

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DOCTORADO EN NEGOCIOS Y GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD
EMPRESARIAL CON APLICACIÓN A PYMES, EMPRENDIMIENTO Y
EMPRESA FAMILIAR

**INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE LA EMPRESA EN EL
DESEMPEÑO EXPORTADOR:
UN ESTUDIO EMPÍRICO EN MÉXICO**

DOCTORANDA: ALEXANDRA SOLANO ACOSTA

DIRECTORES:

DR. JESÚS COLLADO AGUDO

PROFESOR TITULAR DE UNIVERSIDAD. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

DR. ÁNGEL HERRERO CRESPO

PROFESOR TITULAR DE UNIVERSIDAD. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

ABRIL, 2016

“El agradecimiento es la memoria del Corazón”

Lao-Tsé

En el proceso de realización de este trabajo he tenido el privilegio de sentir el afecto y apoyo de numerosas personas que, directa o indirectamente, han participado en él y sin cuyo respaldo no habría podido concluirse. Deseo en estas líneas expresar mi agradecimiento a todos los que me han inspirado, apoyado y orientado durante estos años.

En primer lugar, a los directores de esta Tesis Doctoral, los profesores Dr. Jesús Collado Agudo y Dr. Ángel Herrero Crespo. La culminación de este trabajo no habría sido posible sin su ayuda, apoyo, comprensión y compromiso inquebrantable. Les agradezco especialmente su exigencia y su permanencia constante e inmediata a mi lado, aún en mis momentos más complicados. Es un verdadero honor haber contado con su dirección; que por encima de ello, ha florecido en una relación de amistad de por vida, en especial, les agradezco permitirme aprender de ellos y así, crecer.

A los directivos del Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México, Dr. Daniel Moska Arreola, Dr. Pedro Luis Garza Soler, Gabriel Morelos Borja y Dr. Orestes Gámez Díaz y del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, al Dr. Sergio Ortiz Valdés, por brindarme todas las facilidades para iniciar y concluir este programa de doctorado. A mis compañeros de camino en el Doctorado, todos mi colegas de la primera promoción de este programa doctoral, en especial a mis *Partners*, Rafael Castillo Mejía, Moisés Carbajal Marrón, Dante Castro Solano, Arturo Torres García y Karla Giordano Martínez; quienes destacan por su tenacidad, espíritu de colaboración y calidad humana, algo que me permitió disfrutar al máximo este Programa Doctoral. En particular, quisiera agradecer a mi *Partner de Partner's*, Jesús Manuel Palma Ruiz, quien a pesar de la distancia, ha sido un refugio de tranquilidad, sabiduría y comprensión en todo momento de este largo camino.

Al Mtro. Fernando Juárez Torres y directivos de distintas empresas que me han brindado su apoyo y colaboración en el desarrollo de la parte empírica de esta tesis doctoral, especialmente a FEDEX México. A todos ellos, gracias por su buena disposición y sus valiosas aportaciones.

A mis compañeros del Área del Departamento de Economía y Negocios Internacionales, un grupo de trabajo que destaca por su compromiso, calidad humana y apoyo incondicional, que se convirtió en mi segunda familia y un soporte fundamental para realizar este trabajo. En particular, quisiera agradecer a Oscar Morales, Paulina Lejarza, Miguel Ángel Castro, Lucía Rivera, Mariel Carreño y Magdalena Eslava por su comprensión y su buena disposición para brindarme su ayuda en todo momento. Al resto de profesores del Departamento de la Escuela de Negocios, por su apoyo y amistad durante estos años en los que hemos compartido vivencias tanto profesionales como personales. Y muy en especial a los Doctores, Carlos Sola José Barrera y Jorge Vera por sus consejos e indicaciones que me han orientado a definir la estructura de la investigación.

A mis guías espirituales, Dra. Rosario Arellano, Dra. Alejandra Trillo, Lic. Mirella Cervantes, Bill Gager y Arq. Máx Olivares (Q.E.P.D) quienes con su sabiduría y su luz interior han iluminado mi ser para comprender que todo sucede primero en un plano espiritual, y esta fortaleza interior, es la fuente de materialización de cualquier gran objetivo.

A mis amigos del alma, Miriam Fuentes, Mercedes Agudelo, Josefa Magaña, Juan Orozco, Jorge Calderón, José Burelo, José Martín Echavarría y Edgar Centeno por ser mi fuente de inspiración y fortaleza en los momentos difíciles que existen en la vida.

Finalmente quisiera dedicar unas líneas a mis familiares, y muy particularmente a mis padres, Glenny de Jesús Acosta y Donaldo Antonio Solano como fuentes inagotables de amor incondicional; a mi tía, Martha Teresa Solano como mi fiel compañera para enfrentar mis miedos; y a mis hermanas del corazón, Isabel y Marcela Olivares, quienes se transformaron en mi red de apoyo, aliento y comprensión durante todo este tiempo. Sin cada uno de ellos, no hubiera sido posible la culminación de este trabajo. Ariadne García y Jorge Ivan Gallego, quienes siempre me han alentado a desarrollar todo mi potencial con entusiasmo y alegría.

Por encima de todo, agradezco a Dios y al Universo haber tenido la bendición de vivir al mismo tiempo, la gestión, el nacimiento y el desarrollo de los proyectos más significativos y hermosos de mi vida: mi Doctorado y mi Hijo, Andrés. Andrés, quién representa la luz más brillante de mi lado no dominante y mi fuente de inspiración hacia el equilibrio de mi vida, a Él dedico este trabajo y los momentos de perseverancia, valentía y transformación personal que implicaron hacerlo realidad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: CAPACIDADES DE APRENDIZAJE EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS: EL PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL DESEMPEÑO INTERNACIONAL.....	3
1.1. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	4
1.1.1. TEORÍAS ECONÓMICAS SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	6
1.1.1.1. <i>TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO</i>	7
1.1.1.2. <i>TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN</i>	8
1.1.1.3. <i>TEORÍA EVOLUTIVA</i>	9
1.1.1.4. <i>TEORÍA ECONÓMICA DE LA COORDINACIÓN</i>	10
1.1.2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	10
1.1.3. INTERNACIONALIZACIÓN GRADUAL VERSUS ACELERADA: APRENDIZAJE Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	16
1.1.4. EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA	19
1.2. ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL	25
1.2.1. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA.....	26
1.2.1.1. <i>CONCEPTO DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA</i>	27
1.2.1.2. <i>DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA</i>	30
1.2.1.3. <i>ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA</i>	37
1.2.2. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL	41
1.2.2.1. <i>CONCEPTO DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL</i>	42
1.2.2.2. <i>DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL</i>	45
1.2.2.3. <i>ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL</i>	49
1.3. ESTUDIO DEL DESEMPEÑO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	53
1.3.1. DESEMPEÑO EXPORTADOR	54
1.3.1.1. <i>CONCEPTO DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR</i>	54
1.3.1.2. <i>DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR</i>	55
1.3.1.3. <i>ANTECEDENTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR</i>	61
1.3.2. DESEMPEÑO BORN GLOBAL	63
1.3.2.1. <i>CONCEPTO Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS BORN GLOBAL</i>	64
1.3.2.2. <i>DIMENSIONES DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS BORN GLOBAL</i>	65
1.3.2.3. <i>ANTECEDENTES DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA BORN GLOBAL</i>	66
1.3.3. DIFERENCIAS ENTRE UNA EMPRESA EXPORTADORA TRADICIONAL Y LAS EMPRESAS BORN GLOBAL.....	73

CAPÍTULO 2: INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	79
2.1. CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS Y EL CONTEXTO INTERNACIONAL	80
2.2. CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ENFOCADA A LA ORGANIZACIÓN	91
2.2.1. LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	93
2.2.1.1. CONCEPTO DE LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	96
2.2.1.2. DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	98
2.2.2.3. LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE Y OTRAS VARIABLES	101
2.2.2. CAPACIDAD DINÁMICA ORIENTADA AL APRENDIZAJE.....	106
2.2.2.1. CONCEPTO DE CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE.....	108
2.2.2.2. DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DINÁMICA ORIENTADA AL APRENDIZAJE.....	110
2.2.2.3. CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE Y OTRAS VARIABLES.....	111
2.3. CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING.....	114
2.3.1. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING	114
2.3.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING	120
2.3.2.1. CONCEPTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	122
2.3.2.2. DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	123
2.3.2.3. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DESEMPEÑO.....	128
2.4. CAPACIDAD DINÁMICA ORIENTADA A LAS REDES EMPRESARIALES.....	137
2.4.1. REDES EMPRESARIALES.....	138
2.4.1.1. CONCEPTO DE REDES EMPRESARIALES.....	140
2.4.1.2. DIMENSIONES DE LAS REDES EMPRESARIALES.....	143
2.4.1.3. REDES EMPRESARIALES Y OTRAS VARIABLES	145
2.4.2. CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES EMPRESARIALES.....	148
2.4.2.1. CONCEPTO DE CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES EMPRESARIALES.....	150
2.4.2.2. DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES EMPRESARIALES.....	152
2.4.2.3. CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES EMPRESARIALES Y OTRAS VARIABLES.....	153
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	159
3.1. PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS.....	159
3.1.1. DETERMINACIÓN DE LA NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL DE LAS VARIABLES DEL MODELO TEÓRICO	160
3.1.1.1. NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL DE LA ORIENTACIÓN EMPREDEDORA INTERNACIONAL.....	161
3.1.1.2. NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE	163
3.1.1.3. NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING	165
3.1.1.4. NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES.....	167
3.1.1.5. NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR.....	169
3.1.2. PROPUESTA DEL MODELO EXPLICATIVO DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR	171
3.1.2.1. ORIENTACIÓN EMPREDEDORA INTERNACIONAL Y CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ...	172
3.1.2.2. ORIENTACIÓN EMPREDEDORA INTERNACIONAL Y CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING	174

3.1.2.3. ORIENTACIÓN EMPREDEDORA INTERNACIONAL Y CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES.....	176
3.1.2.4. CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE Y CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING.....	177
3.1.2.5. CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE Y CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES	179
3.1.2.6. CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO EXPORTADOR.....	180
3.1.2.7. CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING Y DESEMPEÑO EXPORTADOR.....	181
3.1.1.8. CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES Y DESEMPEÑO EXPORTADOR	182
3.1.3. EFECTO MODERADOR DEL FACTOR “BORN GLOBAL”	184
3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	186
3.2.1. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO	187
3.2.1.1. MEDIDA DE LA ORIENTACIÓN EMPREDEDORA INTERNACIONAL	189
3.2.1.2. MEDIDA DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE.....	190
3.2.1.3. MEDIDA DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING.....	191
3.2.1.4. MEDIDA DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES	193
3.2.1.5. MEDIDA DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR	194
3.2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO	195
3.2.2.1. UNIVERSO Y PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	195
3.2.2.2. ADMINISTRACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	198
3.2.2.3. MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	198
CAPÍTULO 4: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.....	203
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL MODELO	203
4.1.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN EMPREDEDORA INTERNACIONAL.....	204
4.1.1.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PROACTIVIDAD	204
4.1.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA TOMA DE RIESGOS	205
4.1.1.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PROPENSIÓN A INNOVAR.....	206
4.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE...	206
4.1.2.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL COMPROMISO PARA APRENDER	207
4.1.2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VISIÓN COMPARTIDA.....	207
4.1.2.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MENTALIDAD ABIERTA.....	208
4.1.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DE DINÁMICA DE MARKETING	208
4.1.3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE	209
4.1.3.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ORIENTACIÓN AL COMPETIDOR.....	209
4.1.3.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	210
4.1.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES	211
4.1.4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA COORDINACIÓN.....	211
4.1.4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS HABILIDADES PARA RELACIONARSE.....	212
4.1.4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL CONOCIMIENTO DE SOCIOS	213
4.1.4.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL CONOCIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	213
4.1.5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR.....	214

4.1.5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADO INTERNACIONAL.....	214
4.1.5.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL DESEMPEÑO COMPARATIVO.....	215
4.2. VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES DEL MODELO	215
4.2.1. VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DE LAS VARIABLES CON NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL.....	219
4.2.1.1. VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DE LA ORIENTACIÓN EMPREDEDORA INTERNACIONAL.....	219
4.2.1.2. VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ..	222
4.2.1.3. VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING ..	225
4.2.1.4. VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE REDES.....	228
4.2.1.5. VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR	231
4.2.2. VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA PARA EL MODELO TEÓRICO	233
4.3. ESTIMACIÓN DEL MODELO TEÓRICO	236
4.4. ESTIMACIÓN DEL EFECTO MODERADOR DEL FACTOR “BORN GLOBAL”	238
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES FINALES	243
5.1. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA	243
5.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EMPÍRICO	247
5.2.1. CONCLUSIONES RESPECTO A LA VALIDACIÓN DEL MODELO TEÓRICO PROPUESTO	248
5.2.2. CONCLUSIONES CON RESPECTO AL EFECTO MODERADOR DEL FACTOR "BORN GLOBAL" ..	251
5.3. IMPLICACIONES PARA LA GESTION, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN. 251	
5.2.1. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN	252
5.2.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	257
5.2.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	258
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	263
7. ANEXO I. MODELO DE CUESTIONARIO.....	301

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras (PYMEX) se han convertido en actores cada vez más importantes en el comercio internacional (Knight, 2001; knight & Cavusgil, 2005; Rialp et al., 2005; Wu, 2007; Casillas et al., 2010; Gnizy et al., 2014; Torres et al., 2015). Los procesos de globalización tales como avances en tecnología, comunicación y transporte han debilitado las barreras de comercio y han generado un cambio en las cadenas de valor globales, resultando en un número creciente de empresas que expanden sus actividades internacionalmente (Covin & Miller, 2014). En años recientes, dentro de las PYMEX ha surgido un tipo de empresa, generalmente emprendedora, que se internacionaliza rápida y tempranamente denominada “Born Global”, en línea con los estudios seminales de Renie (1993) y Knight & Cavusgil (1996).

De acuerdo a diversos autores, tanto este tipo Pequeñas y Medianas Empresas Born Global como las tradicionales exportadoras, deben de aprender a desarrollar determinados tipos de capacidades de reconfiguración para lograr ser exitosas en su proceso de Internacionalización. A este tipo de Capacidades se le ha denominado “Capacidades Dinámicas”, las cuáles surgen como potenciadoras del Desempeño en los mercados internacionales (Jantunen et al., 2005; Mort & Weerawardena, 2006; Wu, 2007; Zhang et al., 2009; Zhang et al., 2009; Kuivalainen et al., 2010; Zhou et al., 2010; Teece, 2012b; Weerawardena et al., 2014). Las Capacidades Dinámicas demandan por parte de los directivos tanto orientación al aprendizaje interna como externa, que apuntala la transformación (estas Orientaciones de Aprendizaje son consideradas más generalmente como Capacidades Dinámicas) y contribuyen al establecimiento de ventajas competitivas duraderas para aquellas empresas que compiten frecuentemente en mercados globales (Teece, 2014).

Con el objetivo de ser capaces de identificar oportunidades que la intensa dinámica operativa en el contexto internacional demanda, las Pequeñas y Medianas Empresas tienen que ser emprendedoras para aprender nuevos conocimientos y capacidades

con la finalidad reconfigurar su base existente de activos y procesos (Teece et al. 1997; Teece, 2012b; Teece, 2014). Este estudio explora el efecto de la Orientación Emprendedora Internacional y sus capacidades de reconfiguración (Capacidades Dinámicas) sobre el Desempeño Internacional, utilizando una muestra de empresas exportadoras tradicionales y otra compuesta por empresas exportadoras Born Global y examina la relación entre la Orientación Emprendedora de una empresa, sus capacidades de aprendizaje y su Desempeño en un ambiente de operación altamente dinámico, como es el contexto internacional.

Con este fin, *el capítulo primero* adopta como marco de referencia el Aprendizaje Organizativo y la Internacionalización (Cohen & Levinthal, 1990; Autio et al., 2000; Knudsen & Madsen, 2002; Saarenketo et al., 2004; Oviatt & McDougall, 2005; Rialp et al., 2005; Kuivalainen, 2010; Casillas et al., 2010; Weerawardena et al., 2014); el Proceso de Internacionalización gradual (Johanson & Vahlne, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1984, Welch & Loutarinen, 1988) vs. acelerado (Renie 1993; Oviatt & McDougall, 1994; McDougall et al., 1994; Knight & Cavusgil, 1996; McDougall & Oviatt, 1996; Knight, 1997; Coviello & Munro, 1997; Moen & Servais, 2002; Hashai & Almor, 2004; Knight et al., 2004; Apselund & Moen, 2005; Knight & Cavusgil, 2005; Freeman et al., 2006; Freeman, et al., 2010; Kim et al., 2011; Spence et al, 2011; Freeman et al., 2012); y el Enfoque de Recursos y Capacidades en la internacionalización a partir de los escritos seminales de Penrose (1959), Richardson (1972) y Nelson & Winter (1982). Y en particular, aborda a profundidad el estudio de las variables Orientación Emprendedora Internacional y el Desempeño para las empresas exportadoras tradicionales y Born Global. Para cada una de estas variables se estudia el concepto, dimensiones y relaciones con otras variables (antecedentes y consecuencias).

El capítulo segundo, partiendo del paradigma de Capacidades Dinámicas que concibe a las capacidades de una empresa como determinantes en la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva que lleva a un desempeño superior (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Teece, 2011) y que visualiza a la acumulación del conocimiento de una empresa como el fundamento del desarrollo de estas capacidades (Zander & Kogut, 1995), aborda dentro la literatura de

internacionalización tres orientaciones estratégicas: la Orientación al Aprendizaje (Baker & Sinkula, 1999a), la Orientación al Mercado (Narver & Slater 1990) y la Orientación a las Redes Empresariales (Wang, 2008), como Capacidades Dinámicas que llevan a un alto desempeño a nivel internacional. Con ello se pretende cubrir el “gap” existente en la literatura de internacionalización, ya que muy pocos autores han abordado el Desempeño Exportador de la empresa desde el punto de vista de Capacidades Dinámicas (Baker et al. 2014; Monferrer et al. 2014; Weerawardena et al., 2014; Torres et al., 2015). Así, tomando como base las Orientaciones Estratégicas anteriormente mencionadas, este capítulo estudia y profundiza en la influencia de las tres Capacidades Dinámicas mencionadas -Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing y Capacidad Dinámica de Redes Empresariales- en el proceso de internacionalización y en el Desempeño Exportador.

El Capítulo tercero, sobre la base de la revisión teórica efectuada en los capítulos anteriores, propone un modelo teórico para explicar el Desempeño Exportador basado en la Perspectiva de Capacidades Dinámicas y se establecen las correspondientes hipótesis de investigación. Dado que la firma emprendedora se distingue generalmente por su habilidad de innovar, iniciar el cambio, y reaccionar rápidamente al cambio en forma flexible y hábilmente (Naman & Slevin, 1993), se pretende analizar cuál es el efecto de la Orientación Emprendedora Internacional sobre las tres Capacidades Dinámicas analizadas y de éstas, a su vez, sobre el Desempeño Exportador. Con el objetivo de dar respuesta a estas cuestiones, en la segunda parte del Capítulo, se detalla la metodología empleada en la Tesis Doctoral, en la cual se realiza una investigación cuantitativa mediante un cuestionario personal dirigido a dueños/ejecutivos de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras (PYMEX) en México.

El Capítulo Cuarto, recoge los resultados del análisis cuantitativo y la interpretación de los mismos en relación con las hipótesis de investigación propuestas. En primer lugar, se realiza un estudio descriptivo de las variables de medida del Modelo. A continuación, se procede a estimar el modelo de Desempeño Exportador propuesto, comenzando con la validación individual de las escalas de medida para, a continuación,

plantear los correspondientes modelos de ecuaciones estructurales que permiten contrastar las hipótesis de investigación. Para concluir, se presenta un análisis del efecto del Factor Born Global sobre el Desempeño Exportador como fuente potencial de ventaja competitiva sobre las empresas exportadoras tradicionales.

