. Vol 23, pp. 93-113.
- Li, Y. Li, P.P. Liu, Y. y Yang, D. (2009). "Learning trajectory in offshore OEM cooperation: Transaction value for local suppliers in the emerging economies". *Journal of Operations Management*, vol. 11.
- Li, Y., Liu, Y., Duan, Y., y Li, M. (2008a). "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China". *International Journal of Technology Management*, vol 41(1/2), pp. 223-246.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., y Liu, Y. (2008b). "Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms" *Journal of Small Business Management*, vol.46(1), pp.113-133.
- Liesch, P.W., Welch, L., Welch, D., McGaughey, S.L., Petersen, B. y Lamb, P. (2002). "Evolving Strands of Research on Firm Internalization, An Australian-Nordic Perspective" *International Studies of Management and Organization*, vol. 32(1), pp.16-35.

- 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*, vol. 10, pp.399-420.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1992) "Demand uncertainty and investment in industry-specific capital". *Industrial and Corporate Change*, vol.1(1), pp.235-262.
- Llonch, J. (1993). "Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa", EADA Gestión, Barcelona.
- Llonch, J. y Waliño, S. (1996). "Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa". *Esic-Market*, vol.91, pp. 9-39.
- 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*, vol.23(5), pp 467-485.
- Loane, S., Bell, J. y McNaughton, R. (2007). "A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms". *Journal of World Business*, vol, 42 (4), pp. 489–504.
- Long, J. S. (1983). "Confirmatory Factor Analysis: A Preface to LISREL" Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 007-033. Newbury Park, CA: Sage.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., y Weingart, L. R. (2001). "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective". *Academy of management journal*, vol. 44(4), pp. 779-793.
- Lowe, S., Ellis, N., y Purchase, S. (2008). "Rethinking language in IMP research: Networking processes in other words." *Scandinavian Journal of Management*, vol, 24(4), pp.295-307.
- Lugo, J.E. (2007). "El proceso de Internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual". *Revista electrónica GestioPolis*. <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/procesode-internacionalizacion-de-las-empresascompetitividad-y-globalizacion.htm>
- Lumpkin, G.T. y Dess, G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle". *Journal of Business Venturing*, vol. 16, pp. 429–451.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance". *Academy of management Review*, vol. 21(1), pp. 135-172.

- Luo, X., y Bhattacharya, C. B. (2006). "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value". *Journal of marketing*, vol. 70(4), pp.1-18
- Luostarinen, R. y Gabrielsson, M. (2004). "Finnish Perspectives of International Entrepreneurship", in Leo Paul Dana (ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, 383–403. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lussier, R. N., y Pfeifer, S. (2001). "A crossnational prediction model for business success" *Journal of Small Business Management*, vol 39(3), pp 228-239.
- Madsen, T. K. (1989). "Successful export marketing management: Some empirical evidence". *International Marketing Review*, vol. 6(4), pp.41-55.
- Madsen, T. K., y Servais, P. (1997). "The internationalization of born globals: an evolutionary process?." *International business review*, vol, 6(6), pp.561-583.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. S. y Servais, P. (2000). "Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters". *Advances in International Marketing*, vol.10, pp.247-265.
- Madsen, T., y Servais, P. (1997). "The internationalisation of born globals: an evolutionary process?" *International Business Review*, vol.6(6), pp.561-583.
- Mahmood, R., y Hanafi, N. (2013). "Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in malaysia: competitive advantage as a mediator". *International Journal of Business and Social Science (IJBSS)*,vol.4(1),pp. 82-90.
- Mamis, R.A. (1989,)."Global start-up". Inc., pp 38–47.
- March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, vol.2, pp.71-87.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. y McDonald, R. P. (1988). "Goodness of fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size" *Psychological Bulletin*, vol 103, pp. 391-410.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. y Ozsomer, A. (2002). "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance". *Journal of Marketing*, vol. 66(July), pp.18-32.
- McAuley, A. (1999). "Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector". *Journal of International Marketing*, vol 7(4), pp. 67–82.
- McClelland, D.C. (1961). "The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McDougall, P. y Oviatt, B. (1996). "New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study". *Journal of Business Venturing*, vol.11(1), pp. 23-40.

- McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2000). "International entrepreneurship: The intersection of two research paths". *Academy of Management Journal*, vol.43, pp. 902–908.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., y Shrader, R.C. (2003). "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, vol.1, pp.59-82.
- McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M. (1994). "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research". *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp.469-487.
- McGrath, R.G. y MacMillan, I.C. (1992). "More like each other than anyone else? A cross-cultural study of entrepreneurial perceptions". *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 419–429.
- McKinsey y Co (1993). "Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters", Australian Manufacturing Council, Melbourne.
- McNaughton, R. B. (2001). "The export mode decision-making process in small knowledge-intensive firms". *Market Intelligence and Planning*, vol. 19, pp. 12-20.
- Medina, J.A. (1999). "Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas". *AEDEM'99*, pp.497-503.
- Menger, C. (1871)." Grundsätze der volkswirtschaftslehre" (Vol. 1) W. Braumüller.
- Merlo, O., y Auh, S. (2009). "The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance". *Marketing Letters*, vol, 20(3), pp 295-311.
- Meyer, G. D., y Heppard, K. A. (2000). "Entrepreneurial Strategies. Entrepreneurship as strategy": *Competing on the entrepreneurial edge*, 1.
- Milanov, H. y Fernhaber, S. A. (2009). "The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks". *Journal of Business Venturing*, vol. 24(1), pp 46-61.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). "Organizational Strategy, Structure and Process." New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983) "The correlates of Entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, vol. 29, 7; pp. 770
- Miller, D. y Friesen, P. H. (1982). "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum". *Strategic Management Journal*, vol.3, pp.1-25.
- Miller, D. y Friesen, P. H. (1983). "Strategy-making and environment: the third link". *Strategic Management Journal*, vol 4, pp 221-235.