El Capítulo Quinto incluye las conclusiones finales de la Tesis Doctoral. En particular, partiendo de una breve referencia a la revisión de la literatura realizada, se presta especial atención a la evidencia empírica obtenida en relación con el efecto de la Orientación Emprendedora Internacional sobre las tres Capacidades Dinámicas analizadas y de éstas, a su vez, sobre el Desempeño Exportador; proporcionando soporte empírico a la Perspectiva de Capacidades Dinámicas de la Empresa. Más allá de las conclusiones de carácter científico, se plantean también las implicaciones empresariales de los resultados obtenidos, indicando su posible utilidad para la gestión de las organizaciones involucradas en iniciativas de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras. Finalmente, se comentan las principales limitaciones de la investigación desarrollada y se proponen futuras líneas de estudio dentro del campo del Emprendimiento Internacional, las Capacidades Dinámicas y el Desempeño Exportador.

CAPÍTULO 1

**Capacidades de aprendizaje en el proceso de internacionalización de las empresas:
el papel de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas
en el desempeño internacional**

CAPÍTULO 1: CAPACIDADES DE APRENDIZAJE EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS: EL PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL DESEMPEÑO INTERNACIONAL

Tanto el *Conocimiento* como el *Aprendizaje* constituyen dos de las dimensiones más estudiadas dentro del campo de la Administración así como, específicamente, dentro del campo de los Negocios Internacionales. De acuerdo a la perspectiva basada en Recursos y Capacidades de la empresa, la mayoría de la literatura considera que el *Conocimiento* constituye un recurso mientras que el *Aprendizaje* constituye una capacidad (Hsu & Pereira, 2008). Se ha sugerido que los recursos de una empresa determinan su elección de la forma de entrada al mercado. Sin embargo, la ventaja sobre los recursos puede no ser suficiente y la empresa necesita de capacidades distintivas para hacer un mejor uso de los recursos (Prange & Verdier, 2011). Y es en este contexto de desarrollo de capacidades que emergen la Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997).

En este sentido, la perspectiva de Capacidades Dinámicas, ofrece un fundamento teórico para observar la evolución de las capacidades de aprendizaje (Internas y Externas) de una empresa partiendo del Enfoque de Recursos y Capacidades, el cuál en esencia, enfatiza la gran diferencia existente entre los Recursos y las Capacidades de una empresa (Teece et al., 1997). En contraste a la naturaleza estática, la Perspectiva de Capacidades Dinámicas realiza dos aportaciones valiosas en la evolución de este Enfoque de Recursos y Capacidades (Kuivalainen et al., 2010); en primer lugar, destaca la importancia del proceso dinámico de construcción de capacidades para obtener una ventaja competitiva; y segundo, resalta la necesidad de la empresa de desarrollar nuevas capacidades para identificar oportunidades y responder rápidamente a ellas (Weerawardena, 2007).

En esta investigación se propone que una fuente del desempeño exitoso de las empresas en su internacionalización reside en el desarrollo y la aplicación de diferentes capacidades dinámicas, las cuales se definen como “la capacidad para reconfigurar los recursos y las rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada por sus directivos para la apropiada toma de decisiones”. De hecho, la creación y el uso posterior de las capacidades dinámicas corresponden al empresario, el equipo empresarial, o la percepción de los directivos respecto de las oportunidades que puedan cambiar de forma productiva rutinas o configuraciones de recursos existentes, su disposición para llevar a cabo ese cambio, y su capacidad para poner en práctica estos cambios (Katona, 1951; Penrose, 1959).

Estas capacidades están determinadas en gran medida por la motivación, las habilidades y experiencias de los directivos clave de la empresa (Penrose, 1959). Se propone además que, a pesar de que las Capacidades Dinámicas pueden permitir a las empresas aprovechar las oportunidades internacionales de nuevas maneras potencialmente eficaces, no garantizan el éxito de la organización o la supervivencia. En consecuencia, se estudia el desempeño internacional de las empresas y los efectos de las capacidades dinámicas sobre éste.

Este capítulo explora la relación entre la Orientación Emprendedora de una empresa, sus capacidades de aprendizaje y su Desempeño en un ambiente de operación altamente dinámico, como lo es el contexto internacional. En los siguientes epígrafes se abordan las capacidades de aprendizaje en el proceso de internacionalización de las empresas; y se estudia el rol de la Orientación Emprendedora y el Desempeño como fuente de ventaja competitiva en los mercados extranjeros.

1.1. Aprendizaje Organizativo y la Internacionalización

El rol del conocimiento y el aprendizaje en la internacionalización ha sido abordado por varios autores (Zahra et al., 2004; Oviatt & McDougall, 2005), si bien no se define el concepto de “conocimiento” y su marco teórico, como sí lo hace la Perspectiva de

Aprendizaje Organizativo. Los enfoques actuales tampoco capturan cómo estos aprendizajes conllevan al desarrollo de nuevas rutinas y sistemas que resultan en mejor efectividad y una acelerada internacionalización (Casillas et al., 2010).

A pesar de que el rol del *conocimiento* en el proceso de internacionalización está recibiendo una gran atención por un número creciente de investigadores (Autio et al., 2000; Casillas et al., 2009), se conoce muy poco acerca de cómo ocurre este proceso; es decir, cómo se produce el proceso de adquisición de nuevo conocimiento, cómo se integra este conocimiento al conocimiento existente y cuál es el rol del contexto del aprendizaje en dicho proceso (Casillas et al., 2010). Varias investigaciones proponen que la incorporación efectiva del conocimiento requiere de un contexto de desaprendizaje del conocimiento no efectivo y obsoleto, así como de la incorporación de rutinas (Knight & Cavusgil, 2004).

Analizando el proceso de internacionalización a través del lente de Recursos y Capacidades, el *Conocimiento* se presenta como un recurso clave de las empresas y se relaciona como un proceso de Aprendizaje (Blomstermo et al., 2002; Casillas et al., 2009). En el primer enfoque, desde el punto de vista gradual, la internacionalización se describe como un proceso de trayectoria dependiente en el cual la empresa aprende de su propio comportamiento en el extranjero y este proceso de aprendizaje es el principal determinante de su futuro comportamiento (Johanson & Valhne, 1990). Y el otro enfoque, la línea de investigación en internacionalización acelerada (Oviatt & McDougall, 1994), también insiste en la importancia del *aprendizaje* como un factor explicativo en la rápida internacionalización, como es el caso de las empresas Born Global.

En ambos enfoques gradual y acelerado el proceso de internacionalización debe entenderse como un proceso de aprendizaje a través de las experiencias individuales de los emprendedores, la experiencia internacional desarrollada por la compañía y el aprendizaje derivado de las redes sociales e institucionales de la empresa (Casillas et al., 2010).

En el caso de la teoría del Aprendizaje Organizativo, los roles de Aprendizaje y Conocimiento se examinan desde su fundamento y se expanden en un contexto que captura todas las formas de conocimiento, así como el tiempo requerido para el desarrollo de ambos (Aprendizaje y Conocimiento) en empresas que viven un proceso de internacionalización acelerada (Weerawardena et al., 2007).

En el siguiente epígrafe se enmarcan la teorías económicas que sustentan las Capacidades de Aprendizaje Organizativo sobre la internacionalización desde la Perspectiva de Recursos y Capacidades (Penrose, 1959).

1.1.1. Teorías Económicas sobre el Aprendizaje Organizativo

El Enfoque de Recursos y Capacidades (Penrose, 1959) descansa sobre los postulados de las teorías económicas que fundamentan las capacidades dinámicas: la Teoría del Comportamiento (Barnard & Simon, 1947; Cyert & March, 1963), la Teoría de los Costes de Transacción (Williamson 1975, 1985), la Teoría Evolutiva (Nelson & Winter, 1982) y la Teoría Económica de la Coordinación (Augier & Teece, 2006; Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997).

Aunque el paradigma de las capacidades dinámicas tiene apenas dos décadas de antigüedad, sus fundamentos conceptuales son mucho mayores. Sus raíces se encuentran en los conceptos que emanan de la Escuela Carnegie a partir de la década de 1950 y 1960. Estos conceptos han sido entrelazados con las ideas contemporáneas sobre la tecnología, la innovación, la teoría de la empresa y la estrategia empresarial. Las ideas de la Escuela Carnegie han sido cruciales para la evolución de la economía, los modelos de simulación, la teoría de la organización y la gestión (Augier & Sarasvathy, 2004).

Considerando los fundamentos de las teorías Carnegie y post-Carnegie como base del desarrollo de capacidades dinámicas, el siguiente epígrafe explica cómo estas teorías de raíz económica proporcionan una base interdisciplinaria para entender la gestión estratégica y la forma en que se integran con las capacidades dinámicas.

1.1.1.1. Teoría del Comportamiento

La Teoría del Comportamiento de la empresa fue construida alrededor de una concepción política enfocada en las metas de la organización, una concepción de racionalidad limitada de las expectativas, una visión adaptativa de las normas y aspiraciones, y a un conjunto de ideas sobre cómo las interacciones entre estos factores influyen en las decisiones en una empresa (Cyert & March, 1963; Armour, 1978).

La toma de decisiones en la Teoría del Comportamiento se utiliza para dar respuesta a un problema a través del uso de *procedimientos operativos estándar y otras rutinas*, así como a través de la búsqueda de una alternativa que sea aceptable desde el punto de vista de los niveles de aspiración con el cual se postularon los objetivos iniciales. La elección se ve afectada, por lo tanto, por la definición del problema, por las normas existentes (que reflejan el *aprendizaje pasado* por la organización), por el orden en el que las alternativas se consideran (que reflejan la ubicación de la toma de decisiones en la organización y la experiencia pasada), y por cualquier otra cosa que afecte las aspiraciones y la atención (Augier & Teece, 2009).

Cyert & March (2009) hicieron énfasis en la singularidad de las empresas, expresando que las organizaciones y los actores organizacionales difieren en términos de sus aspiraciones, sus conocimientos y sus decisiones. En términos de relevancia para la estrategia, el aporte fundamental de la Teoría del Comportamiento de la empresa radica en la importancia de la heterogeneidad de las empresas (Pierce et al., 2002) y por lo tanto, su necesidad de desplegar capacidades diferentes para solucionar sus problemas.

Desde el punto de vista de la Perspectiva del Comportamiento, se utilizan muchos enfoques para analizar el campo de la gestión estratégica, incluyendo *el Enfoque Basado en Recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas* (Penrose, 1959; Porter, 1991; Teece et al., 1997). De hecho, las capacidades dinámicas pueden ser vistas como la "Nueva" Teoría del Comportamiento de la empresa extendida para reconocer la

importancia de los activos intangibles, la externalización, la deslocalización y los cambios rápidos; fenómenos que ahora son el centro de las características de las economías mundiales en los que las empresas compiten (Augier & Teece, 2009).

1.1.1.2. Teoría de los costes de transacción

De acuerdo a Williamson (1975), la empresa es un conjunto de recursos internalizados que pueden asignarse a diferentes mercados. Cuanto mayor sea el coste de ciertas transacciones, mayor el incentivo de expansión para internalizarlas. La expansión en el exterior se da en función de dos criterios: la existencia de ventajas de localización y la rentabilidad de la internacionalización frente a la venta o cesión al extranjero.

El enfoque principal de la de la Teoría de los Costes de Transacción radica en la Gobernabilidad, es decir, cómo deben de ser organizadas las empresas de forma eficiente. El Gobierno es un elemento importante de la gestión, pero el buen gobierno es poco probable que sea suficiente para mantener una ventaja competitiva sostenida. Es importante definir *el mecanismo de gobierno correcto* pero también tomar las decisiones correctas de inversión, seleccionar los activos correctos para "gobernar" la relación, crear y capturar la complementariedad, y establecer el modelo de negocio correcto. Por lo tanto, las *capacidades organizacionales superiores* requieren no sólo de la selección astuta de los activos iniciales, sino también necesitan la *reconfiguración y mejora continua* de éstos (Augier & Teece, 2009).

El marco teórico establecido por la Teoría de los Costes de Transacción aporta una base de referencia para el estudio de las capacidades dinámicas, al referirse primordialmente a la *protección del activo como capacidad* aunque no a la creación de éste, situación que tiende a ser estática, y no dinámica. Basándose en lo anterior, Teece (1990) observa que, para que una empresa desarrolle plenamente sus capacidades, la economía de costes de transacción debe unirse con una teoría del *conocimiento* y de *producción* (Winter, 1988). Como resultado, los investigadores comenzaron a buscar otros lugares para desarrollar teorías más sólidas de la empresa

que permitieran *construir capacidades superiores* que le proporcionarán a la empresa una *naturaleza dinámica*.

El marco teórico de las *capacidades dinámicas* sugiere que la esfera de acción de una compañía no puede ser explicada únicamente por las consideraciones en costes de transacción. En su lugar, la decisión en selección de activos (intencionales) debe tomar en cuenta economías co-especializadas, de aprendizaje y la apropiación de las ganancias a través de la innovación (Teece 1986; 2006a, b).

1.1.1.3. Teoría evolutiva

En un primer intento para crear un marco teórico que sustentase la evolución de la empresa, Nelson & Winter (1982) desarrollaron una teoría “Neo-Shumpeteriana de la Empresa”, integrando los primeros descubrimientos de Shumpeter (1945) con ideas de Alchain (1950), Hayek (1945) y Cyert & March (1963). En este enfoque, la empresa se concibe como una entidad que busca ganancias económicas, construyendo para ello procesos de aprendizaje organizacional y explotando los activos de conocimiento más valiosos. Las empresas, desde este punto de vista, también tienen “*rutinas*” o “*competencias*”, que son *patrones recurrentes de acción que pueden cambiar a través de la búsqueda y el aprendizaje*.

De acuerdo a March (1991), las rutinas rara vez son “óptimas” y varían dependiendo el agente. Según este autor, los comportamientos son difícilmente deducibles a través de la observación de las señales, como son por ejemplo, los precios u otro tipo de indicadores a los que los agentes están expuestos y tienen que reaccionar. Las variantes resultantes contribuyen al proceso evolucionario porque las empresas desarrollan estrategias de búsqueda rentables en base a sus rutinas y competencias, de manera que estas rutinas se convierten en procesos de aprendizaje organizacional, que contribuyen al desarrollo de capacidades dinámicas que cristalizan como la fuerza motora para sobrevivir y evolucionar en el ambiente nacional e internacional (Huber, 1991).

1.1.1.4. Teoría económica de la coordinación

La esencia del enfoque de las capacidades dinámicas consiste en que el éxito competitivo surge del *desarrollo continuo, alineación y reconfiguración de los activos* específicos de las empresas (Teece & Pisano 1994; Teece et al., 1997; Augier & Teece, 2006). Mientras que Penrose (1959) y los investigadores basados en el enfoque de recursos reconocen la importancia competitiva de las capacidades específicas de la empresa, los investigadores dentro del paradigma de las capacidades dinámicas tratan de esquematizar cómo las organizaciones pueden reconocer (y dar forma) las nuevas oportunidades de negocio, aprovecharlas y después *transformarlas* de nuevo, conforme a los cambios producidos en el entorno. Este último enfoque analiza por tanto cómo las empresas *crean y/o acceden* a nuevo conocimiento, *toman decisiones* en inversiones y *desarrollan los modelos de negocios* necesarios para la transformación organizacional *en forma coordinada* (Autio et al., 2000; Jones & Coviello 2005; Teece, 2007).

Las *capacidades de coordinación* y la *asignación de recursos* que protagonizan el marco teórico de las *capacidades dinámicas* cambian los mercados, tanto como los mercados cambian a las empresas (Chandler, 1990; Teece, 1993; Simon, 1991). En definitiva, las empresas y los mercados co-evolucionan, es decir, las capacidades dinámicas –las cuales atacan particularmente la habilidad de las empresa para introducir nuevos productos y servicios en el mercado nacional o internacional– por sí solas no pueden cambiar mercados, ya que también éstas requieren de la retroalimentación de los competidores, proveedores y el cliente (Augier & Teece, 2009).

1.1.2. El Proceso de Internacionalización y Aprendizaje Organizativo

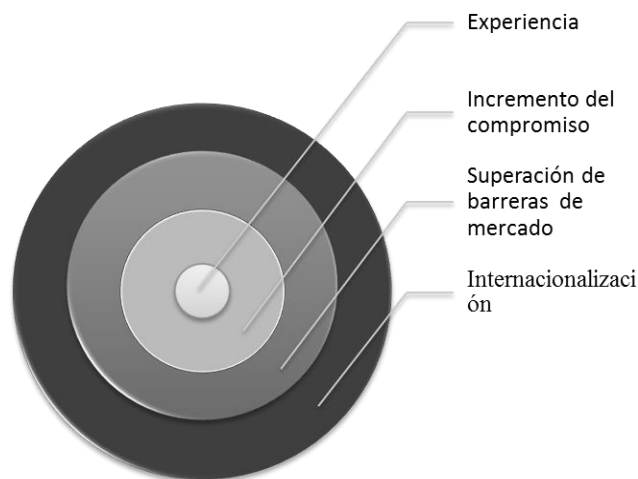
La expansión internacional y los procesos relacionados con la internacionalización parecen ser entendidos en una forma más sencilla en los términos de acumulación de conocimiento de una empresa (Knudsen & Madsen, 2002). De acuerdo con Johanson & Valhne (1977,1990), el aprendizaje acerca de la internacionalización es un proceso acumulativo en el cual todos los pasos o actividades en los mercados internacionales incrementan el aprendizaje experiencial de la empresa. Adicionalmente, Johanson &

Valhne (2007) establecen que la internacionalización de una organización es resultado de un proceso conducido por la interacción entre el aprendizaje sobre las operaciones internacionales así como el compromiso con los negocios internacionales de la compañía. Por consiguiente, para implementar el proceso de internacionalización desde el punto de vista del modelo de construcción del conocimiento de estos autores, es necesario abarcar cada una de las etapas que se describen a continuación y en la Figura 1:

- a) *Adquisición de experiencia*: La adquisición de experiencia requiere de un desarrollo gradual el cual permite perfeccionar las habilidades para negociar internacionalmente a través del aprendizaje basado en las reacciones en distintas situaciones de los clientes, intermediarios, competidores y autoridades públicas. El conocimiento acumulado de fundadores y directivos de la empresa es crucial para el futuro desempeño internacional de la misma, ya que de la acumulación de experiencia se generan conocimientos para la organización (Zahra & George 2002; Rialp et al., 2005).
- b) *Compromisos adicionales y decisiones de compromiso*: A través del incremento de la experiencia así como de las relaciones comerciales con otros países, las organizaciones comienzan a incrementar sus obligaciones con aquellos mercados. La internacionalización de las compañías conlleva decisiones de compromiso relacionadas con las inversiones, acuerdos con distribuidores en mercados extranjeros, acuerdos de cooperación con otras firmas, adquisición de otras compañías, etc. Esta información se transforma en conocimientos obtenidos por la activa participación en todo tipo de redes organizacionales establecidas con distribuidores, clientes, proveedores, inversionistas, etc. (Etemad & Lee, 2003).
- c) *Superación de barreras de mercado*: De acuerdo a la literatura (Johanson & Valhne (2000, 2009) cada país está rodeado de barreras que corresponden a los ámbitos económicos, institucionales, culturales y de negocio. Cada una de esas barreras se mide de acuerdo a su distancia física o cultural. La distancia cultural se refiere a las diferencias entre países en términos de dimensiones culturales, mientras que la distancia física se refiere a los obstáculos entre los países referentes a las leyes, niveles de educación, lenguaje de negociación, etc. El

éxito de la tarea de superar las barreras del mercado depende en gran medida de la flexibilidad de la empresa, de su apertura hacia el conocimiento en el proceso de adquisición de experiencia y de los compromisos adicionales. Estas barreras siempre van a estar presentes, aunque las físicas en menor medida; las culturales perdurarán más, y el poder superarlas se debe en gran medida a la capacidad de entender la generación y procesamiento del conocimiento adquirido en las fases anteriores de adquisición de conocimiento y del incremento de los compromisos.

Figura 1 : Proceso de Internacionalización Enfocado en el Conocimiento



Fuente: Johanson & Vahlne (2003).

Una vez adquiridos y asimilados estos niveles de conocimiento, se llega a la internacionalización de la organización. Las implicaciones del proceso de aprendizaje radican en que las pasadas contribuciones a la base de conocimiento actual y el hecho de ser internacional incrementan el conocimiento con respecto al proceso de internacionalización y al conocimiento del mercado (Kuivalainen et al., 2010).