- Miller, D. y Friesen, P. H. (1983). "Strategy-making and environment: the third link."
- Miller, D., y Shamsie, J. (1996). "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of management journal*, vol. 39(3), pp.519-543.
- Miller, K. D., y Bromiley, P. (1990). "Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures". *Academy of Management Journal*, vol. 33(4), pp. 756-779. Miller y Friesen (1978)
- Mintzberg, H. (1973). "The nature of managerial work".
- Mitchell, R.K., Smith, J.B., Morse, E.A., Seawright, K.W., Peredo, A.M., McKenzie, B., (2002). "Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures" *Entrepreneurship Theory and Practice* vol.26 (4), pp 9-32.
- Moen, Ø., Servais, P., 2002. "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises". *Journal of International Marketing* vol.10 (3), pp. 49-72.
- Moliterno, T. P., y Mahony, D. M. (2011). "Network theory of organization: A multilevel approach" *Journal of Management*, vol,37(2), pp 443-467.
- Moll, I., Montaña, J. Guzman, F. y Solé, F. (2007). Market orientation and design orientation: a management model. *Journal of Marketing Management*, 23(9), 829-840.
- Morgan, N., Kaleka, A. y Katsikeas, C. (2004). "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment". *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 90-108.
- Morgan, R. T., y Hunt, S. (1999). "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy". *Journal of Business Research*, vol.46, pp.281-290.
- Morgan, R. T.", y Hunt, S. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol. July, pp. 20-38.
- Morgan, R.E. y Katsikeas, C. (1997). "Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique". *Management Decision*, vol. 35(1), pp. 86-78.
- Morrow, J.F. (1988). "International entrepreneurship: A new growth opportunity". *New Management*, vol. 3, pp. 59-61.
- Morse, E.A., Mitchell, R.K., Smith, J.B., Seawright, K.W., 1999. "Cultural values and venture cognitions on the Pacific Rim". *Global Focus* vol. 11 (4), pp. 135-153.

- Mort, G.M. y Weerawardena, J. (2006). "Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms". *International Marketing Review*, vol. 23(5), pp. 549-572.
- Mowery, D. C. y Oxley, J. E. (1995). "Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems". *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, pp. 67-93.
- Mueller, S.L., Thomas, A.S., 2001. "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of Business Venturing* 16 (1), pp.51-75.
- Muzychenko, O., 2008. "Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities". *European Management Journal*, vol. 26 (6), pp. 366-377.
- Nahapiet, J. y S. Ghoshal. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *Academy of Management Review*, vol. 23(2), pp. 242-266.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, October, pp. 20-35.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 46-65.
- Nelson, R.R. (1991). "Why do firms differ and how does it matter?" *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 61-74.
- 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., Toyama, R. y Nagata, A. (2000). "A firm as a knowledge creating entity: A new perspective on the theory of the firm". *Industrial and Corporate Change*, vol. 9(1), pp. 1-20.
- North, D., Smallbone, D. y Vickers, I. (2001). "Public sector support for innovating SMEs". *Small Business Economics*, vol. 16; pp 303-317.
- Nunnally, J. (1979). "Psychometric Theory", McGraw-Hill, Nueva York.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., y Story, P. A. (2011). "The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis" *Journal of Organizational Behavior*, vol.32(5), pp.788-818.
- Ohe, T., Honjo, S., Oliva, M., MacMillan, I.C., (1991). "Entrepreneurs in Japan and Silicon Valley: a study of perceived differences". *Journal of Business Venturing* vol. 6 (2), pp. 135-144.

- Oktemgil, M. y Greenley, G. (1997). "Consequences of high and low adaptive capability in UK companies" *European Journal of Marketing*, vol. 31(7), pp. 445-66.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views". *Strategic Management Journal*, vol. 18(9), pp. 697-713.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, vol. 25(1), pp. 45-64.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization" *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29(5), pp. 537-553.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1999). "A framework for understanding accelerated international entrepreneurship". In R. Wright (Ed.), *Research in Global Strategic Management*, pp. 23-40. Stamford, CT: JAI Press.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1995). "Global Start-Ups Entrepreneurs on a World Wide Stage". *Academy of Management Executive*, vol. 9, 2; pp. 30-43.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1997). "Challenges for Internationalization Process Theory. The Case of International New Ventures". *Management International Review*.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (2007). "International entrepreneurship". Edward Elgar Publishing Inc, Cheltenham, UK.
- Park, S., Bae, Z.-T., (2004). "New venture strategies in a developing country: identifying a typology and examining growth patterns through case studies". *Journal of Business Venturing* vol. 19 (1), pp. 81–105.
- Oviatt, B.M., Shrader, R.C., y McDougall, P.P. (2004). "The internationalization of new ventures: A risk management model". In M.A. Hitt y J.L.C. Cheng (Eds), *Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance. Advances in international management (Vol. 16, pp. 165–185)*. Amsterdam: Elsevier.
- Pelham, A. y Wilson, D. (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market-Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24(1), pp. 27-43.
- Penrose, E. (1959). "The Theory of the Growth of the Firm", Oxford University Press, Oxford.