Un concepto clave para entender el desarrollo de las capacidades de una empresa y los patrones de internacionalización es la denominada Capacidad Absortiva (Cohen & Levinthal, 1990); como por ejemplo, la capacidad de reconocer, asimilar y aplicar información. La Capacidad Absortiva también puede ser adquirida por medio de la replicación. Por ejemplo, al operar en ambientes internacionales y conducir

operaciones de negocios en varias locaciones de la empresa, con la finalidad de ser exitosos la empresa debe de ser capaz de desarrollar sus habilidades de transferir conocimiento y hacer uso de ese conocimiento (Kuivalainen, 2010). Por lo tanto, aquellas empresas que se han internacionalizado pueden ser vistas como emprendedores que pueden crear “nuevas combinaciones” de la experiencia adquirida y desarrollar un acervo de capacidades (Saarenketo et al., 2004).

Autio et al., (2000) sugieren que “la intensidad de Conocimiento” refleja la medida en la cual una empresa depende del conocimiento inherente a sus actividades y productos como una fuente de ventaja competitiva. Esta característica genera un nuevo cuerpo de investigación orientado a estudiar un tipo de empresa que se caracteriza por aprender y adicionalmente, innovar creando nuevo conocimiento continuamente; y que por lo tanto, es capaz de sostener su ventaja competitiva engranada en capacidades y rutinas.

Sin embargo, en este nuevo foco de estudio, el aprendizaje organizacional mantiene un rol clave como una dimensión fundamental para entender la rápida internacionalización (Oviatt & McDougall, 2005; Rialp et al., 2005; Casillas et al., 2010) explicada desde diferentes puntos de vista. En este sentido, la perspectiva de Capacidades Dinámicas ayuda a capturar el rol del conocimiento en el proceso de internacionalización acelerada de las empresas (Zahra et al., 2006; Prange & Verdier, 2011). Esta perspectiva argumenta que el proceso de desarrollo de capacidades en este tipo de empresa se conduce por los emprendedores propietarios de la empresa, quienes construyen y alimentan las capacidades distintivas para desarrollar productos de vanguardia intensivos en Conocimiento. La combinación de estas capacidades facilita el rápido posicionamiento en nichos de mercado y produce una rápida internacionalización (Augier & Teece, 2009; Knight & Cavusgil, 2004).

Fundamentados en la teoría de aprendizaje organizacional, Weerewardena et al., (2007) argumentan que, para obtener una internacionalización rápida, la empresa debe de aprender de múltiples fuentes, y que el conocimiento resulta de este aprendizaje. Las Capacidades Dinámicas son rutinas de aprendizaje a través de las

cuales la empresa aprende, y su conceptualización se orienta en tres aspectos complementarios: el mercado, las redes empresariales y el aprendizaje que es extraído de la propia empresa.

Tomando como referencia a la internacionalización como el proceso por el que las empresas aumentan su participación en las operaciones a través de las fronteras (Welch & Luostarinen, 1988), el estudio de la participación transfronteriza se centra en descubrir cómo los actores aprueban, evalúan y aprovechan las oportunidades en el extranjero (Oviatt & McDougall, 2005). En este sentido, la investigación que analiza la internacionalización como un proceso a través del tiempo ha sido enriquecida por varios modelos hasta el momento (Prange & Verdier, 2011), siendo pionero el modelo de Uppsala.

El *Modelo de Uppsala* tiene su origen en el trabajo desarrollado por Johanson & Valhe (1977), donde sostienen que la internacionalización de una organización se desarrolla como un proceso que, previamente al lanzamiento a mercados exteriores, requiere conocer a profundidad el mercado doméstico para, posteriormente y de forma gradual, establecerse en otros países con características similares. Así, la empresa se desarrolla tomando como primer plano su mercado doméstico y la internacionalización es la consecuencia de una serie de etapas. Para llevar a cabo el proceso de internacionalización es necesario pasar por cuatro etapas a las cuales se les denomina Cadena de Establecimiento (Johanson & Valhe, 1977):

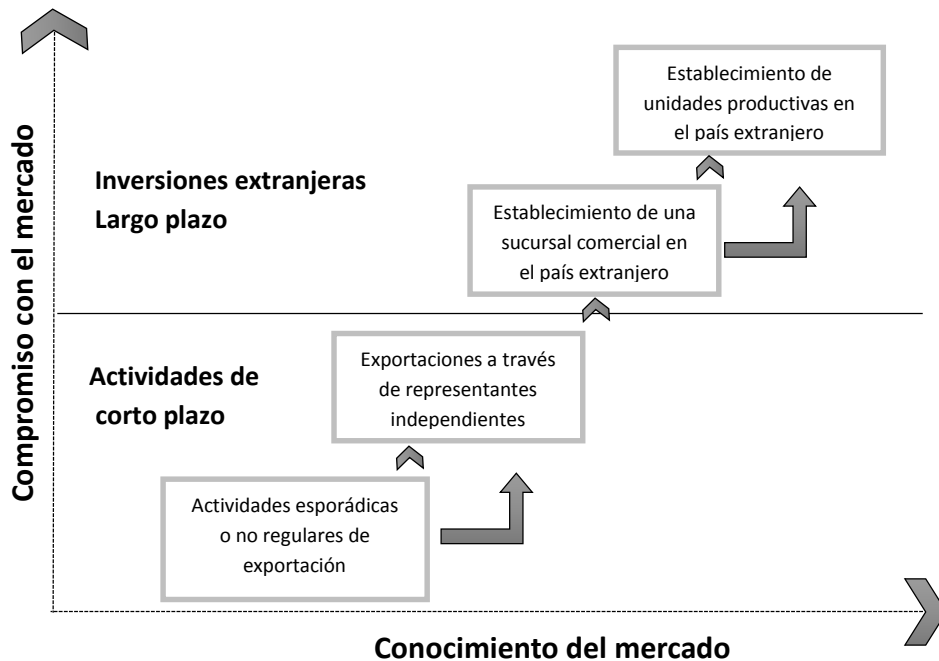
1. *Actividades esporádicas o no regulares de exportación*: Etapa que se caracteriza por las exportaciones que se realizan de manera irregular en el mercado extranjero. En esta etapa los conocimientos del mercado son muy limitados, ya que las actividades son a corto plazo y hay un compromiso moderado con el mercado (Zahra & George, 2002).
2. *Exportaciones a través de representantes independientes*: Etapa que se caracteriza por la creación de alianzas que permitan introducirse en un país seleccionado al cual es complicado penetrar por razones de distinta índole. En esta etapa la obtención de conocimientos del mercado es mayor que en la etapa anterior, ya que el compromiso de la empresa proviene de la

involucración con aliados estratégicos internacionales que comparten su experiencia con la empresa (Etemad & Lee, 2003).

3. *Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero*: Etapa que se caracteriza por la materialización de la presencia organizacional en el país seleccionado. La generación y obtención del conocimiento es mucho mayor que en las dos anteriores etapas, debido a que la inversión extranjera implica un nivel de compromiso y riesgo que para ser asumido requiere de la generación de conocimiento del mercado, de las instituciones y del proceso de internacionalización (Casillas et al., 2010).
4. *Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero*: Etapa que se caracteriza por la expansión de las operaciones de la organización en el país seleccionado. Esta etapa implica la interpretación de una serie de información, generación de redes de trabajo y “know-how” en la cual, además de desarrollarse un mayor conocimiento, éste se replica sobre el mercado extranjero (Casillas et al., 2010).

Cada una de las etapas anteriores constituye un grado mayor de conocimiento del mercado, así como de los recursos comprometidos, la experiencia adquirida y el compromiso que la organización adquiere respecto al mercado. De esta manera, La teoría secuencial visualiza a la internacionalización como un proceso de aprendizaje en etapas que constituye un proceso de trayectoria dependiente, en el cual una empresa aprende de su propio comportamiento en el extranjero; y este proceso de aprendizaje es el determinante principal de su futuro comportamiento (Johanson & Valhne, 1990). La Figura 2 ilustra estas etapas de internacionalización de acuerdo al Modelo Upsala:

Figura 2 : Modelo Upsala



Fuente: Johanson, J. y Vahlne J. (2009).

Durante un largo periodo de tiempo, una gran parte de la investigación científica sobre los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas se centró en validar empíricamente el enfoque basado en el comportamiento secuencial o gradual inicialmente postulado por este Modelo de Proceso de Internacionalización o Modelo de Uppsala (Zahra, 2005). De esta forma, surge una corriente teórica en torno al fenómeno de internacionalización incremental que muestra una participación lenta y paso a paso hacia el exterior, vinculada con un aumento gradual en el compromiso internacional de la empresa (Cavusgil, 1980).

1.1.3. Internacionalización gradual versus acelerada: Aprendizaje y generación de conocimiento

El Modelo Uppsala considera a la internacionalización como un largo proceso que se desarrolla en etapas, asumiendo que el conocimiento del mercado se adquiere principalmente a través de la experiencia de las actividades empresariales existentes en el mercado extranjero en particular (Pedersen & Petersen, 1997), y sugiere que las

empresas eligen los mercados de forma secuencial según su proximidad percibida, es decir, con un bajo grado de distancia física (Child et al., 2009). Para muchas empresas, las condiciones cambiantes de la década de 1980 introdujeron la necesidad de acelerar las estrategias internacionales de acceso al mercado que no son capturadas por las explicaciones de la modelo incremental (Prange & Verdier, 2011).

La Internacionalización Acelerada corresponde a un fenómeno reciente dentro del Emprendimiento Internacional (Coviello et al., 2011). Es a partir del estudio de Oviatt & McDougall (1994), donde se desarrolla el primer marco teórico con respecto a la Internacionalización Acelerada, la cual se inicia en forma empírica y luego es desarrollada a nivel teórico (Weerawardena et al., 2007; Madsen, 2011).

El fenómeno de la Internacionalización Acelerada tiene su origen hacia el final de la década de 1980, cuando la prensa popular de negocios señala que la internacionalización de algunas empresas se desarrolló a una edad más joven y con un tamaño más pequeño de lo acostumbrado por lo general (Gupta, 1989; Mamis, 1989; Brokaw, 1990; Economist, 1992, 1993), generando una serie de especulaciones acerca de una nueva tendencia.

Adicionalmente, un estudio de la compañía consultora internacional McKinsey con respecto a nuevas empresas en Australia puso de manifiesto el desarrollo de actividades internacionales sorprendentemente agresivas, denominando por primera vez a estas empresas como Born Global Firms o BGFs (McKinsey & Co, 1993). Al mismo tiempo, las Naciones Unidas encuestaron pequeñas empresas transnacionales en todo el mundo encontrando una caída de las barreras a la internacionalización para las pequeñas empresas, y revelando que un número creciente de éstas pasaban por alto el patrón tradicional de una internacionalización incremental (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, 1993).

En la misma línea, los académicos comenzaron a advertir que un número significativo de nuevas empresas, especialmente en las industrias de alta tecnología, eran internacionales (McDougall, 1989). Esta internacionalización se realizó para

proporcionar a esas empresas una oportunidad importante para su crecimiento (Brush, 1992) que, debido a su habitual escasez de recursos, la mayoría de las veces se llevó a cabo a través de alianzas entre organizaciones (Coviello & Munro, 1997).

El primer marco teórico para la comprensión de la existencia de la Internacionalización Acelerada fue desarrollado por Oviatt & McDougall (1994), quienes tratan de ampliar los límites de este campo de investigación al incluir empresas potenciales que no sean aquellas que se internacionalizan de manera gradual en el estudio del emprendimiento internacional, denominándolas International New Ventures o INVs. Derivado de este comportamiento, el tema del descubrimiento, aprobación, evaluación y explotación de oportunidades en el extranjero con el propósito de alcanzar mayor valor, resulta ser clave en las empresas International New Ventures, INVs (Oviatt & McDougall, 2005; Zahra, 2005).

La corriente de investigación de Internacionalización Acelerada tiende a construirse en dos perspectivas teóricas generales. La primera está enfocada en el emprendimiento, e intenta explicar la internacionalización de nuevas empresas como una forma de comportamiento emprendedor (Oviatt & McDougall, 1994). La segunda perspectiva está basada en el aprendizaje y el esfuerzo requeridos para la adquisición de conocimientos para acceder a nuevos mercados, utilizando el enfoque de recursos y capacidades de la empresa (Autio et al., 2000; Sapienza et al., 2005; Zahra et al., 2000). A pesar de que se han desarrollado modelos teóricos para ambas perspectivas que explican los factores que influyen en los resultados de las empresas que se internacionalizan en forma acelerada, no existen muchas pruebas empíricas al respecto. Los autores sugieren probar empíricamente estos modelos utilizando variables medibles y aplicadas directamente al desempeño de este tipo de empresas (Rialp et al., 2010; Prange & Verdier, 2011).

En definitiva, ambas corrientes de investigación en los procesos de internacionalización gradual (Johanson & Valhne, 1977) y acelerada (Oviatt & McDougall, 2005), proporcionan información sobre el tiempo y el alcance de las estrategias de entrada a los mercados extranjeros de manera bien diferenciada;

poniendo en forma explícita y de manifiesto ésta última (la internacionalización acelerada), el rol fundamental del aprendizaje en el proceso de internacionalización.

1.1.4. El Enfoque de Recursos y Capacidades en la Internacionalización acelerada

Una premisa que sostiene a estas dos perspectivas (gradual vs. acelerada) considera que las empresas que se internacionalizan pueden implementar un paquete único de *recursos y capacidades* con el fin de evitar la acumulación basada en el tiempo de experiencia y conocimientos que históricamente ha servido como un requisito previo para la expansión internacional (Jones & Coviello, 2005; Oviatt & McDougall, 2005).

El Enfoque Basado en Recursos argumenta que los recursos y capacidades que posee una empresa deben de definir la estrategia de ésta (Prashanthaman, 2005). Se ha sugerido que los recursos de una empresa determinan su elección de la forma de entrada al mercado. Sin embargo, las ventajas sobre los recursos pueden no ser suficientes y la empresa necesita de capacidades distintivas para hacer un mejor uso de los recursos (Prange & Verdier, 2011). En el caso de la internacionalización acelerada, los recursos que tienen mayor influencia son aquellos relacionados con el proceso de adquisición y construcción del conocimiento, más específicamente, son aquellas capacidades de aprendizaje de la organización como por ejemplo, las orientadas al mercado, las redes y la innovación; las que permiten el desarrollo de nuevas rutinas y sistemas que producen como resultado, efectividad y rapidez en la internacionalización (Weerawardena et al., 2007).

De acuerdo al Enfoque de Recursos y Capacidades de la estrategia competitiva de la empresa, las capacidades se diferencian de los activos, y constituyen una fuente de ventaja competitiva (Penrose, 1959). Los activos son dotaciones de recursos que el negocio ha acumulado; por ejemplo, inversiones en escala, eficiencia o facilidades en los sistemas, marcas, apoyos del gobierno, etc. Por su parte, las capacidades son el elemento que los aglutina y les permite desplegarse de manera ventajosa. Las capacidades difieren de los activos debido que a los primeros no se les puede otorgar un valor monetario directo, como las plantas y los equipos, que son bienes tangibles;

adicionalmente, se encuentran profundamente arraigadas en las prácticas y rutinas organizacionales, las cuales no pueden ser negociadas ni imitadas (Dierkx & Cool, 1989).

En contraste con el modelo de ventaja competitiva industrial (Porter, 1990), el enfoque de capacidades coloca las fuentes para defender la posición competitiva de la empresa en los recursos distintivos y difíciles de duplicar que la empresa ha desarrollado; y no en su posición en el mercado, lo que le permite contrarrestar las fuerzas competitivas de la industria (Teece, 1991). Por otro lado, estos recursos que están elaborados de la integración de activos y recursos combinados, son cultivados lentamente a través del tiempo y limitan la habilidad de la empresa para adaptarse al cambio (Zahra et al., 2000).

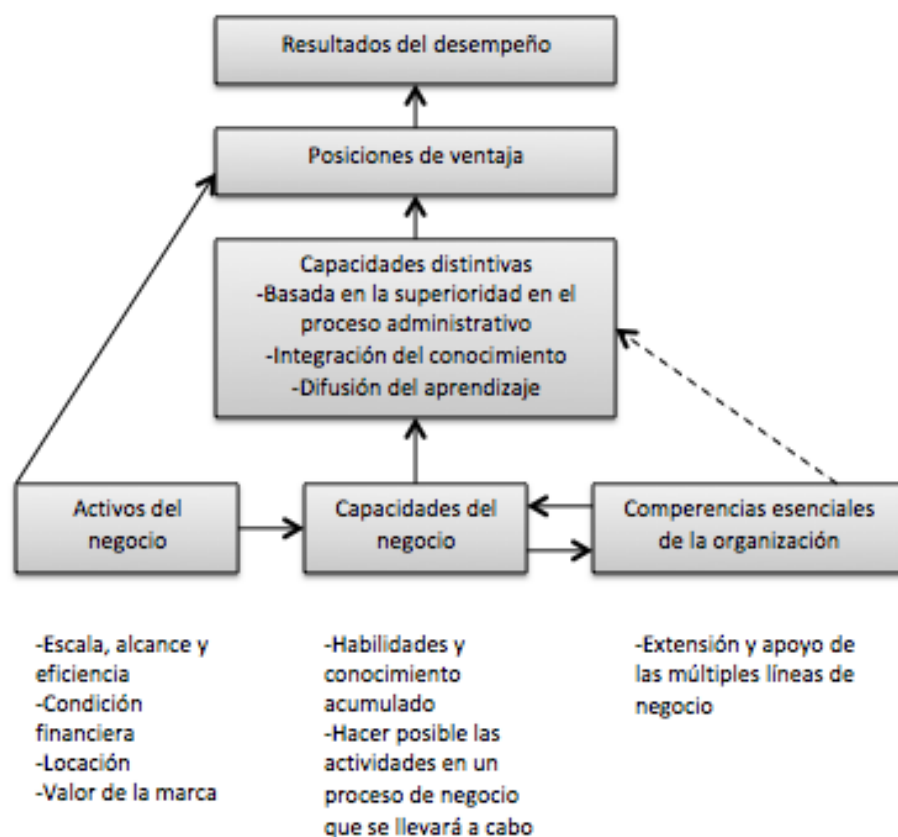
Las capacidades se presentan confusas debido a que mucho del componente de conocimiento es tácito y disperso. El conocimiento, de acuerdo a Leonard-Barton (1992), está distribuido a lo largo de cuatro dimensiones:

- a) La primera dimensión, el conocimiento y las habilidades del *empleado* acumuladas por éste, a partir del conocimiento técnico, entrenamiento y una larga experiencia en el proceso.
- b) La segunda dimensión, el conocimiento que se encuentra sumergido en los *sistemas técnicos*, que comprende información en bases de datos, procedimientos formales y rutinas establecidas para resolver determinados problemas y los sistemas computacionales.
- c) La tercera dimensión son los *sistemas administrativos* que representan los métodos formales e informales para crear y administrar la información.
- d) Y la cuarta dimensión, son los *valores y normas* que dictan, qué información será recolectada, cuál es la más importante, quién tiene acceso a esa información y cómo debe de ser usada; los cuales forman parte de la cultura empresarial.

De acuerdo a Day (1994), cuando las capacidades se expanden y soportan múltiples líneas de negocio en una empresa, estas capacidades se denominan “competencias

clave”. Cuando las capacidades hacen una contribución desproporcionada para proveer al consumidor un valor superior -definido desde la perspectiva del consumidor- o permiten al negocio entregar un mayor valor al consumidor en términos de costo-efectividad, éstas se denominan “capacidades distintivas” y funcionan como un factor de éxito. Las capacidades distintivas se basan en una superioridad en el proceso administrativo debido a la integración de conocimiento y la difusión del aprendizaje que le permite una posición de ventaja a la empresa y como consecuencia, resultados superiores en su desempeño. En la Figura 3 se puede apreciar este esquema de capacidades que, de acuerdo a este autor, son fuentes de ventaja competitiva y desarrollo superior.

Figura 3: Fuentes de Ventaja Competitiva y Desarrollo Superior



Fuente: Day (1994).