- Blesa A., y Ripollés, M. (2006). Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 26, pp. 73-94.
- Perks, K. y Hughes, M. (2008). “Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms”. International Business Review, vol. 17(3), pp. 310-330.
- Peteraf, M. A. (1993). “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View”. Strategic Management Journal, vol.14, pp. 179-191.
- Piercy, N. (1981). “Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting”. European Journal of Marketing, vol. 15(3), pp. 26-46.
- Piercy, N., Kaleka, A. y Katsikeas, C. (1998). “Sources of Competitive Advantage in High Performing Export Company”. Journal of World Business, vol. 33(4), pp. 378-393.
- Pisano, G. (2000). “In search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals”. En: Dosi, G; Nelson, R., Winter, S., The nature and dynamics of organizational capabilities. (Oxford, Oxford University Press).
- Pla-Barber, J., Escriba-Esteve, A., (2006) “ Accelerated internationalization: evidence from a late investor country”. International Marketing Review, vol. 23 (3), pp. 255–278.
- Porter, M. E. (1980). “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” New York: Free Press.
- Powell, W.W., Koput, K. y Smith-Doerr, L. (1996). “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”. Administrative Science Quarterly, vol. 41(1), pp. 116–145.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. Harvard Business Review, vol. 33, pp. 79-91.
- Prashantham, S., (2008). “New venture internationalization as strategic renewal”. European Management Journal vol. 26 (6), pp. 378–387.
- Preece, S.B., Miles, G. y Baetz, M.C. (1998). “Explaining the international intensity and global diversity of early stage technology based firms”. Journal of Business Venturing, vol. 14, pp. 259-281.
- Presutti, M., Boaru, C y Fracocchi, L. (2007). “Knowledge acquisition and foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach”. International Business Review, vol. 16; pp. 23-46.

- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001b) "Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments". *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 57-66.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33(3), pp. 761-787.
- Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., y Lertwongsatien, C. (2005). "Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective". *Journal of management information systems*, vol. 21(4), pp. 237-276.
- Real, J. C., Leal, A., y Roldán, J. L. (2006). "Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies". *Industrial Marketing Management*, vol. 35(4), pp. 505-521.
- Reed, R. y DeFilippi, R. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, vol 15, pp. 88-102.
- Reichheld, F.F. (1993). "Loyalty-Based Management" *Harvard Business Review*, vol. 71(2), pp. 64-71.
- Reid, S. (1981). "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion". *Journal of International Business Studies*, vol. otoño, pp. 101-112.
- Rennie, M. (1993). "Global competitiveness: born global". *McKinsey Quarterly*, vol. 4, pp. 45-52.
- Reuber, A. R. y Fischer, E. (1997). "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs". *Journal of International Business Studies*, vol. 28(4), pp. 807-825.
- 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*, vol, 14 (2), pp. 147-166.
- Rialp, A., Rialp, J. y Salas, V. (2002). "Faster and highly successful exporters: An explanation of born global firms from the resource-based view". *Research in Entrepreneurship and Small Business*, 16th. Workshop.
- Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I., y Suárez-Ortega, S. M. (2010). "A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process". *European Management Journal*, vol. 28(2), pp. 108-123.

- Richey, R.G. y Myers, M.B. (2001). "An investigation of market information use in export channel decisions: Antecedents and outcomes". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 31(5), pp. 334-354.
- Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., Armstrong, D. J. y Reid, M. F. (2010). "Potential absorptive capacity of state it departments: a comparison of perceptions of CIOs and it managers". *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, vol. 20, pp. 68-90.
- Rindova, V. P. y Kotha, S. (2001). "Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 1263-1280.
- Rindova, V. y Taylor, S. (2002). "Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution". <http://www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/dynamic.pdf>.
- Ripollés, M, y Blesa, A (2015) "Development of interfirm network management activities: The impact of industry, firm age and size" *Journal of Management & Organization*, pp.1-19
- Ripollés, M, Menguzzato, M., e Iborra, M. (2002). "The Internationalisation of New Ventures. The Spanish Case". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 3(3), pp. 191-200.
- Ripollés, M., y Blesa, A. (2005). "Personal networks as fosterers of entrepreneurial orientation in new ventures". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 6(4), pp. 239-248.
- Ripollés, M., y Blesa, A. (2012). International new ventures as "small multinationals": The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2), 277-287. Ripollés y Blesa, 2006).
- Ripollés-Mélie, M., Menguzzato-Boulard, M., Sanchez-Peinado, L., (2007). "Entrepreneurial orientation and international commitment". *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 5 (3-4), pp. 65-83.
- Ritter, T. y Gemunden, G. (2002). "The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success". *Journal of Business Research*, vol. 57(5), pp. 548-556.
- Rogers, E.M. (1995). "Diffusion of innovations". Ed. New York: The Free Press.
- Rouse, M.J. y Daellenbach, U.S. (1999). "Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 20(5), pp. 487-494.
- Rumelt, R. P. (1984). "Towards a strategic theory of the firm". In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.

- Salvato, C. (2003). "The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution" *Journal of Management Studies*, vol. 40(1), pp. 83-108.
- Sánchez, M. P., López, A, Cervantes, M. y Cañibano, C. (2000). "El capital humano en la nueva sociedad del conocimiento. Su papel en el sistema español de innovación". Ed. Madrid.
- Sapienza, H.J., De Clercq, D., Sandberg, W.R., (2005). "Antecedents of international and domestic learning effort". *Journal of Business Venturing* vol. 20 (4), pp. 437-457.
- Sarabia, F.J. y Sánchez, M. (1999). "Validez y fiabilidad de escalas". En Sarabia, F.J.: *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Schollhammer, H. (1982). "Internal Corporate Entrepreneurship", In C. Kent, D. Sexton and K. Vesper (eds.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Clipp, NJ.;
- Schumpeter, J. (1934). "The theory of economic development". Ed. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). "Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process", New York and London: McGraw-Hill.
- Servais, P., Zucchella, A., Palamara, G., (2007). "International entrepreneurship and sourcing: international value chain of small firms". *Journal of Euro-Marketing* vol. 16 (1-2), pp. 105-117.
- Shane, S. (2003): "A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity" Nexus, Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 217-226.
- Shapero, A. (1975). "The displaced, uncomfortable entrepreneur". *Psychology today*, vol. 9(6), pp. 83-88.
- Sharkey, T. W., Lim, J. S., y Kim, K. I. (1989). "Export development and perceived export barriers: an empirical analysis of small firms". *Management International Review*, pp. 33-40.;
- Sherman, S. (1992). "How to Prosper in the Value Decade" *Fortune*, vol. 126 (12) , pp. 90-103.
- Shepherd, D. A., y DeTienne, D. R. (2005). "Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification". *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 29(1), pp. 91-112.