Por otro lado, March (1991) argumenta que las capacidades pueden organizarse dentro de dos categorías, dependiendo de la orientación y concentración de los procesos: las capacidades explotativas y las capacidades explorativas (Baum et al., 2000; Prange & Verdier, 2011). En un punto del espectro, se encuentran aquellas que van de adentro hacia afuera y que se activan por los requerimientos del mercado, retos competitivos así como de oportunidades externas. Ejemplos son la manufactura y otras actividades de transformación, logísticas, administración de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, entrenamiento y motivación de empleados. A este tipo de capacidades internas, March (1991) las denomina explotativas en su contribución fundamental y destaca que “la esencia de la explotación es el perfeccionamiento y la ampliación de las competencias, las tecnologías y paradigmas existentes.”

Del otro lado del espectro, podemos encontrar aquellas actividades que se centran en el exterior de la organización. El propósito de estas capacidades que van de afuera hacia adentro, es conectar los procesos que definen las otras capacidades organizacionales al entorno exterior y permiten al negocio competir a través de la anticipación de los requerimientos del mercado delante de sus competidores y crear relaciones duraderas con los clientes, miembros de los canales así como con los distribuidores. A este tipo de capacidades externas, March (1991) las denomina explorativas. Baum et al., (2000) apuntan que la exploración “se refiere a los conocimientos obtenidos a través de procesos de variación concertada, la experimentación planificada y el juego”.

Finalmente, para extender las habilidades se necesitan integrar las capacidades de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro. La integración de estas habilidades se denomina Ambidiestrismo (Duncan, 1976; March, 1991). El desarrollo de la estrategia, desarrollo de nuevos productos/servicios, fijación de precios y el cumplimiento de las órdenes del cliente, son actividades críticas, que deben ser informadas por los análisis externos e internos de la organización. El término de Ambidiestrismo fue utilizado por primera vez por Duncan (1976), pero sin embargo fue March (1991) quién desarrolló mayor interés en el término, al conceptualizar la habilidad para alternar las capacidades explorativas y explotativas; lo que le permite a la empresa ser creativa y

adaptable, mientras también continua apoyándose en los métodos tradicionales y probados.

Las capacidades distintivas son conjuntos complejos de habilidades y conocimiento acumulado, ejercidas a través de procesos organizacionales que le permiten a la empresa coordinar actividades y hacer un mejor uso de sus activos (Day, 1994). En este sentido, en la literatura de las capacidades ha evolucionado expandiéndose desde las capacidades distintivas del negocio, pasando por el ambidiestrismo (que alterna las capacidades explotativas y explorativas), hasta llegar a la Perspectiva de Capacidades Dinámicas, con el objetivo de llegar a un mejor entendimiento del desarrollo de una ventaja competitiva y una mejora en el desempeño de las Empresas.

Aunque el paradigma de Capacidades Dinámicas tiene apenas dos décadas de antigüedad, sus bases conceptuales son mucho más antiguas. Elementos de este enfoque se pueden encontrar en Schumpeter (1942) dentro de la investigación acerca de la destrucción creativa y la competencia basada en la innovación; la Perspectiva Basada en Recursos de la empresa, que fue desarrollada por Penrose (1959), Richardson (1972) y Nelson & Winter (1982); el trabajo desarrollado por Cyert & March (1963) donde investigan los aspectos del comportamiento de las empresas; la investigación de Williamson (1975, 1985) acerca de los mercados, las jerarquías de especificidad de los activos; y los trabajos de Prahalad & Hamel (1990), Teece (1976, 1982; 1986; 1988), Rumelt (1984) y Hayes et al., (1988).

Durante estos años, la literatura al respecto de las capacidades dinámicas se ha enfocado en resolver el cuestionamiento fundamental de cómo las compañías desarrollan habilidades y capacidades que les permiten competir y adquirir una ventaja competitiva sostenida. Cuando el ambiente es dinámico e impredecible, las empresas se ven retadas a revisar sus rutinas (March, 1991) y a desarrollar nuevas capacidades para afrontarlo, sin embargo junto con esas nuevas capacidades, la empresa desarrolla la capacidad de cambiar rutinas e integrarlas a sus nuevas operaciones (Eisenhardt & Martin, 2000).

En la última década, fundamentados en el Enfoque Basado en Recursos como teoría base de la internacionalización, algunos autores se centran en la literatura en Aprendizaje Organizacional y la Perspectiva de Capacidades Dinámicas de estrategia competitiva para desarrollar una nueva conceptualización de la internacionalización acelerada de la empresa (Kuivalainen et al., 2010). Muchas de ellas basadas en el estudio de Eisenhardt & Martin (2000), que definen a las Capacidades Dinámicas como “las rutinas estratégicas y organizacionales por medio de las cuales la empresa logra nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, contraen, se dividen, evolucionan y mueren”. Desde esta Perspectiva de Capacidades Dinámicas, este tipo de Capacidades presenta las siguientes características:

- Se encuentran fuertemente vinculadas a variables de desempeño, en la medida en que al cambiar los recursos, procesos y competencias de la empresa; éstos cambios a su vez, afectan su desempeño económico (Zollo & Winter, 2002).
- Están basadas en la Teoría del Aprendizaje Organizacional, donde se adoptan conceptos de aprendizaje interno (tecnológico y no tecnológico) y externo de la organización (mercado y redes) (Weerawardena et al., 2007).
- Asignan un rol prominente a los emprendedores, quienes son los que formulan e implementan la estrategia competitiva (Prange & Verdier, 2011). Y dicha estrategia competitiva, a diferencia del enfoque industrial de la organización (Porter, 1990) que únicamente se adapta a los requerimientos de industria o el ambiente, se desarrolla consiente y sistemáticamente por las selecciones y acciones de los líderes de la empresa (Teece et al., 1997).

Las empresas emprendedoras crean, definen, descubren y explotan oportunidades con frecuencia muy por delante de sus rivales (Hamel & Prahalad, 1994; Miller, 1983; Sathe, 2003). Mientras persiste el debate sobre la correlación de los procesos asociados a la creación de oportunidades, el descubrimiento y la explotación exitosa (Davidsson, 2004), la mayoría de los investigadores reconocen fácilmente la importancia de estos procesos en la generación de valor para las empresas y sus dueños. Sin embargo, hasta la fecha, la investigación no ha dado una explicación convincente para la capacidad de algunas empresas nuevas y establecidas para crear

continuamente, definir, descubrir y explotar las oportunidades empresariales (Zahra et al., 2006).

Dado que en el contexto internacional las Capacidades Dinámicas presentan como característica básica el asignar un rol prominente a los emprendedores (Prange & Verdier, 2011; Weerawardena et al., 2014; Gnizy et al., 2014; Torres et al., 2015), en el siguiente epígrafe se aborda el estudio de la Orientación Emprendedora Internacional como constructo independiente que detona el desarrollo de estas capacidades.

1.2. Estudio de la Orientación Emprendedora Internacional

La actividad internacional de la empresa es en sí misma un acto emprendedor, pues consiste en identificar y explorar nuevas oportunidades de negocio en nuevos entornos y, por lo tanto, requiere de una actitud innovadora y proactiva, así como asumir el riesgo adicional que significa actuar en entornos competitivos desconocidos donde la probabilidad de fracaso es mayor (Zhou et al., 2010). La Orientación Emprendedora en una empresa produce un ambiente interno fértil para que el aprendizaje dentro de la organización se haga realidad; cuanto más emprendedora es una empresa, más orientada está al aprendizaje y es mucho más probable que inculque valores para promover el compromiso con el aprendizaje, una mentalidad abierta y una visión compartida (Wang, 2008).

Weerawardena et al. (2007) afirman que en el caso de las empresas que se internacionalizan rápidamente, el perfil de propietario-gerente se caracteriza por una orientación empresarial internacional, un modo de pensar geocéntrico o global, orientación obtenida debido a una experiencia internacional y sobre todo, a una fuerte orientación de aprendizaje. Del mismo modo, Thai & Chong (2008) observan que "la actitud empresarial, la obtención de conocimientos, la visión y la orientación son críticas en la decisión de la empresa para internacionalizarse". Las empresas que se internacionalizan adquieren y utilizan conocimiento de dentro y fuera de la organización de manera estratégica, de modo que en el conocimiento y su adquisición influencia la edad de entrada a los mercados internacionales (Rialp et al., 2005). Por lo

tanto, el aprendizaje se considera por muchos investigadores como un elemento clave para el éxito; y la habilidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única fuente de una ventaja competitiva sustentable a nivel internacional (Wang, 2008).

En esta sección se define el constructo de Orientación Emprendedora Internacional partiendo del constructo de Orientación Emprendedora, y ubicándolo posteriormente, en el contexto del Emprendimiento Internacional.

1.2.1. Orientación Emprendedora

La Orientación Emprendedora es uno de los conceptos más estudiados dentro de la literatura en Emprendimiento (Kresier, 2002; Wiklund, 2005; Arzubagi et al., 2012). El constructo y manifestaciones de la Orientación Emprendedora han despertado el interés de los investigadores en los últimos años, lo que se ha concretado en un meta-análisis (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009), diversas revisiones de la literatura sobre el tema (Edmond & Wiklund, 2010; Gales, Gupta, & Mousa, 2011), e incluso la publicación de un número especial sobre el tópico en la Revista “Entrepreneurship Theory and Practice” (Covin & Lumpkin, 2011).

A pesar de que el concepto de Emprendimiento como un fenómeno a nivel empresa ha sido ampliamente desarrollado en la literatura académica, la mayoría de los investigadores (ver las revisiones de Basso, Fayolle, & Bouchard, 2009; Edmond & Wiklund, 2010) coinciden en que el interés por la Orientación Emprendedora se puede remontar a los escritos pioneros y fundacionales de Mintzberg (1973), Khandwalla (1976/1977), y Miller (1983). De tal manera que la conversación en Orientación Emprendedora se ha producido dentro de la literatura académica por más de cuatro décadas y, como han señalado Covin & Lumpkin (2011), el número de publicaciones ya supera a la de trabajos sobre el Emprendimiento Corporativo, que cubre un contenido más amplio.

Tomando como base los escritos seminales de Orientación Emprendedora (Miller, 1983) a continuación se definen: el Concepto, Dimensiones y Relaciones de este constructo con otras variables.

1.2.1.1. Concepto de Orientación Emprendedora

La definición que más se ha utilizado y a la cual se hace referencia en la mayoría de los artículos relacionados con emprendimiento es la de Miller (1983) donde se establece que “una firma emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de productos en el mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados, y es el primero en llegar con innovaciones 'proactivas', superando a los competidores”. De esta forma, Miller conceptualizó la Orientación Emprendedora como la interrelación de tres dimensiones: Propensión a Innovar, Toma de Riesgos y Proactividad. Por su parte, Lumpkin y Dess (1996) añadieron a la definición anterior los procesos, prácticas y actividades relacionadas con la toma de decisiones que produce la empresa. En consecuencia, estos últimos autores caracterizaron la Orientación Emprendedora a partir de cinco dimensiones: la propensión para actuar autónomamente, la disposición para innovar y tomar riesgos, la tendencia para ser agresivos hacia los competidores y proactivo en relación a las oportunidades de mercado.

La Tabla 1 resume algunas de las definiciones de Orientación Emprendedora que han establecido distintos autores a través de los años en la literatura. Como se especifica en la misma, aunque existen varias definiciones del concepto de Orientación Emprendedora, se observa que la mayoría de autores toman la primera conceptualización de Miller (1989) como punto de referencia para sus definiciones posteriores que, con carácter general, incluyen tres dimensiones: Proactividad, Toma de Riesgos y Propensión a Innovar (Zhang et al., 2012; Cruz & Norqvist, 2012; Callaghan & Venter, 2011; De Clerq et al., 2010; Frank et al., 2010).

Tabla 1: Principales aportaciones que utilizan la definición de Orientación Emprendedora

AUTOR	DEFINICIÓN
Miller (1983)	Una firma emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de productos en el mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados, y es el primero en llegar con innovaciones 'proactivas', superando a los competidores
Covin & Slevin (1989)	La orientación emprendedora de una empresa se demuestra por el grado en que la alta dirección está dispuesta a asumir los riesgos relacionados con la empresa, para favorecer el cambio y la innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva para su empresa, y competir agresivamente con otras firmas
Miles et al. (1993)	Disposición a aceptar riesgos como antecedentes necesarios del logro de una meta; adopción por parte de la firma de la postura proactiva hacia su medio ambiente; la capacidad de innovación en la resolución de problemas, sobre todo cuando se trata de aplicaciones orientadas al mercado de la tecnología
Lumpkin & Dess (1996)	Los procesos, las prácticas y las actividades de toma de decisiones que llevan a una nueva entrada en el mercado
Merz & Sauber (1995)	El grado de la empresa de proactividad (agresividad) en su unidad de producto-mercado elegida y su voluntad de innovar y crear nuevas ofertas
Zahra & Covin (1995)	Es un medio potencial para revitalizar las empresas establecidas. Esto se logra a través de la Toma de riesgos, la innovación y los comportamientos competitivos proactivos
Zahra & Neubam (1998)	OE se define como la suma total de las innovaciones radicales de una empresa, acción estratégica proactiva, y las actividades de toma de riesgos que se manifiestan en el apoyo a los proyectos con resultados inciertos
Wiklund (1999)	Una firma emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de productos en el mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados, y es el primero en llegar con innovaciones 'proactivas', superando a los competidores
Barringer & Luedorn (1999)	Las empresas emprendedoras son innovadoras, tomadoras de riesgos y proactivas
Lee & Peterson (2000)	Los procesos, las prácticas y las actividades de toma de decisiones que llevan a una nueva entrada en el mercado
Kreiser et al. (2002)	Una firma emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de productos en el mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados, y es el primero en llegar con innovaciones 'proactivas', superando a los competidores
Shepherd & Wiklund (2005)	OE se refiere a la orientación estratégica de la empresa, capturando los aspectos empresariales específicos de estilos de toma de decisiones, métodos y prácticas. Como tal, refleja como una empresa opera en lugar de lo que hace. OE implica una voluntad de innovar para rejuvenecer ofertas de mercado, tomar riesgos para probar los productos nuevos e inciertos, los servicios y los mercados, y ser más proactivos que los competidores

Tabla 1: Principales aportaciones que utilizan la definición de Orientación Emprendedora

AUTOR	DEFINICIÓN
Keh et al. (2007)	OE se refiere a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que llevan a la nueva entrada. Y tiene tres dimensiones fundamentales: aspectos empresariales de la toma de riesgos, actuar de forma proactiva y capacidad de innovación
Hughes & Morgan (2007)	Una firma emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de productos en el mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados, y es el primero en llegar con innovaciones 'proactivas', superando a los competidores
Kuivalainen et al. (2007)	Una orientación emprendedora es normalmente vista como una filosofía fundamental dentro de una empresa y ha sido conceptualizada a través de varias dimensiones. A nivel internacional, esto aplica a la operaciones internacionales de la empresa
Stam & Elfring (2008)	Definimos una orientación emprendedora como los procesos, estructuras y comportamientos de las empresas que se caracterizan por la capacidad de innovación, proactividad y toma de riesgos
Hui-Li et al. (2009)	Se refiere a la orientación estratégica de la empresa, la adquisición de los aspectos empresariales específicos de estilos de toma de decisiones, prácticas y métodos
Casillas (2009)	Las empresas emprendedoras son aquellas que están orientados hacia la innovación en el campo del mercado de productos, llevando a cabo iniciativas de riesgo, y que son los primeros en desarrollar innovaciones de una manera proactiva, en un intento de derrotar a sus competidores
Andersén (2009)	OE generalmente se refiere a la propensión de una empresa a tomar riesgos, ser proactivo y ser innovador
Blesa et al. (2008)	La interrelación de tres dimensiones: la propensión a innovar, la predisposición a asumir riesgos elevados pero controlados y la proactividad
De Clerq et al. (2010)	Definimos la orientación emprendedora de la empresa como una postura estratégica que implica una propensión a innovar, es decir, partir de las prácticas establecidas e incurrir a las nuevas ideas y la experimentación; proactivo, ya que supera a los competidores a las nuevas oportunidades de mercado; y abierto al riesgo en la exploración de nuevos productos, servicios y mercados
Frank et al. (2010)	La orientación estratégica de la empresa, que captura los aspectos empresariales específicos de estilos de toma de decisiones, métodos y prácticas. OE es una combinación de tres dimensiones: Innovación, Proactividad y Toma de riesgos
Callaghan & Venter (2011)	El proceso por el cual las organizaciones se renuevan ellas mismas y a sus mercados a través de la proactividad, la innovación y la Toma de riesgos

Tabla 1: Principales aportaciones que utilizan la definición de Orientación Emprendedora

AUTOR	DEFINICIÓN
Norqvist & Cruz (2012)	Se refiere a la creación de estrategia empresarial y se centra en la medida en que se caracterizan empresas por un estilo de toma de decisiones que sea proactivo, tomador de riesgos e innovador, mientras se persiguen oportunidades de Mercado
Zhang et al. (2012)	Orientación emprendedora se define como la combinación de la capacidad de innovación de una empresa, la proactividad y la asunción de riesgos. Estas tres dimensiones indican colectivamente el alcance de los planes de internacionalización de orientación e influencia de las empresas emprendedoras

Fuente: Elaboración propia.

1.2.1.2. Dimensiones de la Orientación Emprendedora

Con el fin de identificar las variables que son relevantes en los modelos organizacionales de procesos estratégicos de decisión, algunos investigadores se han concentrado en identificar las dimensiones involucradas en la Orientación Emprendedora. En el caso de Miller (1978), fue capaz de identificar 11 dimensiones entre ellas la capacidad de adaptación, análisis, integración, toma de riesgos y capacidad de innovación. Por su parte, autores como Fredrickson (1986) proponen dimensiones tales como proactividad, racionalidad, comprensión, toma de riesgos y asertividad.

La siguiente Tabla 2 muestra varios estudios de Orientación Emprendedora donde se establecen las dimensiones que se utilizaron en la investigación de manera empírica o teórica.

Tabla 2: Dimensiones de la Orientación Emprendedora

AUTOR	DIMENSIONES	TIPO DE ESTUDIO
Miller(1983)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Miller & Friesen (1983)	Análisis, Innovación	Empírico
Morris & Paul (1987)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Covin & Slevin (1989)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Covin & Slevin (1991)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Teórico

Tabla 2: Dimensiones de la Orientación Emprendedora

AUTOR	DIMENSIONES	TIPO DE ESTUDIO
Miles & Arnold (1991)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Zahra (1991)	Formal, Informal	Empírico
Miles, Arnold & Thompson (1993)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Zahra (1993a)	Experimentación e innovación, Autorrenovación	Empírico
Naman & Slevin (1993)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Merz & Sauber (1995)	Innovación, Proactividad	Empírico
Zahra & Covin (1995)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Lumpkin & Dess (1996)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva, Autonomía	Teórico
Becherer & Maurer (1997)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Dickson & Weaver (1997)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Knight (1997)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Zahra & Neubam (1998)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Barringer & Bluedorn (1999)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Wiklund (1999)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Zahra & Garvis (2000)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Lumpkin & Dess (2001)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva, Autonomía	Empírico
Marino et al., (2002)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Kemelgor (2002)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Weaver et al. (2002)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Kreiser et al. (2002)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Auger, Barnir & Gallagher (2003)	Agresividad competitiva, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Wiklund & Shepherd (2003)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Dickson (2004)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Richard et al., (2004)	Innovación y Toma de riesgos	Empírico
Hult, Hurley & Knight (2004)	Innovación	Empírico
Neubam et al. (2004)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Alexandrova (2004)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva, Autonomía	Empírico
Wiklund & Shepherd (2005)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Chow (2006)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Kellermanns & Eddleston (2006)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Covin et al. (2006)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Naldi et al. (2007)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Avlonitis & Salavaou (2007)	Proactividad, Toma de riesgos	Empírico
Keh, Nguyen & Ng (2007)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Hughes & Morgan (2007)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva, Autonomía	Empírico
Stam & Elfring (2008)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Green et al. (2008)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico

Tabla 2: Dimensiones de la Orientación Emprendedora

AUTOR	DIMENSIONES	TIPO DE ESTUDIO
Tang J. et al. (2008)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Wang (2008)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva	Empírico
Li et al. (2008)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Runyan, Droge & Swiney (2008)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Moreno & Casillas (2008)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Lumpkin et al. (2009)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva	Empírico
Monsen & Boss (2009)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Hui-Li et al. (2009)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva	Empírico
Baker & Sinkula (2009)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Renko, Carsrud & Brännback (2009)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
De Clercq et al. (2010)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Andersen (2010)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Simsek, Heavey & Veiga (2010)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Casillas et al. (2010)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Frank et al., (2010)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Pearce, Fritz & Davis (2010)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva, Autonomía	Empírico
Frank et al. (2010)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Weismeier-Sammer (2011)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Runyan & Ge (2011)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Hansen et al. (2011)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Norqvist & Cruz (2012)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Tang & Hull (2012)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico

Fuente: Elaborado a partir de Arzubaga et al. (2012); Kresier et al. (2002) y Marino & Bradley (2011).