- Shoham, A (1998). "Export performance: a conceptualization and empirical assessment", *Journal of International Marketing*, vol. 6 (3): pp. 59-81.
- Shrader, R, Oviatt, B y McDougall (2000). "How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century". *Academy of Management Journal*, vol. 43(6), pp. 1127-1247.
- Shrivastava, P. (1983). "A typology of organizational learning systems". *Journal of management studies*, vol. 20(1), pp. 7-28.
- Sinkula, J. M. (1994). "Market information processing and organizational learning". *The Journal of Marketing*, pp 35-45.
- Skarza, J. (1990). "Networking and small firms". *International Small Business Journal*, vol. 8, 2; pp. 10-22.
- Slater, S. F. (1996). "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage". *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 79-86.
- Slater, S. F. (1997). "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25(2), pp. 162-167.
- Slater, S. F. y Mohr, J. J. (2006). "Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23(1), pp. 26-33.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, vol. 58 (January), pp. 92-125.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, vol. 59(3), pp. 63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1996). "Competitive Strategy in the Market-Focused Business". *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, pp. 159-174.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1998). "Customer-led and Market-Orientated: Let's not Confuse the Two". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1001-1006.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1999). "Market-Orientated is More than Being Customer-Led" *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1165-1168.
- Slater, S.F., y Narver, J.D. (2000). "Intelligence Generation and Superior Customer Value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28(1), pp.120-127.
- Slocum, J. W., McGill, M., y Lei, D. T. (1994). "The new learning strategy: anytime, anything, anywhere". *Organizational Dynamics*, vol. 23(2), pp. 33-47.
- Slotte-Kock, S., y Coviello, N. (2010). "Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34(1), 31-57.

- Solberg, C. A., y Durrieu, F. (2006). "Access to networks and commitment to internationalisation as precursors to marketing strategies in international markets" *Management International Review*, vol 46(1), pp. 57-83.
- Sørensen, O. H., Hasle, P., y Pejtersen, J. H. (2011). "Trust relations in management of change". *Scandinavian journal of management*, vol. 27(4), pp. 405-417.
- Spender, J. C. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic management journal*, vol. 17, pp. 45-62.
- Spiro, R. L. y Weitz, B. A. (1990). "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity". *Journal of Marketing Research*, vol. 27, pp. 61-69.
- Srivastava, A., y Lee, H. (2005). "Predicting order and timing of new product moves: the role of top management in corporate entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, vol. 20(4), pp. 459-481.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. y Fahey, L. (1998). "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis". *Journal of Marketing*, vol 62(1), pp. 2-18.
- Stalk, G., Evans, P., y Sgulman, L. E. (1992). "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy" (Vol. 63). *Harvard Business Review*.
- Stata, R., y Almond, P. (1989). "Organizational learning: The key to management innovation". *The training and development sourcebook*, 2.
- Staw, B.M., (1976). "Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action" *Organizational Behavior and Human Performance* vol. 16, pp. 27-44
- Steensma, H.K., Marino, L., Dickson, P.H., (2000a). "The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal* 43 (5), 951-973.
- Steensma, H.K., Marino, L., Weaver, K.M., 2000b. Attitudes toward cooperative strategies: a cross-cultural analysis of entrepreneurs". *Journal of International Business Studies* 31 (4), pp. 591-609.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative science quarterly*, pp, 46-56.
- Stevenson, H. H. y Jarillo, J.C. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, vol. 11; pp. 17-27.
- Stevenson, H., Roberts, M. J., y Grousbeck, H. I. (1989). "New ventures and the entrepreneur". *Irwin, Homewood, IL*.

- Stevenson, H.H y Gumper, D.E (1985) "The heard of Entrepreneurship" Harvard Business Press; pp. 89.
- Stopford, J. M., y Baden-Fuller, C. W. (1994). "Creating corporate entrepreneurship". *Strategic management journal*, vol. 15(7), pp. 521-536.
- Sullivan, D. y Bauerschmidt, A. (1990). "Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis". *Management International Review*, vol. 30(1), pp. 19-30.
- Svetlicic, M. (2007). "Outward foreign direct investment by enterprises from Slovenia" *Transnational Corporations*, vol. 16(1), pp. 55.
- Szulanski, G. (1996). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 27-43.
- Szulanski, G., Cappetta, R., y Jensen, R. J. (2004). "When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity." *Organization science*, vol. 15(5), pp. 600-613.
- Tan, J., (2002). "Culture, nation, and entrepreneurial strategic orientations: implications for an emerging economy". *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 26 (4), pp. 95-111.
- Tang, J., Tang, Z., Zhang, Y., y Li, Q. (2007). "The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China". *Journal of developmental Entrepreneurship*, vol. 12(04), pp. 383-397.
- Tannenbaum, S. I. (1997). "Resolving training dilemmas: An organisational perspective." *Applied Psychology*, vol. 46(4), pp. 376-379.
- Teece, D. J. (2006). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Haas School of Business Working Paper*, vol. Dec.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 1319-1350.
- Teece, D. J. y Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: An introduction". *Industrial and Corporate Change*, vol. 3(3), pp. 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, vol. 18(7), pp. 509-533.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1992). "Dynamic capabilities and strategic Management". CCC working paper no. 90-8, Haas School of Business, University of California at Berkeley.
- The Economist. (1993,). "America's little fellows surge ahead". Vol. July 3 pp. 59-60.

- Thomas, A.S. y Mueller, S.L. (2000). "A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture". *Journal of International Business Studies*, vol. 31, pp. 287–301.
- Thompson, V.A. (1965). "Bureaucracy and innovation". *Administrative Science Quarterly*, vol. 10; pp. 1-20.
- Tolstoy, D., (2009) "Knowledge combination and knowledge creation in a foreign-market network". *Journal of Small Business Management* vol.47 (2), pp. 202–220.
- Tovsiga, G. and Tulugurova, E. (2009), "Intellectual capital practices a four region comparative study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, p. 7
- Tsai, W. (2001). "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 996-1004.
- Tsai, W. (2002), "Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing". *Organization Science*, vol. 13(2), pp.179-90.
- Tsai, W., y Ghoshal, S. (1998). "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks". *Academy of Management Journal*, vol. 41(4), pp. 464.
- Tsai, Y.C. (2006). "Effect of Social Capital and Absorptive Capability on Innovation in Internet Marketing". *International Journal of Management*, vol. 23(1), pp. 157-166.
- Tsang, E. W. (1997). "Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research". *Human relations*, vol. 50(1), pp. 73-89.
- Turnbull, P., Ford, D., y Cunningham, M. (1996). "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 11(3/4), pp. 44-62.
- Turnbull, P.W. (1987). "A challenge to the stages theory of the internationalisation process", in Reid, S. and Rosson, P. (Eds), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York, NY.
- Tushman, M. L. y Nadler, D. A. (1986). "Organizing for innovation". *California Management Review*, vol. 28, 3; pp.74-92.
- Ulrich, D., Von Glinow, M.A. and Jick, T. (1993), "High-impact learning: building and diffusing learning capability", *Organizational Dynamics*, Vol. 22 No. 2, pp. 52-66.

- Uriel, E., Aldás, J. (2005). "Análisis multivariante aplicado". Editorial Thompson, Madrid.
- Utterback, J. M. (1994). "Radical innovation and corporate regeneration". *Research-Technology Management*, vol. 37(4), pp. 10.
- Uzzi, B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67
- Valeriano, L. L. 1991. "Other Asians follow Japanese as investors in U.S. firms." *Wall Street Journal*, vol. January 7: B2.
- Valkokari, K. (2015). "Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them". *Technology Innovation Management Review*, vol. 5(8).
- Valkokari, K. (2015). "Describing network dynamics in three different business nets" *Scandinavian Journal of Management*, vol. 31(2), pp. 219-231.
- Valkokari, K., y Helander, N. (2007). "Knowledge management in different types of strategic SME networks." *Management Research News*, vol. 30(8), pp. 597-608.
- Valkokari, K., Paasi, J., Luoma, T., y Lee, N. (2009). "Beyond Open Innovation—the concept of networked innovation". In *Proceedings of 2009 ISPIM Symposium*, New York.
- Van de Ven, A. H., y Poole, M. S. (1995). "Explaining development and change in organizations". *Academy of management review*, vol. 20(3), pp. 510-540.
- Van den Bosch, F., Volberda, H. W. y De Boer, M. (1999). "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities". *Organization Science*, vol. 10(5), pp. 551-568.
- Vassolo, R. y Anand, J. (2008). "An examination of dynamic capabilities: Is evolutionary theory under-determined?" *Management Research*, vol. 6(3), pp.47-62.
- Venkataraman, S. (1997). "The distinctive domain of entrepreneurship research". In J.A. Katz (Ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (Vol. 3, pp. 119–138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Venkataraman, N. y Ramanujan, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research. A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, vol. 11(4), pp.801-814.
- Verona, G. y Ravasi, D. (2003). "Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation". *Industrial and Corporate Change*, vol. 12(3), pp. 577-606.

- Vesper, K.H. (1980). "New venture strategies". Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000). "Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing". *Quadern de treball, Facultat d'Economía, Universitat de Valencia*, 104.
- Vinding, A. L. (2006). "Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach". *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 15(4/5).
- Vissa, B., y Bhagavatula, S. (2012). "The causes and consequences of churn in entrepreneurs' personal networks". *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 6(3), pp.273-289
- Wakkee, I., (2006). "Mapping network development of international new ventures with the use of company e-mails". *Journal of International Entrepreneurship* vol. 4 (4), pp.191-208.
- Walker, O.C. y Ruekert, R.W. (1987). "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework" *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33.
- Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991). "Organizational memory" *Academy of Management Review*, vol. 16, pp.57-91.
- Wang, C. y Ahmed, P. K. (2007). "Dynamic capabilities: A review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, vol. 9(1), pp. 31-51.
- Wang, E.T.G., Lin, C.C.L., Jiangb, J. J. y Klein, G. (2007). "Improving enterprise resource planning (ERP) fit to organizational process through knowledge transfer". *International Journal of Information Management*, vol. 27(3), pp.200-212.
- Wasserman, S. y Faust, K. (1994). "Social Network Analysis", Cambridge: Cambridge University Press.
- 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*, vol. 42, pp.294-306.
- Weick, K. E., y Quinn, R. E. (1999). "Organizational change and development." *Annual review of psychology*, vol. 50(1), pp. 361-386.
- Weick, K. E., y Roberts, K. H. (1993). "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks". *Administrative science quarterly*, pp. 357-381.
- Weick, K. E., y Westley, F. (1996). "Organizational learning: Affirming an oxymoron". Sage: London, pp.440-458.
- Welch, D. E. y Welch, L. S. (1996). "The internationalisation process and networks: A strategic management perspective". *Journal of International Marketing*, vol.