Como se puede observar en la tabla 2, el uso de las tres dimensiones establecidas por Miller (1983) -Propensión a Innovar, Toma de riesgos y Proactividad- es el que predomina a lo largo de la literatura y las investigaciones empíricas. Para propósitos de este estudio, se tomarán como base estas tres dimensiones, las cuales se reflejan en los procesos organizacionales, métodos y estilos que las organizaciones utilizan para actuar de manera emprendedora.

Miller (1983) fue un pionero en el uso del constructo Orientación Emprendedora, lo consideró como un constructo multidimensional compuesto por tres dimensiones: la

innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, teniendo que covariar positivamente entre ellos (Covin y Wales, 2012). Por su parte, Lumpkin y Dess (1996) ampliaron el dominio del constructo Orientación Emprendedora añadiendo dos dimensiones adicionales: la autonomía y la agresividad competitiva.

El proceso de aprendizaje y de generación de conocimiento en las organizaciones es fundamental para cada una de las dimensiones de la Orientación Emprendedora, ya que los individuos son motivados e inspirados a aprender en este tipo de ambientes y tienden a demostrar un mayor nivel de compromiso con el aprendizaje (Lumkin & Dess, 1996).

En los siguientes epígrafes se examinan los conceptos de propensión a innovar, toma de riesgos y proactividad:

Propensión a Innovar

La dimensión de Propensión a Innovar de la Orientación Emprendedora representa la capacidad de una empresa y el deseo de "participar y apoyar nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos" (Lumpkin & Dess, 1996). Las empresas innovadoras persiguen soluciones creativas a los desafíos, incluyendo el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los productos existentes (Knight, 1997).

Las innovaciones, que reflejan el resultado de esta dimensión de la Orientación Emprendedora que ha cobrado importancia en los últimos años debido a los rápidos movimientos de los mercados y a las cambiantes necesidades de los clientes, pueden ser clasificadas según su enfoque, como externas e internas. Las externas representan las innovaciones más visibles en una empresa, que puede tomar la forma de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Por el contrario, las internas tienen que ver más con mejoras innovadoras y generadoras de valor a través de renovaciones dentro de las propias empresas (Zellweger & Sieger, 2010).

La innovación que se relaciona con una Orientación Emprendedora no necesariamente tiene que ser una innovación que suponga una destrucción creativa –en términos de Schumpeter (1934)– y se asocie con la creación de nuevos recursos, sino que abarca también las innovaciones menores que resultan de nuevas formas de combinar los recursos ya existentes debido al proceso de aprendizaje organizativo y a las capacidades dinámicas de la empresa (Zahra et al., 1999; Shane, 2003). El elemento clave para poder identificar una innovación como emprendedora es que suponga la búsqueda de nuevas relaciones entre los recursos y/o productos existentes (Shane & Venkataraman, 2000; Ekhardt & Shane, 2003).

La Propensión a Innovar también significa que los directivos dentro de la empresa alientan nuevas formas de pensar, tolerar errores y recompensar nuevas ideas que contribuyen a la innovación y a la mejora de los negocios (Miller & Friesen, 1983), lo que promueve un sentido de apertura de mente, dado que los individuos no se sienten limitados en un marco de pensamiento o castigados por cometer errores. Más allá, el rompimiento del autoritarismo tradicional y de las estructuras jerárquicas también conlleva a comunicaciones más amplias dentro de la organización que facilitan el desarrollo de una visión compartida (Wang, 2008).

Proactividad

Varias investigaciones en Orientación Emprendedora enfatizan la importancia de la ventaja del primer movimiento, como la mejor estrategia para capitalizar una oportunidad de mercado (Miller & Friesen, 1983; Zahra, 1993a; Covin et al., 2006; Gleason & Wiggenhorn, 2007; Baker & Sinkula 2009; Cruz & Norqvist, 2012; Covin & Miller, 2014). A través de la explotación de asimetrías se pueden capturar altos rendimientos inusuales y posicionarse a la vanguardia en el reconocimiento de marcas; por lo tanto, a través de la iniciativa, así como la anticipación y búsqueda de nuevas oportunidades, se asocia al comportamiento emprendedor (Zhou et al., 2010; Tang & Hull, 2012; Cruz & Norqvist, 2012).

Según Venkataraman (1989), la proactividad se refiere a procesos con el objetivo de prever y operar en las necesidades futuras mediante "la búsqueda de nuevas

oportunidades que pueden o no estar relacionadas con la línea habitual de actuación, la introducción de nuevos productos y marcas antes que la competencia y la eliminación de las operaciones que estratégicamente están en las etapas de madurez o de declive de su ciclo de vida".

Para propósitos de distinción conceptual de este estudio entre Proactividad y Propensión a Innovar, se considerará la introducción de nuevos productos y servicios que se capitalizan en oportunidades de mercado como la tendencia de la empresa a involucrarse y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentaciones y los procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). Esta dimensión es propiciada por el proceso de aprendizaje organizativo. Según Johanson & Valhne (1977, 1990), el aprendizaje acerca de la internacionalización es un proceso acumulativo en el cual todos los pasos o actividades en los mercados internacionales incrementan el aprendizaje experiencial de la empresa y sus capacidades dinámicas. Adicionalmente, la internacionalización de una organización es resultado de un proceso conducido por la interacción entre el aprendizaje sobre las operaciones internacionales así como el compromiso con los negocios internacionales de la compañía (Johanson & Valhne, 2007).

De acuerdo a Miller (1998), la Proactividad también se refiere a actuar en anticipación de problemas futuros, necesidades o cambios. En consecuencia, la Proactividad es un elemento crucial de la Orientación Emprendedora ya que sugiere una perspectiva orientada hacia el futuro. En contraste, el término de reactividad sugiere una respuesta a los competidores, de tal manera que una organización debería ser tanto proactiva como responsiva en su entorno, en términos de tecnología e innovación, competencia, clientes, etc. Asimismo, la Proactividad se refiere a tomar la iniciativa en un esfuerzo por considerar al entorno como una ventaja, mientras que una actitud responsiva involucra la adaptación a los retos de los competidores.

Las empresas emprendedoras se involucran en una acción proactiva al escanear el mercado (Miles & Snow, 1978) y constantemente se enfrentan al reto de lidiar con nueva información externa. Los escaneos del ambiente sirven como un primer paso

para la adquisición y distribución de información, lo que constituye un punto de partida fundamental para el aprendizaje (Wang, 2008). Por lo tanto la proactividad para escanear el ambiente amplía el alcance de la empresa para el aprendizaje a través de la exploración y la experimentación (March, 1991).

Por lo tanto, la orientación emprendedora exige la persecución de las oportunidades así como la respuesta oportuna a los retos de los competidores. Para efectos de este estudio se utilizará la definición de Proactividad formulada por Venkataraman (1989), tomando en cuenta la distinción mencionada con respecto al concepto de Innovación y Proactividad desarrollada por Lumpkin & Dess (1996).

Toma de riesgos

La Toma de Riesgos refleja el grado de voluntad de los administradores para comprometer recursos de la empresa cuando la decisión tiene una probabilidad considerable de fracaso (Lumpkin & Dess, 1996). En otras palabras, la toma de riesgos consiste en la realización de acciones audaces como aventurarse en lo desconocido, la contratación masiva y el comprometer gran parte de los recursos en lanzamientos de nuevos productos con un alto grado de incertidumbre (Huges & Morgan, 2006; Rauch et al., 2009; De Clerq et al., 2010 Frank et al., 2010; Zhang et al., 2012).

Por su parte, Miller (1978) define a la Toma de Riesgos como el grado al cual los administradores están dispuestos a comprometer sus recursos de manera prolongada y riesgosa. Por lo tanto, las compañías con Orientación Emprendedora se encuentran frecuentemente caracterizadas por el comportamiento riesgoso, tal como incurrir en deudas cuantiosas o hacer compromisos con sus recursos a largo plazo con el objetivo de alcanzar altos retornos al aprovechar las oportunidades en el mercado.

Miller (1983) en su enfoque en la Orientación Emprendedora mide el nivel de Toma de Riesgos preguntando a los administradores acerca de su propensión para involucrarse en proyectos riesgosos contra los actos que se realizan de manera cautelosa con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

La Toma de Riesgos es una dimensión importante de la Orientación Emprendedora pues las empresas emprendedoras tienden a experimentar niveles altos de incertidumbre externa o interna. Lumpkin & Dess (1996) sostienen que todos los esfuerzos de las empresas envuelven cierto grado de riesgo, de manera que no es significativo pensar en términos absolutos de ausencia de riesgo. Las empresas que son tolerantes al riesgo a menudo estimulan la eliminación de los autoritarismos tradicionales y de las estructuras jerárquicas que inhiben el aprendizaje colaborativo (Zahra et al., 1999). Las empresas emprendedoras motivan la flexibilidad y conceden a los individuos y a los equipos la libertad de ejercer su creatividad y liderar ideas prometedoras (Lumpkin & Dess, 1996), por lo tanto los individuos que trabajan en estos ambientes demuestran un alto grado de compromiso con el aprendizaje (Druker, 1999).

1.2.1.3. Antecedentes y Consecuencias de la Orientación Emprendedora

Al desarrollar el concepto de Orientación Emprendedora es importante tomar en cuenta cómo este concepto se ha utilizado en distintas investigaciones empíricas. Mientras algunos autores se han centrado en la influencia que la Orientación Emprendedora puede tener en el desempeño de las empresas (consecuencias), otros se han centrado en los factores que pueden influir en la Orientación Emprendedora de las empresas (antecedentes).

A continuación se presentan dos tablas donde se relacionan distintas variables con el concepto de Orientación Emprendedora. La Tabla 3 se refiere a los antecedentes de la Orientación Emprendedora, y en ella destaca la diversidad de conceptos, significancia y signo de estas variables. La Tabla 4 se refiere a las consecuencias de la Orientación Emprendedora, y las principales variables recogidas están relacionadas con los conceptos de crecimiento, desempeño y rendimiento. Ambas tablas muestran estudios donde el efecto de la Orientación Emprendedora se midió de manera agregada o a partir de sus distintas dimensiones –innovación, toma de riesgos, proactividad, agresividad competitiva y autonomía–.

En la Tabla 3 se puede observar el efecto positivo que ejercen sobre la Orientación Emprendedora elementos como la participación generacional, el tamaño de la empresa, las oportunidades tecnológicas, el control de la incertidumbre, el trabajo en redes, el dinamismo, la disposición al cambio; así como otros elementos tales como: el sistema legal, sistemas de trabajo de alto rendimiento, percepción sobre el mercado, y tecnologías (Dickson, 2004; Walter et al., 2006; Casillas et al., 2010; Weismeier-Sammer, 2011; Messersmith & Wales, 2013).

Tabla 3: Antecedentes de la Orientación Emprendedora

AUTOR (ES)	ANTECEDENTES	EFFECTO AGREGADO (MULTIDIMENSIONAL)
Casillas et al. (2010)	Nivel generacional	(innovación + / proactividad NS / toma de riesgos NS)
	Participación de la próxima generación	(innovación - / proactividad NS / toma de riesgos NS)
	Participación de no familiares en la administración	(innovación NS / proactividad NS / toma de riesgos NS)
Dickson (2004)	Tamaño de las PYME	+
	Desempeño financiero de las PYME	+
	Intensidad exportadora de las PYME	+
	Atractivo percibido del mercado	+
	Percepción de mayor riesgo y los mercados de la incertidumbre	+
	Incetidumbre tecnológica percibida	+
	Sistema legal	+
	Colectivismo institucional	-
	Control de la incertidumbre	-
Walter et al. (2006)	Capacidades de networking	+
Kellermanns & Eddleston (2006)	Disposición al cambio	+
	Participación generacional	NS
	Oportunidades tecnológicas percibidas	+
Cruz & Nordqvist (2010)	Dinamismo	+
	Oportunidades tecnológicas	+
	Crecimiento de la Industria	NS
	Administradores no familiares	+
	Inversionistas no familiares	+
Qureshi & Mian (2010)	Entorno Turbulento	+
Weismeier-Sammer (2011)	Disposición al cambio	+
	Participación generacional	NS
	Oportunidades tecnológicas percibidas	+
Messersmith & Wales (2013)	Sistemas de trabajo de alto rendimiento	+

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Estos elementos mencionados en las diferentes investigaciones son importantes para la Orientación Emprendedora en el sentido de que las características percibidas por los empresarios influyen sobre la visión del mercado, sobre los competidores y la situación general de la industria; de esta forma, la Orientación Emprendedora de la empresa se puede transformar. Los efectos con mayor influencia sobre la Orientación Emprendedora son los relacionados con las percepciones sobre el medio de negocios, el mercado y sus oportunidades tecnológicas; así como la predisposición a los cambios y a las situaciones de incertidumbre.

La Tabla 4 reafirma la noción general de que la relación entre Orientación Emprendedora y Desempeño depende del contexto en el que ocurre, y confirma los resultados de Covin & Slevin (1988, 1990) y Dess et al. (1997) de que la Orientación Emprendedora, por sí sola, no siempre lleva al crecimiento y la rentabilidad.

Se puede observar también que el crecimiento de las ventas, la toma de riesgos y la agresividad no necesariamente influyen en las consecuencias de la Orientación Emprendedora ya que sus efectos son más bien no significativos (Messersmith & Wales, 2013; Hughes & Morgan, 2007; Walter et al., 2006). Varios autores también coinciden en que la innovación, adquisición, el uso de la información, las ventajas competitivas y los altos niveles de capacidades de marketing tienen un efecto positivo sobre las consecuencias de la Orientación Emprendedora.

Una posible línea de investigación futura es el análisis en detalle del concepto de emprendimiento empresarial dentro de la Orientación Emprendedora. Algunos autores han sugerido que la Orientación Emprendedora es una medida directa de Emprendimiento Empresarial (por ejemplo, Kemelgor, 2002). Sin embargo, otros autores como Zahra (1991) han sugerido que la Orientación Emprendedora representa "la orientación de la empresa hacia el emprendimiento empresarial y no la participación real en las actividades de emprendimiento empresarial". De forma similar, Dess & Lumpkin (2005) afirman que la Orientación Emprendedora es un antecedente necesario para el emprendimiento empresarial.

Tabla 4: Consecuencias de la Orientación Emprendedora

AUTOR (ES)	CONSECUENCIAS	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Lumpkin & Dess (2001)	Desempeño (retorno sobre las ventas, crecimiento de las ventas, rentabilidad)	(proactividad + / agresividad NS)
Wiklund & Shepherd (2005)	Desempeño (moderado por acceso a capital financiero y dinamismo del entorno)	+
Walter et al. (2006)	Crecimiento de las ventas de una spin-off	NS
	Ventas por empleado de una spin-off	NS
	Logro de beneficios de una spin-off	NS
	Ventajas competitivas realizadas de una spin-off	+
Keh, Nguyen & Ng (2007)	Adquisición de información	+
	Uso de la información	+
	Desempeño	+
Hughes & Morgan (2007)	Desempeño de empresas en proceso de incubación	(innovación + / toma de riesgos - / proactividad + / agresividad NS / autonomía NS)
Moreno & Casillas (2008)	Crecimiento de la empresa	NS
De Clerq et al. (2009)	Desempeño (mediado por confianza, compromiso organizacional y justicia procedimental)	+
Andersen (2010)	Desempeño	NS
Hui-Li et al. (2009)	Desempeño (mediado por procesos de creación de conocimiento)	+
Qureshi & Mian (2010)	Capacidades de marketing	+
Frank et al. (2010)	Desempeño (moderado por acceso a capital financiero y dinamismo del entorno)	+
Arbaugh et al. (2011)	Crecimiento de ventas	NS
	Retorno sobre ventas	-
	Variación del patrimonio neto	+
Messersmith & Wales (2013)	Crecimiento de ventas	(innovación NS / toma de riesgos NS / proactividad NS)

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Algunos estudios sugieren que la Orientación Emprendedora representa la proclividad de una empresa hacia el espíritu empresarial, pero se requiere de otras características adicionales para hablar del concepto de emprendimiento empresarial. Estas dimensiones pueden hacer referencia a la autonomía de la empresa, tal como lo sugiere Lumpkin y Dess (1996). Lumpkin et al. (2009) señalan que la autonomía es clave para que los miembros de la organización sean proclives a las iniciativas empresariales.

1.2.2. Orientación Emprendedora Internacional

En los últimos años ha cobrado importancia entre los investigadores el tema de Emprendimiento Internacional. El carácter distintivo del Emprendimiento Internacional dentro del más amplio dominio de la teoría de la iniciativa empresarial fue reconocido por primera vez en la década de 1980 (McDougall, 1989), y el artículo seminal de Oviatt y McDougall (1994) recibe a menudo el crédito (Autio, 2005; Keupp y Gassmann, 2009) por la investigación sobre el tema.

Emprendimiento Internacional "es el descubrimiento, la promulgación, evaluación y explotación de oportunidades –más allá de las fronteras nacionales- para crear bienes y servicios futuros " (Oviatt & McDougall, 2005). En la literatura académica, la Investigación de Emprendimiento Internacional se puede dividir en dos corrientes (Dimitratos & Jones, 2005; Lu & Beamish, 2001; Williams & Lee, 2009): La que se centra en nuevas empresas internacionales (InVS) o "Born Globals" y la que se centra en las actividades de Emprendimiento Internacional en empresas ya establecidas.

La relevancia del concepto de Orientación Emprendedora en la teoría y la práctica en el dominio del Emprendimiento Internacional ha sido reconocida por los investigadores desde los primeros años de desarrollo del campo (Knight, 1997; McDougall & Oviatt, 2000; Oviatt, Maksimov & McDougall, 2011; Joardar & Wu, 2011; Jones & Coviello, 2005; Weerawardena et al., 2007). De acuerdo a Keupp & Gassmann (2009), la mayoría de la investigación empírica en Emprendimiento Internacional se ha centrado en las pequeñas nuevas empresas, a pesar de que el concepto de Orientación Emprendedora es relevante para ambas corrientes.

El constructo de Orientación Emprendedora ha sido entendido y utilizado por los investigadores de Emprendimiento Internacional, por lo que es importante definir si la Orientación Emprendedora Internacional es un constructo diferente e independiente a la Orientación Emprendedora, o si se concibe la Orientación Emprendedora en un contexto en el que internacionalmente puede manifestarse (Covin & Miller, 2014).

1.2.2.1. Concepto de Orientación Emprendedora Internacional

A lo largo de la literatura, la Orientación Emprendedora Internacional se ha operacionalizado de dos maneras: como una contextualización del concepto de Orientación Emprendedora, donde se utiliza la misma definición y dimensiones aplicadas a un contexto internacional -Proactividad, Propensión a Innovar y Toma de Riesgos- (Dimitratos, Lioukas & Carter, 2004; Jantunen et al., 2005; Knight, 2001; Kuivalainen et al., 2004; Mostafa, Wheeler & Jones, 2006; Zhang, Ma & Wang, 2012), y como una subcategoría de este constructo, de modo que los autores consideran las mismas dimensiones pero plantean sus propias definiciones (Dimitratos et al., 2012; Zahra & Garvis, 2000; Knight & Cavusgil, 2004, 2005; Kuivalainen, Sundqvist & Servais, 2007; Sundqvist et al., 2012; Zhang, Sarker & Sarker, 2012; Zhou, 2010).

Este último grupo de investigadores parten de las definiciones establecidas por Miller (1983) y Lumpkin & Dess (1993) pero desarrollan conceptos diferentes e incluyen la noción de internacionalización dentro de esta conceptualización. Por ejemplo, Knight & Cavusgil (2004) definen la Orientación Emprendedora Internacional como aquella que "(...) refleja la capacidad de innovación global de la empresa y la proactividad en la búsqueda de mercados internacionales. Se asocia con la capacidad de innovación, visión empresarial, y la postura competitiva proactiva".