4(3), pp 11–28.

- Wernerfelt, B. (1984). “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp 171-180.
- Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. and Martin, F. (2001). “International Market Selection Strategies of Manufacturing and Services Firms”. *Entrepreneurship Regional Development*, vol. 13, pp. 17-46.
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2003). “Research notes and commentaries: knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses.” *Strategic management journal*, vol. 24(13), pp.1307-1314.
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). “Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach.” *Journal of business venturing*, vol. 20(1), pp.71-91.
- Wiklund, J., (1998). “Small firm growth and performance: entrepreneurship and beyond.” Doctoral dissertation. Jonkoping International Business School, Jonkoping, Sweden.
- Wiklund, J., (1999). “The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship”. *Entrepreneurship Theory and Practice* . vol. 24 (1), pp. 37 – 48
- Wincent, J., Thorgren, S. y Anokhin, S. (2014), “Entrepreneurial orientation and network board diversity in network organizations”, *Journal of Business Venturing*
- Witt, P. (2004). “Entrepreneurs’ networks and the success of start-ups”. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, 5; pp. 391-412.
- Wolfe, R. A. (1994). “Organizational memory: Review, critique and suggested research directions”. *Journal of Management Studies*, vol. 31, 3; pp.405-431.
- Wong, P.K., Ho, Y.P., Autio, E., (2005). “Entrepreneurship, innovation and economic growth: evidence from GEM data”. *Small Business Economics* vol. 24 (3), pp-335–350.
- Wright, M., Lockett, A., Pruthi, S., Manigart, S., et al., (2004). “Venture capital investors, capital markets, valuation and information: US, Europe and Asia.” *Journal of International Entrepreneurship* vol. 2 (4), pp.305–326.
- Yli-Renko, H., Autio, E. y Tontti, V. (2002). “Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new companies”. *International Business Review*, vol. 11(3), pp. 279–304.
- Yuchtman, E., y Seashore, S. E. (1967). “A system resource approach to organizational effectiveness”. *American sociological review*, pp. 891-903.

- Zacharakis, A.L. (1997). "Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, pp. 23–39.
- Zaheer, A. y Bell, G.G. (2005). "Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance". *Strategic Management Journal*, vol. 26(9), pp.809.
- Zaheer, S., y Mosakowski, E. (1997). "The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services". *Strategic management journal*, vol. 18(6), pp. 439-463.
- Zahra, S. A. (1993). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 17, 4; pp.5-21.
- 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*, vol. 15 (5/6), pp.469-492.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension". *Academy of Management Review*, vol. 27(2), pp. 185-203.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. y Hitt, M. A. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning performance". *Academy of Management Journal*, vol. 43; pp. 925-950.
- Zahra, S. A., Matherne, B. P. y Carleton, J. M. (2003). "Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1 (2), pp. 163-186.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., y Huse, M. (1997). "The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, pp.25-46.
- Zahra, S., (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explorative study". *Journal Business Venturing* vol. 6, pp. 259 – 285.
- Zahra, S., (1993a). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension". *Entrepreneurship Theory and Practice* vol.. 16, pp. 5 – 21.
- Zahra, S.A. (1999). "The changing rules of global competitiveness in the 21st Century". *Academy of Management Executive* , vol. 13,1; pp. 36-42.
- Zahra, S.A. Ireland, R.D., y Hitt, M.A. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance". *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 925-950.
- Zahra, S.A., (1993b) "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp.

319 – 340.

- Zahra, S., Covin, J., (1995.) “Contextual influence on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis”. *Journal of Business Venturing* , vol. 10, pp. 43 – 58.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. y Huse, H. (1997). “The Effect of the Environment on Export Performance among Telecommunications New Ventures”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22(1), pp. 25-46.
- Zainol, F. A., y Ayadurai, S. (2011). “Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of personality traits in Malay family firms in Malaysia”. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2(1), pp.59-71.
- Zaltman, G.; Duncan, R. y Holbeck, J. (1973). “Innovations and organizations”. Ed. New York: John Wiley.
- Zhang, M., Tansuhaj, P., McCullough, J., 2009. “International entrepreneurial capability: the measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China” *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 7 (4), 293–322.
- Zhou, L., Wu, W. y Luo, X. (2007). “International and the performance of born. Global SMEs: the mediating role of social networks”. *Journal of Business Studies*. Vol. 38, Pp. 673-690.
- Zmud R. W. (1982). “Diffusion of modern software practices: Influence of centralization and formalization”. *Management Science* 28(12), 1421-1431.
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities” *Organization Science*, vol. 13, pp. 339-351.
- Zou, S. y Stan, S. (1998). “The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997”. *International Marketing Review*, vol. 15(5), pp. 333-356.
- Zucchella, A., Palamara, G. y Denicolai, S. (2007). “The drivers of the early internationalization of the firm”. *Journal of World Business*, vol. 42, pp. 268–270.

ANEXOS

La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales



Investigadores de la Universitat Jaume I estamos realizando un estudio sobre el proceso de internacionalización de las nuevas empresas. Le agradeceríamos que dedicara unos minutos a contestar el cuestionario que encontrará a continuación. Este tipo de investigaciones no sería posible sin la colaboración del colectivo empresarial. Por ello, para nosotros sus respuestas tienen un especial valor. Le agradeceríamos que dedicara unos minutos a contestar el presente cuestionario. Le garantizamos que sus respuestas nunca serán tratadas de forma individual y que ni su nombre ni el de su empresa, serán utilizados con fines ajenos a los directamente relacionados con esta investigación. Le

En primer lugar, nos gustaría que contestase a las siguientes **cuestiones referentes a su empresa**.

1. Sector de actividad (Código CNAE)

2. Año de creación de la empresa.

3. Número total de empleados.

4. A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con **rutinas que pueden darse en su empresa**. Indique de 1 a 5 su grado de acuerdo con cada una de ellas (1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo).

4.1. La dirección desarrolla procesos flexibles para responder rápidamente a los cambios en nuestros mercados.	1	2	3	4	5
4.2. La dirección promueve cambios rápidos de estrategia en función de nuestras prioridades de negocio.	1	2	3	4	5
4.3. Nuestra empresa es capaz de desarrollar nuevos productos en función de la información externa.	1	2	3	4	5
4.4. Nuestra empresa es capaz de entender, analizar e interpretar la información del entorno.	1	2	3	4	5
4.5. Nuestra empresa es capaz de combinar el conocimiento interno de la empresa con la información externa.	1	2	3	4	5
4.6. Nuestra empresa es capaz de identificar los cambios del mercado y aplicarlos en sus propios productos y procesos de manera rápida.	1	2	3	4	5

5. Indique la **posición de su empresa respecto a sus principales competidores** para cada uno de los siguientes aspectos en una escala en la que 1 significa "muy inferior" y 5 "muy superior"

5.1. Diseño de productos únicos.	1	2	3	4	5
5.2. Creación de una imagen distintiva para sus productos.	1	2	3	4	5
5.3. Servicio post-venta y/o apoyo tecnológico.	1	2	3	4	5
5.4. Desarrollo de productos de mayor calidad a precios comparables.	1	2	3	4	5
5.5. Menor coste de la materia prima.	1	2	3	4	5
5.6. Menor coste de producción por unidad.	1	2	3	4	5
5.7. Menores precios que la competencia.	1	2	3	4	5
5.8. Encontrar nuevos mercados.	1	2	3	4	5
5.9. Eficiencia.	1	2	3	4	5
5.10. Conocimiento del mercado.	1	2	3	4	5
5.11. Conocimiento de los clientes.	1	2	3	4	5
5.12. Diseño estrategias de comunicación eficaces.	1	2	3	4	5

6. Años que hace que su empresa **inició la actividad internacional**.

7. De las siguientes actividades, ¿podría indicarnos que **porcentaje** realiza su empresa en otros países?

Actividades	Porcentaje
7.1. Proceso de fabricación	
7.2. Investigación y Desarrollo	
7.3. Comercialización	
7.4. Publicidad y promoción	
7.5. Servicio postventa	

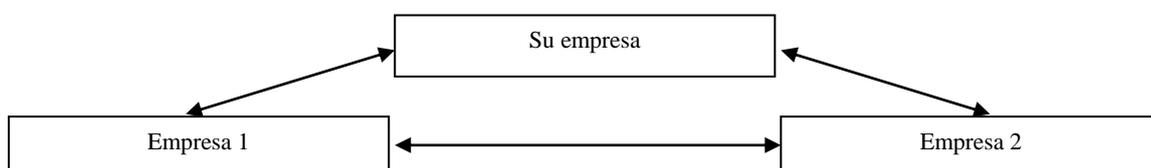
8. Indique, para cada uno de los últimos cinco años, qué **porcentaje de sus ingresos procede de la venta de sus productos en otros países**.

2004	2005	2006	2007	2008

9. Indique, para los últimos tres años, su **grado de satisfacción con** los siguientes aspectos de su **actividad internacional** (1 = muy insatisfecho; 5 = muy satisfecho).

9.1. Volumen de ventas	1	2	3	4	5
9.2. Cuota de mercado	1	2	3	4	5
9.3. Rentabilidad	1	2	3	4	5
9.4. Acceso al mercado	1	2	3	4	5
9.5. Desarrollo de la imagen	1	2	3	4	5
9.6. Desarrollo del know-how	1	2	3	4	5
9.7. Satisfacción global	1	2	3	4	5

Muchas empresas participan en redes empresariales, entendidas éstas como relaciones entre al menos tres empresas independientes. El dibujo siguiente representa la estructura mínima de una red en la que usted podría estar participando.



Las siguientes preguntas hacen referencia a la **participación de su empresa en su red principal**. Le agradeceríamos que contestase pensando en dicha red.

10. Año en el que **entró a formar parte** de la red.

11. Por favor, indíquenos el **ámbito geográfico** de la red principal en la que participa su empresa (marque una opción).

11.1. La mayoría de los miembros de la red están localizados en la misma comunidad autónoma.	
11.2. La mayoría de los miembros de la red están localizados en el mismo país.	
11.3. En la red participan miembros de más de un país.	

La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales

12. Indique en qué grado los miembros de su red principal realizan las siguientes actividades (1 = nunca y 5 = siempre).

Las empresas de mi red principal ...

12.1. ... inician la implementación de procesos de producción innovadores.	1	2	3	4	5
12.2. ... apoyan los proyectos con expectativas de beneficios superiores asumiendo los riesgos que conllevan.	1	2	3	4	5
12.3. ... adoptan los mejores métodos de trabajo del sector.	1	2	3	4	5
12.4. ... aplican prácticas nuevas desarrolladas en otros sectores.	1	2	3	4	5
12.5. ... identifican con rapidez los cambios tecnológicos que pueden afectarles.	1	2	3	4	5
12.6. ... son capaces de explotar nuevas oportunidades.	1	2	3	4	5
12.7. ... están continuamente buscando nuevos métodos de trabajo.	1	2	3	4	5
12.8. ... en situaciones de incertidumbre, prefieren asumir riesgos para asegurarse que se explotan las oportunidades del mercado.	1	2	3	4	5
12.9. ... destinan recursos a nuevas áreas operativas que son prometedoras.	1	2	3	4	5

Como muestra de agradecimiento por su colaboración, una vez analizados los datos podemos facilitarle los principales resultados de la encuesta. En caso de estar interesado en esta investigación necesitamos que nos proporcione una dirección postal o electrónica a la cual remitírselos.