La Tabla 5 presenta como distintos autores han definido este concepto de Orientación Emprendedora Internacional.

Tabla 5: Principales aportaciones que utilizan la definición de Orientación Emprendedora Internacional (OEI)

AUTOR	DEFINICIÓN
McDougall & Oviatt (2000)	Combinación de comportamiento proactivo, innovador y tomador de riesgos que cruza las fronteras nacionales y cuyo objetivo es crear valor en las organizaciones.
Knight & Cavusgil (2004)	Orientación empresarial internacional refleja la capacidad de innovación global de la empresa y la proactividad en la búsqueda de mercados internacionales. Se asocia con la capacidad de innovación, visión empresarial, y la postura competitiva proactiva
Freeman & Cavusgil (2007)	La orientación emprendedora internacional se refiere a los elementos de comportamiento de una orientación global y captura propensión superior de gestión para la toma de riesgos, la innovación y la proactividad.
Zhou et al. (2010)	El concepto considera la propensión empresarial internacional como una cultura de aprendizaje organizacional orientada al mercado, que proporciona la visión y las normas que dan forma a una actitud de toma de decisiones hacia, la asunción de riesgos proactiva y comportamiento innovador mundial
Tayauova (2011)	El concepto de orientación empresarial internacional encapsula los procesos a nivel de empresas, las prácticas, estilo de toma de decisiones, y la orientación estratégica de las empresas que operan a través de fronteras nacionales
Sundqvist, Kylaheiko & Kuivalainen (2012)	Conjunto de comportamientos asociados con la posible creación de valor, que se manifiestan métodos proactivos e innovadores, la asunción de riesgo de la actividad, las acciones autónomas, y un énfasis en superar a sus rivales, todo ello encaminado a descubrir diversas maneras, la promulgación, evaluar y aprovechar las oportunidades a través de las fronteras nacionales

Fuente: elaboración propia.

Según Freeman & Cavusgil (2007), la Orientación Emprendedora Internacional “se refiere a los elementos de comportamiento de una orientación global y captura la propensión de la alta dirección de la empresa a la toma de riesgos, la innovación y la proactividad”. Por el contrario, Sundqvist, Kylaheiko & Kuivalainen (2012) definen la Orientación Emprendedora Internacional como “un conjunto de comportamientos asociados con el potencial de creación de valor, que a su vez se manifiestan como métodos proactivos e innovadores, toma de riesgos, acciones autónomas, y un énfasis en superar a los rivales, con la finalidad de descubrir, promulgar, evaluar y explotar las oportunidades a través de las fronteras nacionales”. Esta definición de la Orientación Emprendedora Internacional es consistente con la conceptualización de cinco dimensiones de Orientación Emprendedora originalmente propuesta por Lumpkin & Dess (1996).

Desde el comienzo de la tendencia del emprendimiento internacional, el aprendizaje constituye un elemento central que puede explicar la internacionalización acelerada (Casillas et al., 2010). Los resultados de las investigaciones de Zhou (2007) indican que la proclividad empresarial internacional está positivamente relacionada con la adquisición de conocimientos del mercado exterior. El proceso de creación de conocimiento permite a las empresas ampliar el conocimiento incrustado internamente y transferir conocimientos en actividades operacionales con el fin de mejorar la eficiencia y crear más valor agregado al negocio (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama & Nagata, 2000). Desde esta perspectiva, el conocimiento y su adquisición influyen la edad de entrada a los mercados internacionales (Rialp et al., 2005).

En este sentido, la Orientación Emprendedora Internacional puede considerarse como recurso de la organización (Hunt, 1995; Hunt & Morgan, 1996) y dicho recurso puede diferenciar una empresa de otros rivales (Hunt & Morgan, 1996; Ireland et al., 2003; Shane & Venkataraman, 2000). Esto posiciona la empresa en una situación de ventaja frente a otras que no poseen una Orientación Emprendedora Internacional. Las empresas con Orientación Emprendedora Internacional tienen la capacidad de descubrir y explotar las oportunidades de nuevos mercados internacionales (Barringer & Bluedorn, 1999; Lee, Lee & Pennings, 2001; Wiklund & Pastor, 2003), y pueden responder a los desafíos para prosperar en un entorno competitivo e incierto (Lumpkin y Dess, 1996; Shane y Venkataraman, 2000).

La investigación empírica sobre la Orientación Emprendedora Internacional a la fecha prácticamente evalúa sólo los tres elementos: toma de riesgos, la propensión a innovar y la proactividad. La investigación empírica en este ámbito incluye estudios que utilizan las medidas tradicionales de Orientación Emprendedora como la escala Miller/Colvin & Slevin (1989) en la que el factor internacional es solamente el contexto en el que el fenómeno Orientación Emprendedora se investiga.

Partiendo de estos antecedentes, y para efectos de este estudio, para el constructo de Orientación Emprendedora Internacional se utilizará la escala de medición usada en los

estudios empíricos anteriormente citados: la escala de M / C & S, es decir, Miller/Colvin & Slevin (1989).

1.2.2.2. Dimensiones de la Orientación Emprendedora Internacional

Como se ha establecido en el apartado anterior, la Orientación Emprendedora Internacional se puede conceptualizar a partir de las mismas dimensiones que la Orientación Emprendedora establecida por Miller (1983). De esta manera ambos conceptos, Orientación Emprendedora y Orientación Emprendedora Internacional, comparten las mismas dimensiones.

La Tabla 6 muestra las publicaciones donde se refieren a las dimensiones utilizadas explícitamente para el concepto de Orientación Emprendedora Internacional.

Tabla 6: Dimensiones de la Orientación Emprendedora Internacional

AUTOR	DIMENSIONES	TIPO DE ESTUDIO
McDougall & Oviatt (2000)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Lee & Peterson (2000)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva, Autonomía	Empírico
Knight & Cavusgil (2004)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Jantunen et al. (2005)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Freeman & Cavusgil (2007)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Teórico
Knight, Johansen & Hartsfield (2008)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Kropp, Lindsay & Shoham (2008)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Zhou et al. (2010)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Tayauova (2011)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico
Lee & Peterson (2011)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva, Autonomía	Empírico
Sundqvist, Kylaheiko & Kuivalainen (2012)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva, Autonomía	Empírico
Zhang, Ma & Wang (2012)	Innovación, Proactividad y Toma de riesgos	Empírico

Fuente: elaboración propia.

Aunque estos tres conceptos se han definido en el apartado de Orientación Emprendedora, estas dimensiones para el ámbito internacional se manifiestan de manera diferente. Una Orientación Emprendedora Internacional significa que estas

empresas dieron el salto a mercados internacionales por tener ciertas competencias emprendedoras y un panorama únicos (Autio et al., 2000; McDougall et al., 1994). Esta orientación refleja la habilidad de las empresas de ser proactivas, innovadoras y de buscar nuevos mercados y oportunidades. Estas empresas toman la iniciativa de seguir nuevas y diferentes oportunidades en mercados complejos donde usualmente hay incertidumbre y riesgo (McDougall et al., 1994).

Tener una Orientación Emprendedora en una multitud de mercados internacionales diversos da un soporte a la realización de iniciativas estratégicas clave para fomentar el éxito internacional de la empresa (Knight & Cavusgil, 2004). Por lo tanto, la Orientación Emprendedora Internacional implica una voluntad de innovar para rejuvenecer ofertas de mercado, de ser más proactivo que los competidores hacia nuevas oportunidades de mercado, y de asumir riesgos para probar productos, servicios y mercados nuevos e inciertos.

La Orientación Emprendedora Internacional ofrece la posibilidad a una empresa de ser más abierta hacia los mercados y a los clientes extranjeros, facilidad obtenida en el proceso de aprendizaje y generación de conocimiento dentro de la organización para aprovechar nuevas oportunidades de negocios en un contexto internacional (Casillas et al., 2010).

Propensión a Innovar

La Propensión a Innovar refleja la tendencia de la empresa a experimentar y apoyar nuevas ideas a partir de prácticas establecidas (Jantunen et al., 2005; Kropp, Lindsay & Shoham, 2008). La innovación genera nuevos productos, procesos y sistemas organizacionales que separaran a la empresa de sus rivales conforme se expande a operaciones internacionales (Lee & Peterson, 2000; Knight, Johansen & Hartsfield, 2008). Esta innovación también revisa la base de conocimientos de la empresa, lo que le permite desarrollar nuevos enfoques competitivos, que pueden ser explotadas en nuevos mercados extranjeros y lograr el crecimiento y la rentabilidad (Tayauova, 2011; Sundqvist, Kylaheiko, & Kuivalainen, 2012; Zhang, Ma & Wang, 2012).

La internacionalización es considerada en sí misma como un proceso innovador (Schumpeter, 1939; Simmonds & Smith, 1968; Freeman & Cavusgil, 2007; Tayauova, 2011) pues es un proceso organizativo dirigido hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Pero también la innovación cuando se trata de mercados internacionales promueve la adquisición de conocimiento a través de la exploración del mercado y el uso de la información (Kropp, Lindsay & Shoham, 2008). Cuando una empresa tiene un enfoque innovador hacia mercados internacionales alienta la especificación de nuevos productos, encuentra nuevas maneras de explotar mercados, emprende nuevas formas de buscar mercados de exportación y está dispuesta a trabajar con nuevos proveedores y consumidores internacionales (Zahra y Dess, 2001; Knight & Cavusgil, 2004 Zhou et al., 2010).

En el proceso de internacionalización, es probable que los patrones de demanda de clientes en el extranjero difieran de los del mercado interno y, por lo tanto, se requiere que las empresas creen productos innovadores para satisfacer las diferentes demandas (Jantunen et al., 2005; Lee & Peterson, 2011; Zhang, Ma & Wang, 2012). Cuando una empresa tiene Propensión a Innovar, puede ser más probable que la empresa se embarque en la adaptación a gran escala de productos para los mercados extranjeros y, tal vez, incluso la fabricación y diseño de productos en esos países (Covin & Miller 2014); de esta forma, se involucra en un proceso de aprendizaje y generación de conocimientos para reforzar la actual capacidad de organización de la empresa, facilitando así su inserción en nuevos mercados internacionales (Lumpkin & Dess, 1996).

Proactividad

La Proactividad se puede definir como el proceso de anticipar y actuar con respecto a necesidades futuras a través de la búsqueda de nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionados con su actual línea de negocio, introducir nuevos productos, y eliminar estratégicamente las operaciones que se encuentran en las etapas maduras o en declive del ciclo de vida (Venkataraman, 1989). Estas capacidades son especialmente importantes para las empresas a medida que avanzan al ámbito internacional, ya que las empresas que adoptan una postura proactiva son más

propensos a obtener una perspectiva de las oportunidades del mercado internacional y estar al tanto de los cambios en el entorno empresarial global; por lo tanto, tienen más probabilidades de sobrevivir a la competencia mundial a través de la internacionalización de acoplamiento (Yiu et al., 2007; Covin & Miller, 2014).

La Proactividad puede contribuir a que una empresa se dedique o no a la exportación, y puede ayudar a promover la escala y el alcance de ese comportamiento; específicamente, las empresas más proactivas pueden exportar un mayor porcentaje de su producción a clientes en otras naciones (Covin & Miller, 2014). En la práctica, la Proactividad se traduce en el grado en el que las empresas se acercan a mercados internacionales, toman iniciativas en el mercado internacional, asisten regularmente a ferias comerciales, visitan mercados internacionales, buscan contactos internacionales, monitorean mercados de exportación y exploran oportunidades de negocio internacionales (Zhou et al., 2010; Tayauova, 2011; Zhang, Ma & Wang, 2012). Estas prácticas se realizan con el fin de aumentar su conocimiento del mercado internacional para así también poder actuar de manera anticipada, dado que la proactividad también ofrece una perspectiva progresista que representa una tendencia a tomar iniciativas para mejorar el conocimiento del mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Sundqvist, Kylaheiko, & Kuivalainen, 2012; Freeman & Cavusgil, 2007).

Toma de riesgos

La Toma de Riesgos se puede definir como el grado de voluntad de la administración para comprometer recursos de la empresa cuando la decisión tiene una probabilidad considerable de fracaso (Lumpkin & Dess, 1996). La esencia de la iniciativa empresarial es su capacidad para detectar oportunidades aún no descubiertas y asumir riesgos para aprovechar esas oportunidades (Zhang et al., 2012). Las empresas a menudo se enfrentan a más riesgos en los mercados internacionales que en los países de origen, estos riesgos de la internacionalización se plantean no sólo a través de aventurarse en mercados desconocidos o poco conocidos, pero también a través de la continua inversión, las finanzas y el crecimiento (Baird & Thomas, 1985; Knight, Johansen &

Hartsfield, 2008; Lee & Peterson, 2011). Por lo tanto, sólo las empresas que están dispuestas a asumir riesgos es probable que se internacionalicen (Zhang et al., 2012).

De acuerdo a Luo & Tung (2007), desde un punto de vista estratégico, la Toma de Riesgos es la propensión de una firma de correr riesgos relacionados con la empresa en lo que respecta a las acciones estratégicas en un contexto de incertidumbre dónde el proceso de aprendizaje y el de generación de conocimientos para la organización pueden ayudar a la empresa a calcular los riesgos de estas acciones estratégicas. Donde hay un componente de riesgo importante presente en la empresa, es decir, donde se atenúa la aversión al riesgo y hay una tendencia a emprender nuevas iniciativas con beneficios desconocidos, una empresa puede estar más dispuesta no sólo exportar sino a invertir capital para participar en outsourcing o en la localización de distribuidores o incluso puntos de venta en el extranjero (Covin & Miller, 2014); también pueden ser más proclives a exportar a países geográfica y culturalmente más distantes a la empresa focal. Por lo tanto, la Toma de Riesgos en los procesos de internacionalización puede también compensar ciertas desventajas o debilidades competitivas de la empresa, dependiendo de la manera en que capitalice el conocimiento para aprovechar estas oportunidades del mercado internacional (Baker, 2014).

1.2.2.3. Antecedentes y Consecuencias de la Orientación Emprendedora Internacional

La mayoría de los estudios empíricos que abordan el concepto de Orientación Emprendedora Internacional/Orientación Emprendedora, relaciona a este concepto principalmente con tres variables: grado de internacionalización, desempeño internacional y cultura. Como se puede apreciar en la Tabla 7, los efectos de la Orientación Emprendedora sobre estas tres variables son diversos, y cabe mencionar que cuando se mide su efecto a través de sus tres dimensiones específicamente sobre el desempeño, la Proactividad tiende a tener un efecto positivo en el desempeño internacional.

Tabla 7: Consecuencias de la Orientación Emprendedora Internacional (OEI)

AUTOR (ES)	CONSECUENCIAS	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Knight (2000,2001) US N=268 PYMES	Preparación internacional	+
Knight & Cavusgil (2004)	Competencia global tecnológica	+
	Desarrollo de productos únicos	+
	Enfoque de calidad	+
	Aprovechamiento de distribuidores extranjeros	NS
Dimitratos et al. (2004) Grecia N=152	Desempeño Internacional: (Satisfacción de la Empresa) Incertidumbre efecto moderador	+ +
Kuivalainen et al. (2004) Finlandia N=513	Desempeño Internacional	NS
Jantunen et al. (2005) Finlandia N=217	Grado de internacionalización (% de ventas internacionales) Desempeño internacional	NS +
Manufactureras & Servicios	(medidas subjetivas)	
Kuivalainen et al., (2007) Finlandia N=185 Empresas Exportadoras	Grado de "born globalness"	(toma de riesgos - / proactividad NS / agresividad +)
Zhou (2007) China N=775	Adquisición de conocimiento del mercado extranjero	+ (Innovación, toma de riesgos, Proactividad) Modificada
Ripolles-Melia et al., (2007) España N=155	Velocidad de Internacionalización Alcance Internacional	+ +
Knight, Johansen & Hartsfield (2008)	Estrategia de negocios de enfoque Estrategia de negocios de diferenciación	+ +
Zhang, Tansuhaj & McCullough (2009) China N=155 Manufactureras	Rendimiento global (born global) (Indicadores Financieros y Estratégicos)	(innovación + / toma de riesgos +)
Frishammar & Andersson (2009) Suecia N=188 PYMES	Desempeño Internacional	(innovación NS / toma de riesgos NS/ proactividad +)
Dimitratos et al. (2010) Grecia N=10 PYMES	Desempeño Internacional	+ (5 dimensiones)
Li, Wei & Liu (2010) China N=140	Adquisición de conocimiento del mercado extranjero	+
Distribuidoras	Desempeño general	+

Tabla 7: Consecuencias de la Orientación Emprendedora Internacional (OEI)

AUTOR (ES)	CONSECUENCIAS	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Zhou et al. (2010)	Desempeño Internacional	(innovación NS / toma de riesgos NS / proactividad +)
Liu, Li & Xue (2011) China N=607	Grado de internacionalización: (agresividad, ventas, inversión)	+
Tayauova (2011)	Adaptación estratégica	(innovación + / toma de riesgos + / proactividad +)
Zhang, Ma & Wang (2012) China N=117	Grado de internacionalización: (multinacionalidad, alcance)	(innovación NS / toma de riesgos + / proactividad +)
Ripollés-Meliá, Blesa & Monferrer (2012) España N=135 Empresas Exportadoras	Orientación al Mercado Internacional	+
Hagen et al. (2012) Italia N=148 SME's	Desempeño Internacional (Intensidad de Exportación, subjetivas)	+
Sundqvist et al., (2012) Finlandia N=783	Rentabilidad de la empresa en mercados estables	(agresividad + /proactividad +)
	Rentabilidad de la empresa en mercados dinámicos	(innovación + / toma de riesgos + / autonomía +)
Zhang, Sarker et al. (2012) China N=81 US N= 66 PYMES Born Global	Desempeño Internacional (Capacidad Tecnologías de Información efecto mediador)	+

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

En general, las investigaciones resumidas en la Tabla 7 revelan relaciones fuertes y positivas entre la Orientación Emprendedora Internacional y diversos indicadores de desempeño internacional. Liu et al. (2011) estudian la estructura de propiedad, las orientaciones estratégicas, y la internacionalización entre 607 empresas chinas, y observan que la Orientación Emprendedora se asocia positivamente con la internacionalización, operacionalmente definida como la medida en que una empresa busca agresivamente los mercados extranjeros, vende sus productos o servicios en los mercados extranjeros, y entra en los mercados extranjeros a través de la inversión extranjera directa.

En base a una muestra de 135 nuevas empresas exportadoras españolas, Ripollés et al. (2012) reportaron que la Orientación Emprendedora se asocia positivamente con la Orientación al Mercado de Redes. La investigación realizada por Kuivalainen et al. (2007) estudia el impacto de las dimensiones individuales de la Orientación Emprendedora. El estudio utiliza como muestra 185 empresas exportadoras finlandesas, definiendo en qué medida son "born global", indicando el grado en que las empresas estaban operando en mayor cantidad de mercados internacionales. Los resultados revelaron que la agresividad competitiva se asocia positivamente con este grado de born global; la toma de riesgos se asocia negativamente con el grado de born global y que la proactividad no está relacionada con este grado de born global.

En un estudio de 268 pymes con sede en EE.UU., Knight (2000, 2001) informó que la Orientación Emprendedora Internacional está significativa y positivamente asociada con la "preparación internacional", como se indica a través de acciones específicas llevadas a cabo antes del inicio de las ventas internacionales, que a su vez se asocia positivamente con una medida subjetiva de Desempeño de la empresa en la que los encuestados comparan el rendimiento de sus empresas con la de los competidores. En la misma línea, en un estudio de 148 pymes italianas, Hagen et al (2012) reportan que las empresas con estrategias de "crecimiento emprendedor" (43 de la muestra) presentaron niveles muy altos de Desempeño internacional entre las empresas incluidas en la muestra, medidos a través de criterios de intensidad de exportación objetiva, así como medidas subjetivas de Desempeño.

La investigación realizada por Dimitratos et al. (2010) utiliza como muestra 10 pequeñas y medianas empresas griegas, de las cuales cuatro fueron clasificadas "pymes globales" y seis como "pymes interncontinentales"; el estudio revela que la proactividad, las oportunidades en el extranjero, la actitud ante el riesgo y la innovación son más pronunciadas entre las "pymes globales" que en el caso de las "pymes intercontinentales".