NOMBRE	
DIRECCIÓN	
CÓDIGO POSTAL	
CIUDAD	
E-MAIL	

La investigación centrada en la internacionalización de nuevas empresas cuenta con la dificultad añadida de la inexistencia de un censo de empresas con menos de 10 años de existencia que desarrollen actividades en mercados internacionales y que formen parte de una red empresarial. Si conoce usted alguna empresa de estas características que no tenga inconveniente en contestar este cuestionario, nos sería de gran ayuda que nos facilitase el nombre y teléfono de una persona de contacto.

NOMBRE DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA PERSONA DE CONTACTO	
TELÉFONO	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MATRIZ DE COVARIANZAS:

	CAPJ1	CAPJ2	CAPJ3	CAD1	CAD2
CAPJ1	0.754				
CAPJ2	0.257	0.394			
CAPJ3	0.179	0.266	0.367		
CAD1	0.205	0.179	0.162	0.525	
CAD2	0.277	0.191	0.117	0.301	0.609
CAD3	0.271	0.167	0.159	0.200	0.267
VVCC1	0.181	0.112	0.125	0.144	0.144
VVCC2	0.181	0.144	0.140	0.142	0.141
VVCC3	0.156	0.129	0.122	0.088	0.128
VVCC4	0.141	0.078	0.106	0.074	0.137
OER1	0.204	0.100	0.067	0.096	0.159
OER2	0.183	0.088	0.041	0.143	0.211
OER3	0.204	0.161	0.154	0.120	0.123
OER4	0.337	0.151	0.132	0.091	0.172
OER5	0.273	0.163	0.181	0.184	0.176
OER6	0.317	0.188	0.173	0.124	0.204
OER7	0.294	0.127	0.084	0.144	0.271
OER8	0.244	0.086	0.073	0.074	0.192
OER9	0.258	0.142	0.116	0.044	0.163
RDO1	0.126	0.130	0.095	0.197	0.076
RDO2	0.097	0.114	0.102	0.137	0.050
RDO3	0.083	0.093	0.079	0.133	0.120
RDO4	0.167	0.134	0.131	0.107	0.135
RDO5	0.109	0.106	0.094	0.130	0.122
RDO6	0.085	0.099	0.083	0.066	0.081
RDO7_	0.142	0.127	0.076	0.129	0.133

	CAD3	VVCC1	VVCC2	VVCC3	VVCC4
CAD3	0.503				
VVCC1	0.134	0.421			
VVCC2	0.145	0.174	0.370		
VVCC3	0.138	0.155	0.249	0.387	
VVCC4	0.173	0.149	0.184	0.270	0.458
OER1	0.229	0.103	0.072	0.225	0.301
OER2	0.148	0.063	0.084	0.079	0.117
OER3	0.169	0.092	0.198	0.220	0.187
OER4	0.156	0.161	0.143	0.111	0.112
OER5	0.213	0.151	0.230	0.202	0.199
OER6	0.211	0.152	0.255	0.222	0.199
OER7	0.204	0.123	0.211	0.174	0.148
OER8	0.134	0.099	0.116	0.162	0.168
OER9	0.067	0.140	0.218	0.209	0.207
RDO1	0.055	0.127	0.231	0.195	0.152
RDO2	0.092	0.100	0.186	0.235	0.167
RDO3	0.088	0.129	0.186	0.197	0.180
RDO4	0.192	0.139	0.167	0.171	0.177
RDO5	0.159	0.105	0.219	0.291	0.197
RDO6	0.131	0.117	0.184	0.243	0.223
RDO7	0.152	0.137	0.223	0.187	0.174

La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales

	OER1	OER2	OER3	OER4	OER5
OER1	1.130				
OER2	0.403	0.828			
OER3	0.282	0.264	0.644		
OER4	0.164	0.291	0.317	1.024	
OER5	0.372	0.259	0.394	0.353	0.699
OER6	0.366	0.335	0.394	0.512	0.468
OER7	0.327	0.372	0.378	0.490	0.426
OER8	0.300	0.396	0.307	0.331	0.258
OER9	0.273	0.308	0.364	0.470	0.347
RDO1	0.195	0.265	0.220	0.133	0.305
RDO2	0.317	0.191	0.235	0.093	0.262
RDO3	0.222	0.172	0.173	0.116	0.232
RDO4	0.273	0.267	0.197	0.036	0.232
RDO5	0.303	0.119	0.223	0.024	0.255
RDO6	0.336	0.148	0.204	0.004	0.231
RDO7	0.226	0.198	0.213	0.099	0.247

	OER6	OER7	OER8	OER9	RDO1
OER6	0.904				
OER7	0.612	0.941			
OER8	0.418	0.427	0.711		
OER9	0.585	0.523	0.482	0.937	
RDO1	0.193	0.160	0.099	0.165	0.839
RDO2	0.197	0.110	0.146	0.196	0.549
RDO3	0.193	0.138	0.152	0.142	0.447
RDO4	0.179	0.069	0.196	0.048	0.418
RDO5	0.161	0.113	0.108	0.083	0.367
RDO6	0.120	0.070	0.132	0.081	0.344
RDO7	0.222	0.148	0.151	0.133	0.476

	RDO2	RDO3	RDO4	RDO5	RDO6	RDO7
RDO2	0.830					
RDO3	0.460	0.736				
RDO4	0.448	0.516	0.826			
RDO5	0.485	0.399	0.498	0.790		
RDO6	0.422	0.420	0.548	0.619	0.763	
RDO7	0.445	0.511	0.548	0.486	0.545	0.723