Un elemento importante para estudiar en las futuras líneas de investigación expresadas por los autores hace referencia a los valores culturales y a los valores

nacionales religiosos. Hofstede (1980) y House et al. (2004) afirman que las diferencias culturales parecen mostrar cierta capacidad para diferenciar la Orientación Emprendedora y sus componentes. La relación entre la Orientación Emprendedora Internacional y el desarrollo económico nacional y la composición de los sectores de las economías nacionales es otro punto para ser estudiado con más profundidad. Finalmente otras líneas de investigaciones futuras se refieren a la definición de la Orientación Emprendedora y Orientación Emprendedora Internacional al momento de conceptualizar las nuevas empresas internacionales. En concreto, sería interesante investigar qué aspectos de Orientación Emprendedora influye a las empresas internacionales, en qué grado y en qué contexto.

Las empresas internacionales podrían estar representadas por las nuevas entradas que adquieren otra dimensión que la simple exportación, e incluyen la fabricación en el extranjero, hacer el diseño en el extranjero, vender otros servicios y la inversión extranjera directa, entre otras -cada uno de estas formas de entrada pueden ser una función de diferentes aspectos de Orientación Emprendedora Internacional (Gleason & Wiggernhorn, 2007; Ripollés et al., 2012) -.

1.3. Estudio del Desempeño en el Proceso de Internacionalización de las Empresas

Dado que esta investigación aborda principalmente las empresas exportadoras, se utilizará como punto de partida el Desempeño Exportador. Como se ha expresado anteriormente, la exportación es uno de los modos de entrada común en las pequeñas y medianas empresas (Knight & Cavusgil, 2004) y la mayoría de los estudios académicos acerca de las empresas Born Global tienden a observar a las empresas exportadoras como objetivos de su estudio (Knight et. al 2004, Kuvalainen et al., 2007; Moen, 2002). Por lo tanto, tomando en consideración la literatura, es pertinente tomar como plataforma de análisis las medidas y determinantes del Desempeño Exportador para este estudio.

1.3.1. Desempeño Exportador

1.3.1.1. *Concepto de Desempeño Exportador*

El Desempeño Exportador ha recibido mucha atención en la literatura; sin embargo, los resultados tienden a ser inconsistentes. Por ejemplo, Zou & Stan (1998) señalan que el área de exportación es reconocida por tener "esfuerzos autónomos y no coordinados". Katsikeas, Leonidou & Morgan (2000) argumentan que "el Desempeño Exportador es una de las áreas más extensamente investigadas pero menos comprendidas y más controvertidas del comercio internacional". Esta falta de comprensión se ha atribuido a las dificultades para conceptualizar, operacionalizar y medir el desempeño de las exportaciones, lo que a menudo ha llevado a resultados contradictorios (Katsikeas et al., 2000; Sousa et al., 2008; Matthyssens & Pauwels, 1996; Leonidou & Katsikeas, 2010).

Se han realizado numerosos estudios orientados a proporcionar una mejor comprensión de los factores (empresa o entorno) y los comportamientos (por ejemplo, estrategia exportadora) que hacen que la exportación de una nueva empresa sea exitosa. Sin embargo, de acuerdo a Beleska-Spasova (2014) el estado actual de la literatura en cuanto a Desempeño Exportador se podría resumir en: (1) Metodológicamente fragmentado, con una gran variedad de enfoques analíticos y metodológicos; (2) conceptualmente diverso, de modo que se ha identificado un gran número de factores con una influencia directa o indirecta sobre el Desempeño Exportador de la empresa, y un gran número de indicadores han sido utilizados para conceptualizar y ejecutar las medidas del Desempeño Exportador; y (3) no concluyentes, ya que los estudios han producido resultados contradictorios sobre el impacto de diferentes factores determinantes en el Desempeño Exportador.

El Desempeño exportador de una empresa refleja su comportamiento específico en el aprovechamiento de sus recursos y capacidades en un contexto internacional en determinado punto en el tiempo (Beleska-Spasova, 2014). Los resultados de exportación son considerados como uno de los indicadores clave del éxito de las

operaciones de exportación de una empresa, y como tal, han sido un fenómeno ampliamente estudiado (Gerschewsky, 2011).

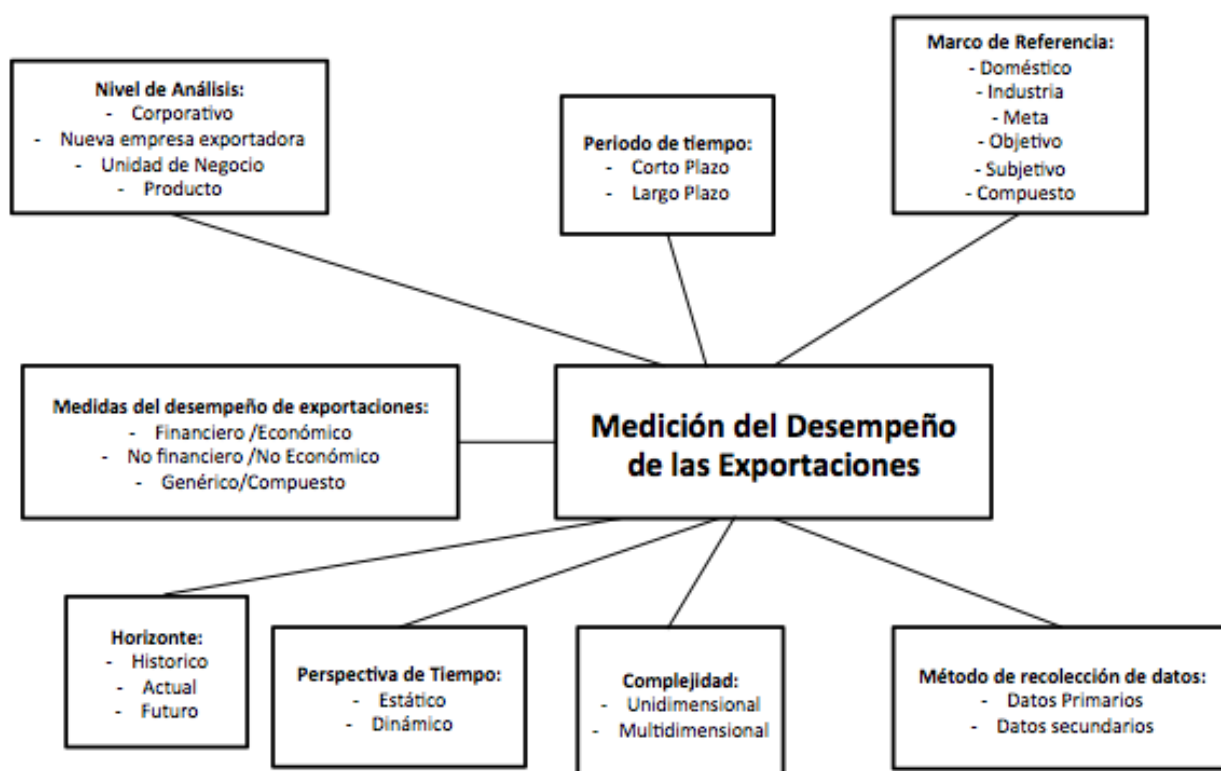
El logro de un Desempeño Exportador exitoso está en el centro del proceso de toma de decisiones estratégicas, tanto para los tomadores de decisiones en la política empresarial como la pública. Para las empresas, el éxito del desempeño exportador indica el grado en que se logran los objetivos de la empresa, tanto económicos como no económicos dentro de un contexto internacional, en un punto dado del tiempo; y refleja la idoneidad de la estrategia de exportación elegida para responder con éxito a la empresa y las circunstancias ambientales (Beleska-Spasova, 2014). A continuación se describen las Dimensiones y Variables Determinantes del Desempeño exportador a partir de la revisión de la literatura.

1.3.1.2. Dimensiones de Desempeño Exportador

Dado que la exportación es una opción estratégica para una empresa, los objetivos pueden variar ampliamente entre las empresas, las industrias, los contextos nacionales y los horizontes temporales. En consecuencia, hay una gran cantidad de indicadores de Desempeño Exportador utilizados en la literatura exportadora. Por ejemplo, Katsikeas, Leonidou & Morgan (2000), en su análisis de 100 artículos relacionados con la exportación, identificaron 42 indicadores de desempeño diferentes. Más recientemente, Sousa (2004), en su análisis de los artículos relacionados con el Desempeño Exportador publicados entre 1998 y 2004, identificó 50 indicadores de desempeño diferentes. La amplia gama de indicadores utilizados en la literatura para el Desempeño Exportador es un reflejo de las dificultades para acceder a los datos de las exportaciones, así como la búsqueda actual de medidas coherentes y globales (Gerschewski, 2011). Esto hace que la comparación y validación de los resultados de diferentes estudios sean muy difíciles. En la Figura 4 se muestran los diferentes niveles de análisis utilizados para la medición del Desempeño Exportador desarrollados por Gerschewski (2011) y adaptados para este estudio: a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio, a nivel de nueva empresa exportadora y a nivel de producto a corto o a largo plazo. En cuanto a las medidas del Desempeño Exportador, estas se dividen

en tres: financieras/económicas, no financieras/no económicas, o genéricas/compuestas. En cuanto a su complejidad, la medición del Desempeño Exportador puede abordarse con un enfoque unidimensional o multidimensional, y en función de su perspectiva de tiempo puede ser estática o dinámica. Así mismo, se pueden realizar a través de datos primarios o datos secundarios, en un horizonte de tiempo histórico, actual o para el futuro.

Figura 4: Medición del Desempeño de las Exportaciones



Fuente: Adaptada de Gerschewski (2011).

En su estudio de revisión de la literatura acerca del Desempeño Exportador, Beleska-Spasova (2014) concluye que una medida del Desempeño Exportador conceptualmente sólida y confiable debe cumplir los siguientes criterios: (1) tiene que ser compuesta y multidimensional, es decir, incluir tanto medidas objetivas y subjetivas; (2) tiene que tener un marco de referencia, es decir, que se comparará con el desempeño del mercado interno, el desempeño de los competidores o el desempeño anterior; (3) tiene que ser evaluable en el tiempo, es decir, estar

expresada en términos absolutos, así como relativos; y (4) tiene que reflejar los objetivos estratégicos de la empresa en el nivel apropiado (empresa, unidad de negocio, nueva empresa exportadora o línea de producto de exportación) y para un horizonte de tiempo apropiado (a corto plazo o a largo plazo) (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). En la Tabla 8 representa una clasificación de las medidas en materia de exportación siguiendo los criterios anteriores.

Tabla 8: Clasificación de las Medidas de Desempeño Exportador

CRITERIO	CLASIFICACIÓN
Tipo de Evaluación	• Objetivo • Subjetivo • Compuesto
Tipo de Indicador	• Económico/Financiero • No-Económico/No Financiero • Compuesto
Complejidad de la Medida	• Unidimensional • Multidimensional
Marco de Referencia	• Mercado Doméstico • Competencia • Desempeño Previo
Perspectiva de Tiempo	• Estático • Dinámico
Unidad/Nivel de Evaluación	• Compañía • Unidad de Negocio • Nueva Empresa Exportadora • Producto Específico
Periodo de Evaluación	• Corto Plazo • Largo Plazo

Fuente: elaborado a partir de Beleska-Spasova. Determinants and Measures of Export Performance- Comprehensive Literature Review. University of Reading Henley-on-Tames, 2014.

De acuerdo al tipo de indicador, las medidas del Desempeño Exportador son categorizadas usualmente en dos grandes grupos: Financieras/Económicas y No Financieras/No Económicas. Una lista de indicadores económicos y no económicos como medidas del Desempeño Exportador se muestra al lado de sus estudios en la Tabla 8.

Uno de los indicadores clave del Desempeño Exportador es la habilidad de una empresa para utilizar sus recursos y capacidades en el contexto internacional, el cual ha sido uno de los fenómenos más extensamente estudiados. Zahra et al. (2000)

examinan los efectos de la expansión internacional de 306 empresas procedentes de Estados Unidos medida como la diversidad internacional y el modo de entrada al mercado internacional sobre el aprendizaje tecnológico en una empresa; y los efectos de este aprendizaje en el desempeño financiero de la empresa, encontrando una relación positiva entre el aprendizaje tecnológico y el Desempeño. Para Francis & Collins-Dood (2000), las dimensiones de orientación a la exportación proactiva y conservadora son suficientemente distintas para sugerir que son construcciones separadas en oposición y polos opuestos de una sola dimensión. Los resultados de este estudio que abarca 88 empresas de tecnologías de información canadienses, apoya la eficacia de una orientación a la exportación proactiva contra de un enfoque conservador en el entorno empresarial turbulento. Una mayor orientación estratégica proactiva se asocia con el éxito de las exportaciones de estas empresas.

Por otro lado en el ámbito de las Capacidades Dinámicas, Jantunen et al. (2005) exploran el efecto de la Orientación Emprendedora y la capacidad de reconfiguración de una empresa (Capacidades Dinámicas) en el Desempeño Internacional en 217 organizaciones manufactureras y de servicios. Sus resultados indican que la Orientación Emprendedora y las Capacidades Dinámicas tienen un efecto positivo y significativo en el Desempeño. Por lo tanto, concluyen que el comportamiento empresarial combinado con capacidades dinámicas de la organización, constituye una fuente potencial de ventaja competitiva. Por otro lado, Wu (2007) aborda los Recursos y el Desempeño de las empresas en un mercado que cambia rápidamente, utilizando datos de 200 empresas de alta tecnología de Taiwán; su investigación muestra que las Capacidades Dinámicas apoyan significativamente el aprovechamiento de los recursos emprendedores para beneficiar el Desempeño de las empresas; además, demuestra que las Capacidades Dinámicas presentan un rol mediador entre los recursos emprendedores y el Desempeño.

Zhang et al. (2009) desarrollan cinco dimensiones claves para conformar el constructo de la Capacidad de Emprendimiento Internacional (Capacidad de Aprendizaje Internacional, Capacidad de Mercadotecnia Internacional, Capacidad de Red Internacional y Capacidad de Innovación/Toma de Riesgos Internacional), después de

depurar y validar la escala, esta nueva medida es utilizada para examinar la relación entre la Capacidad Emprendedora Internacional y su efecto en el Desempeño en el mercado global; encontrándose una relación positiva entre estos dos últimos constructos. Y Fernharber (2013) en su estudio de 253 nuevas empresas de alta tecnología de Estados Unidos, revela en sus hallazgos un fuerte apoyo a la existencia de una relación curvilínea entre internacionalización y Desempeño para la supervivencia y el crecimiento de las ventas.

Zhou et al. (2010) tomando como base los resultados de 436 nuevas empresas internacionales procedentes de China proporcionan evidencia del efecto mediador de las capacidades (capacidad red y capacidad de conocimiento), especialmente entre las nuevas empresas y las que operan con ventajas de costos /precios en el mercado internacional. Kuivalainen et al. (2010) exploran el proceso de internacionalización de 124 pequeñas empresas intensivas en conocimiento (55 operando internacionalmente) mediante el estudio de los efectos de las capacidades (financieras, administrativas, técnicas y de mercado) de una empresa en la internacionalización y en el Desempeño. Aunque, la experiencia internacional se confirma como un determinante importante en el Desempeño Internacional, no hay vinculaciones significativas entre las capacidades con ésta.

Utilizando modelos más complejos de capacidades dinámicas, Gnizy, Baker & Gristein (2014) en estudio 3798 empresas de Estados Unidos muestran el impacto positivo sobre el Desempeño Internacional de un constructo de orden superior, que denominan Cultura de Aprendizaje Proactiva (conformado por Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje), y mediado por dos comportamientos de orden inferior: Adaptación de Programa de Marketing e Integración Local. De manera similar, Weerawardena et al. (2014), en un estudio de 234 empresas australianas, argumentan que la innovación media la relación entre la estructura de capacidades dinámicas y la internacionalización temprana. Sus hallazgos indican una compleja interacción de las capacidades conduciendo a la innovación e internacionalización temprana.

Muchas de las primeras investigaciones en Desempeño Exportador han sido dominadas por medidas con una sola dimensión, ya sea Económica o No Económica. Reconociendo que el éxito exportador es “multifacético y no puede ser capturado por un solo indicador “(Diamantopoulus, 1988), los estudios empíricos recientes han intentado desarrollar y validar medidas multi-indicadores de tal manera que se obtengan métricas más complejas y multidimensionales del Desempeño (Zou, Taylor and Osland, 1998; Shoham, 1998; Styles, 1998; Lages and Lages, 2004; Cavusgil & Zou, 1994; Lages, Lages and Lages, 2005; Hult et al., 2008). En la Tabla 9 se muestran escalas de medición multidimensionales desarrollados en estudios empíricos recientes.

Tabla 9: Dimensiones y Tipo de Desempeño Exportador (Estudios Empíricos Recientes)

AUTOR	DIMENSIONES (Relación)	TIPO DE MEDIDA
Walker & Ruekert (1987)	Efectividad	Económica
	Adaptabilidad	No Económica
	Eficiencia	Económica
Venkatraman & Ramanujam (1986)	Desempeño financiero	Económica
	Desempeño operacional	No Económica
	Efectividad organizacional	No Económica
Shoham (1998)	Ventas	Económica
	Rentabilidad	Económica
	Cambio (ventas y rentabilidad)	No Económica
Zou et al. (1998)	Desempeño internacional financiero	Económica
	Desempeño internacional estratégico	No Económica
	Satisfacción con la empresa de exportación	No Económica
Styles (1998)	Crecimiento de ventas y rentabilidad	Económica
	Cumplimiento de los objetivos estratégicos	No Económica
	Percepción del éxito	No Económica
Cavusgil & Zou (2004)	Ventas Internacionales	Económica
	Crecimiento en Ventas Internacionales	Económica
	Rentabilidad Internacional	Económica
	ROI de los mercados internacionales	Económica
	Éxito Percibido	No Económica
Katsikeas et al. (2000); Sousa (2004)	Relacionadas con las ventas	Económica
	Relacionadas con la rentabilidad	Económica
	Relacionadas con la cuota de mercado	Económica
	Relacionadas con el producto	No Económica
	Relacionadas con el mercado	No Económica
	Medidas genéricas	No Económica
Hult et al. (2008)	Desempeño financiero	Económica
	Desempeño operacional	No Económica
	Efectividad global	No Económica

Elaborado a partir de Gerschewski, S. (2011). Born Global Firms: An intergrated analysis of the determinants and measurement of international performance. University of Victoria.

Más recientemente, se han hecho intentos para capturar esta complejidad mediante la introducción de escalas compuestas y multidimensionales para medir el Desempeño Exportador, como la escala EXPERF desarrollada por Zou et al. (1998). Se puede argumentar que esta escala compuesta y tridimensional comprende medidas de Desempeño Exportador financieras y estratégicas, y medidas de satisfacción con la empresa exportadora, la cual tiende un puente sobre la brecha entre otras medidas objetivas y subjetivas de Desempeño. Esta escala ha sido validada empíricamente a través de un estudio con relación a exportadores japoneses (Zou et al., 1998), el de Cavusgil & Zou (2004) y de otros dos estudios: uno sobre exportadores australianos (Estilos, 1998) y otro con exportadores británicos (Beleska-Spasova & Glaister, 2012), fortaleciendo su valor como medida de resultados de exportación generalizada como válida.

1.3.1.3. Antecedentes del Desempeño Exportador

En la literatura de especialidad sobre el Desempeño Exportador se han identificado numerosos Factores Internos (específicos de la empresa) y Factores Externos (específicos del ambiente) como determinantes de los resultados de la exportación, con hallazgos empíricos muy diversos (Beleska-Spasova, 2014; Gerschewski, 2011; Sousa et al., 2008; Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998).

Se han realizado cuantiosos estudios orientados a proporcionar una mejor comprensión de los factores (empresa o entorno) y los comportamientos (por ejemplo, estrategia exportadora) que hacen que la exportación de una empresa sea exitosa. Los Factores Internos incluyen la estrategia de marketing para la exportación, las características de la empresa y su gestión. Por lo tanto, los Factores Internos se centran a nivel empresa-negocio e involucran la evaluación de las capacidades dinámicas y políticas de negocio dentro de la empresa (Aaby y Slater, 1989).

De acuerdo con Johanson & Valhne (1977, 1990), el aprendizaje acerca de la internacionalización es un proceso acumulativo en el cual todos los pasos o actividades en los mercados internacionales incrementan el aprendizaje experiencial de la

empresa. Adicionalmente, la internacionalización de una organización es resultado de un proceso conducido por la interacción entre el aprendizaje sobre las operaciones internacionales así como el compromiso con los negocios internacionales de la compañía, interacción que está vincula con sus capacidades dinámicas que Helfat et al., (2007) definen como la capacidad de una organización para crear a propósito, ampliar o modificar su base de recursos.

Los Factores Externos incluyen las características del mercado, tanto doméstico como extranjero; estos factores, se centran en el macro-entorno, e implican aspectos sociales, culturales y políticos (Sousa et al., 2008; Aaby & Slater, 1989). Utilizando la clasificación de Sousa et al. (2008) y la adaptación elaborada a partir de Gerschewski (2011) y Beleska-Spasova (2014), a continuación se presenta una revisión de los diferentes Factores Internos y Externos determinantes del Desempeño Exportador.

De acuerdo con (Zou & Stan, 1998) los actores Internos que afectan al Desempeño Exportador se pueden clasificar en: la estrategia de marketing de las exportaciones, las características de la empresa y las de su gestión (Sousa et al., 2008). La estrategia de marketing de exportación incluye el marketing mix con las "4 P" (es decir, el producto, precio, distribución y comunicación), la orientación estratégica de la empresa, su estrategia general de exportación, investigación de mercados y planificación de las exportaciones.

El segundo constructo importante que se asume está relacionado con el Desempeño Exportador se refiere a las características de la empresa, incluyendo las capacidades y competencias de una empresa, el tamaño de la empresa, la experiencia internacional y la orientación al mercado (Zou & Stan, 1998). Por último, las características gerenciales o de gestión, se clasifican ampliamente en: compromiso/apoyo del equipo directivo y educación/experiencia de los directivos (Sousa et al., 2008), que son considerados también como clave para el Desempeño Exportador. Existe un acuerdo general en que el compromiso/apoyo del equipo directivo en las actividades de exportación está positivamente relacionado con el Desempeño Exportador (Beamish et al., 1993; Nummela et al., 2004).

De acuerdo a Gerschewski (2011) a diferencia de los Factores Internos del Desempeño Exportador, los Factores Externos han recibido mucha menos atención en la literatura. Por ejemplo, Sousa et al. (2008) reportó que de los 40 estudios de exportación revisados, sólo nueve examinan Factores Externos. En una revisión anterior de la literatura de exportación, Zou & Stan (1998) llegaron a la conclusión de que sólo 18 de los 50 estudios de exportación habían abordado los factores externos.

Los factores externos incluyen: las características del mercado extranjero y las características del mercado doméstico (Sousa et al., 2008). Entre las características del mercado extranjero, los factores políticos y legales son uno de los determinantes que se examinan en los estudios de exportación. Éstos incluyen la existencia de barreras comerciales (Madsen, 1989; O'Cass & Julian, 2003; Gripsrud, 1990) y las influencias socio-culturales, políticas y ambientales (Baldauf et al., 2000). En términos de las características del mercado interno, se ha medido la atractividad del mercado doméstico (Madsen, 1989), la asistencia a las exportaciones (Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, 1996; Gencturk & Kotabe, 2001), y la hostilidad del ambiente (Covin & Slevin, 1989; Robertson & Chetty, 2000; Zahra et al., 1997).

1.3.2 Desempeño Born Global

Esta sección revisa la literatura existente sobre los determinantes y la medición del desempeño específicamente para las Empresas Born Global. De este modo, la empresa, la exportación, y el desempeño de las empresas Born Global se exponen para proporcionar una perspectiva integral. Se destaca la heterogeneidad de los estudios, en cuanto a la definición y operacionalización de las Born Global, el intervalo de tiempo tomado en cuenta hasta la primera internacionalización, así como el alcance de las ventas internacionales.

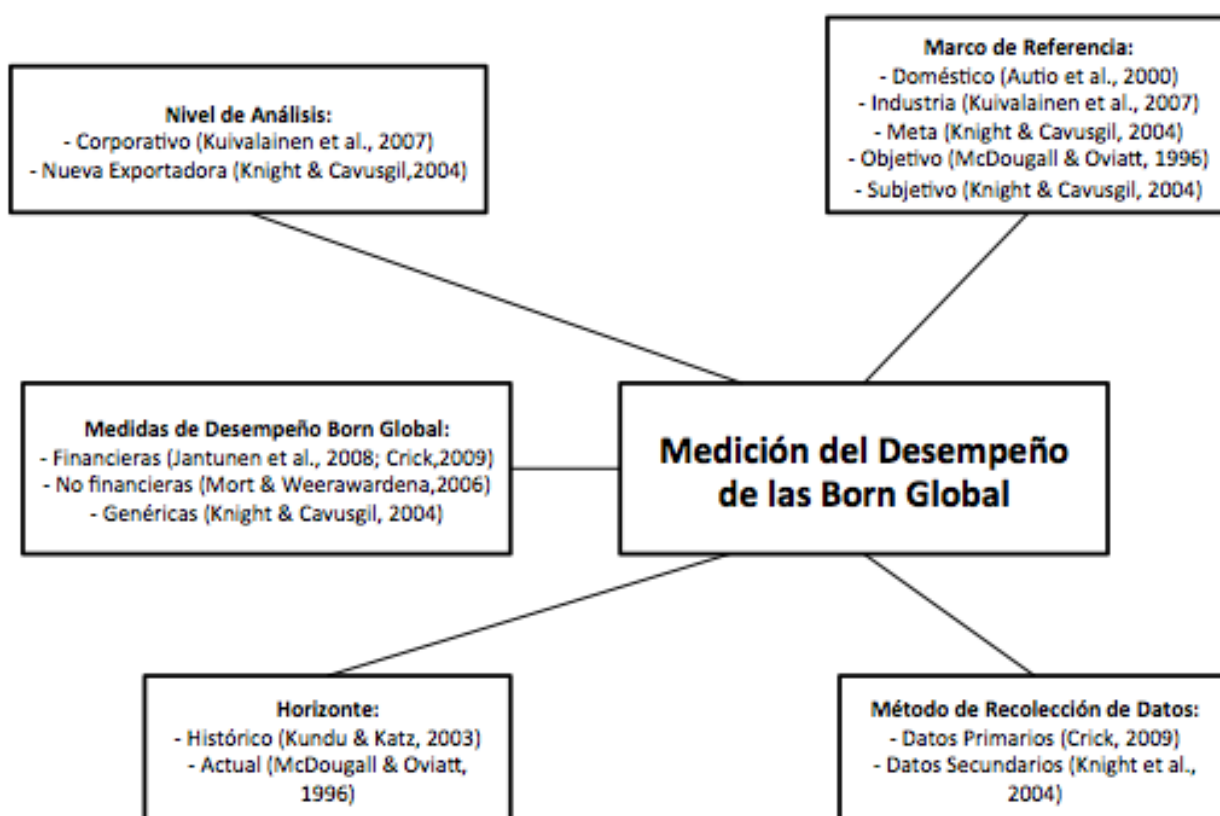
La literatura acerca del Desempeño Exportador para empresas Born Global es muy amplia en su alcance y bastante dispersa. Al igual que el Desempeño Exportador en general, en esta sección se discuten los factores internos y externos como antecedentes del Desempeño para empresas Born Global; junto con las medidas que

conforman las dimensiones del Desempeño. En la investigación sobre las medidas del Desempeño Exportador para empresas Born Global se describen el nivel de análisis, el marco de referencia, marco del tiempo y los métodos de recolección de datos, como elementos más comúnmente utilizados para caracterizarlas.

1.3.2.1. Concepto y Medición del Desempeño de las Empresas Born Global

El desempeño de las empresas Born Global se ha conceptualizado desde diferentes perspectivas. De acuerdo con el apartado anterior, utilizando la clasificación desarrollada por Matthyssens y Pauwels (1996) y enriquecida por Gerschewski (2011), la Figura 5 muestra la clasificación de las medidas del Desempeño utilizadas para las empresas Born Global y que permiten conceptualizarlas.

Figura 5: Medición del Desempeño de las Empresas Born Global



Fuente: Basada en la conceptualización de Matthyssens & Pauwels (1996) y adaptada para las Born Globals por Gerschewski (2011).

1.3.2.2. Dimensiones de Desempeño de las Empresas Born Global

En cuanto a la medición del desempeño de las empresas Born Global, varios estudios han desarrollado medidas de desempeño únicas y compuestas (por ejemplo, Knight & Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2008), mientras que otros examinan diferentes tipos de desempeño (por ejemplo, el desempeño de las ventas, el desempeño de beneficios, y el desempeño de la eficiencia de ventas) (Kuivalainen et al., 2007; Crick, 2009).

La mayoría de los estudios acerca de las empresas Born Global han adoptado medidas de desempeño financiero y genérico, en los que se preguntaba a los encuestados sobre su nivel de satisfacción con el desempeño internacional de sus empresas. Por ejemplo, Knight & Cavusgil (2004) investigaron el grado de satisfacción con el desempeño del producto, en términos de cuota de mercado y crecimiento de las ventas, y observaron el éxito percibido del producto en su principal mercado de exportación.

Del mismo modo, Ellonen et al. (2008) examinaron la cantidad de satisfacción con las actividades internacionales en materia de volumen de ventas, cuota de mercado, la rentabilidad, la entrada en el mercado, el desarrollo de imagen y el desarrollo de conocimiento. Kuivalainen et al. (2007) utilizaron el grado de satisfacción con el desempeño de ventas y ganancias. Crick (2009) adoptó el crecimiento de las ventas en el extranjero, volumen de ventas, rentabilidad y cuota de mercado.

Además, se han utilizado otras medidas económicas por varios autores. Por ejemplo, Autio et al. (2000) emplearon el crecimiento de las ventas internacionales como porcentaje de las ventas totales de las cinco años anteriores, y Zahra y Dess (2001) adoptaron la rentabilidad sobre el capital (ROE). Mort & Weerawardena (2006) argumentaron que el beneficio y retorno de la inversión (ROI) pueden no ser medidas de desempeño adecuadas para las empresas Born Global, ya que estas pueden no lograr aún la etapa de crecimiento sostenido, y optaron por utilizar la entrada de Born Global en múltiples mercados internacionales y la rápida expansión del mercado como medidas de Desempeño Internacional.

En contraste con la literatura Desempeño Exportador, la intensidad exportadora no se ha utilizado ampliamente en la medición del Desempeño de las empresas Born Global, lo que puede explicarse por el hecho de que este indicador se utiliza predominantemente como un criterio para definir Born Global. Adicionalmente, los estudios de Born Global han incorporado principalmente medidas financieras, de acuerdo con la literatura sobre exportaciones. En la Tabla 10 se muestran el resumen medidas de Desempeño Born Global utilizada en estudios empíricos.

Tabla 10: Medidas de Desempeño Born Global para Estudios Empíricos

AUTOR	TIPO DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA
Cavusgil & Zou (1994)	Subjetivo y Financieras	Ventas, cuota de mercado , estados relacionados con la rentabilidad
Kuivalainen et al. (2010)	Subjetivo y Financieras	Ventas, cuota de mercado, rentabilidad
Wu (2007)	Objetivo	Rendimiento promedio de la inversión (ROI) de los primeros 2 años
Knight & Cavusgil (2004)	Subjetivo y Financieras	Ventas, cuota de mercado, estados relacionados con la rentabilidad en relación al negocio local, expectativas previas y principal competencia
Zhou et al. (2010)	Objetivo	Porcentaje de ventas internacionales como porcentaje de las ventas totales de la empresa (auto-reporte)

Fuente: Elaboración propia.

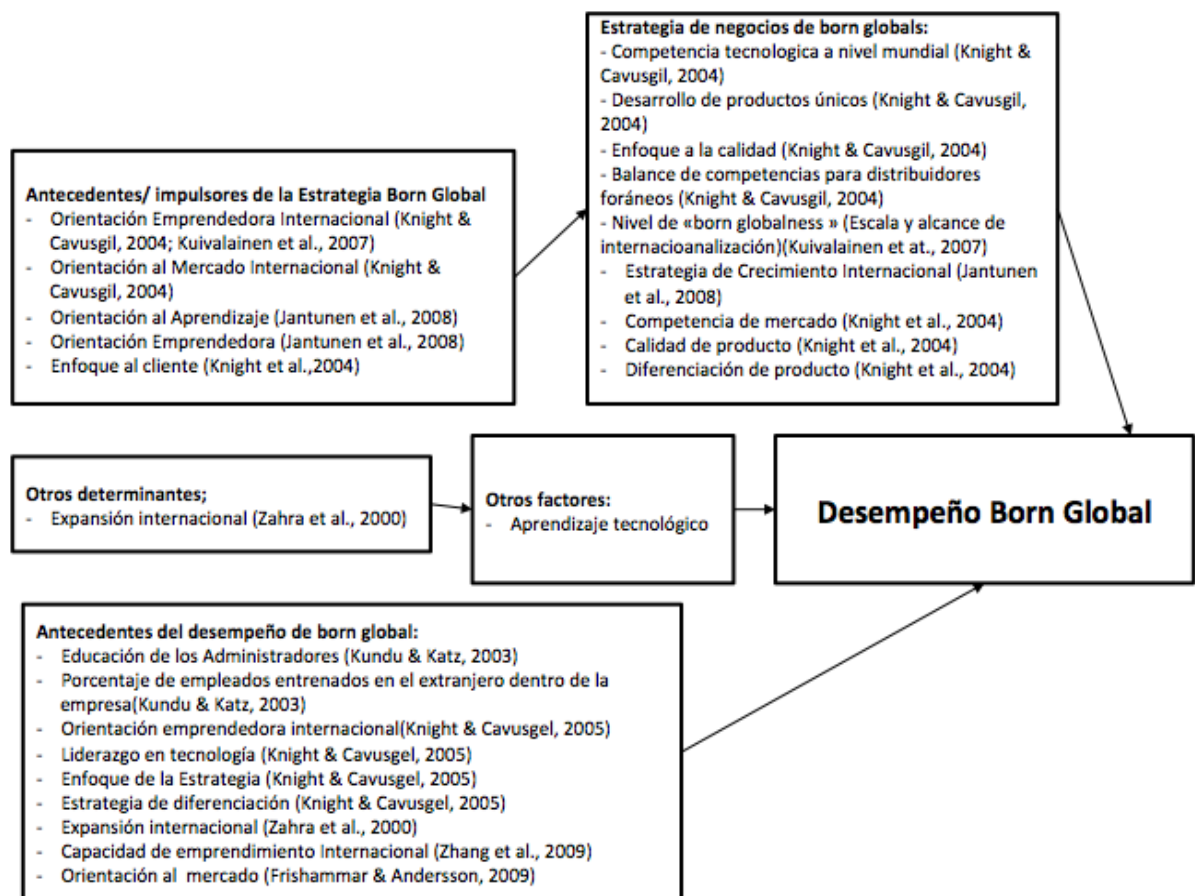
La mayoría de los estudios sobre las Born Global tienden a utilizar medidas subjetivas de desempeño y, a su vez, estos estudios incorporan indicadores financieros. Al igual que en la literatura sobre Desempeño Exportador, se puede concluir que existe una amplia gama de medidas de desempeño empleadas en los estudios de las Born Global.

1.3.2.3. Antecedentes del Desempeño en la Empresa Born Global

En comparación con el Desempeño Exportador, la literatura sobre Desempeño de las empresas Born Global es bastante nueva y está en su infancia (Gerschewski, 2011). En general, pueden ser identificados dos enfoques diferentes para examinar el Desempeño de las Born Global: una corriente que analiza relaciones indirectas a través de la Orientación Estratégica de la empresa Born Global (utilizando los determinantes de la estrategia de las Born Global y su efecto en la estrategia de negocio como

antecedentes del Desempeño Internacional); mientras que la otra corriente consiste en examinar las relaciones directas entre los determinantes y su efecto en el Desempeño Internacional. En la Figura 6, desarrollada por Matthyssens & Pauwels (1996) y enriquecida por Gerschewski (2011), se muestran los Determinantes del Desempeño para las empresas Born Global.

Figura 6: Determinantes del Desempeño Born Global



Fuente: Adaptada de Gerschewski (2011).

Desde el punto de vista de la primera corriente que observa las relaciones indirectas a través de la Orientación Estratégica de la Empresa Born Global, considerada como una parte importante de la cultura organizacional (Hunt & Morgan, 1995); ésta define las disitintas culturas organizacionales que ponen al cliente en el centro del pensamiento

estratégico y operacional de la empresa. Mediante la Orientación Estratégica se describen dos constructos:

- a) Los Antecedentes de la Estrategia Born Global: este constructo examina los vínculos a través de la cultura organizacional y las estrategias de negocios como lo son la Orientación Emprendedora Internacional, que moldea a la empresa con un comportamiento innovador, proactivo y tomador de riesgos (Knight & Cavusgil, 2004); la Orientación al Mercado Internacional, que enfatiza la creación de valor a través elementos clave de los consumidores internacionales (Jatnuen et al., 2008); y el Enfoque al Cliente, como impulsor de la Estrategia de la Empresas Born Global medida como calidad de producto, competencia de mercado y diferenciación del producto (Knight et al., 2004).
- b) La Estrategia de la Empresa Born Global: en línea con el constructo desarrollado por Knight & Cavusgil (2004), que incluye las estrategias de negocio que mide la competencia tecnológica global, el desarrollo de productos únicos, el enfoque a la calidad y complementar competencias con los distribuidores extranjeros.

Otros estudios han observado la estrategia Born Global desde otro ángulo, como por ejemplo Kuivalainen et al. (2007) a través de la investigación de la ubicación de mercados extranjeros, introduciendo el concepto de “Born Globalness”, definido en términos de la escala (número de mercados atendidos) y el alcance (distancia entre los mercados) de la internacionalización. De acuerdo con estos autores, aquellas firmas con alta escala y alcance son catalogadas como “verdaderas Born Global” y aquellas con bajos niveles en esta medidas son catalogadas como “Born Internacionales”.

La estrategia Born Global también se ha utilizado como variable moderadora. Por ejemplo, Ellonen et al. (2008) investigaron la estrategia de crecimiento internacional de una empresa Born Global como una variable potencialmente moderadora entre la Orientación Estratégica de la Empresa y el Desempeño Internacional.

La segunda corriente es la que explora las relaciones directas entre los determinantes y el Desempeño Internacional de las empresas Born Global. Kundu & Katz (2003), a nivel del empresario, encontraron que la Educación Profesional y / o Técnica tendía a

estar asociada con un fuerte Desempeño Exportador de las empresas asociadas. Adicionalmente, la Innovación Tecnológica se relacionaba positivamente con la Intensidad Exportadora; y por otra parte, no hubo soporte para una relación entre el Desempeño Exportador y la Experiencia Internacional del Empresario ni la Orientación Estratégica de la empresa.

Knight & Cavusgil (2005) encontraron que la Orientación Emprendedora Internacional, el liderazgo tecnológico, el enfoque y la estrategia de diferenciación tienden a estar asociados con mayor Desempeño Internacional en las empresas Born Global, en comparación con empresas menos internacionalizadas. Zhang et al., (2009) observaron una relación positiva entre capacidad empresarial internacional y dos tipos de actuación internacional (estratégica y operativa). Ruokonen & Saarenketo (2009) sugirieron que la Orientación Emprendedora está vinculada a un Desempeño Internacional superior si está incrustado en sólidas orientaciones de Mercado y de Aprendizaje, y consecuentemente está fuertemente relacionado con las capacidades dinámicas de la empresa. Por otro lado, Frishammar & Andersson (2009) no encontraron pruebas sólidas de que las Orientaciones Estratégicas (es decir, Orientaciones de Mercado y Emprendedora), sean antecedentes de un mejor desempeño internacional en las pequeñas empresas.

Existen pocos estudios empíricos que incluyen antecedentes del Desempeño Internacional específicamente para las empresas Born Global. La Tabla 11 resume las principales variables antecedentes identificadas en la literatura y su efecto en el Desempeño Born Global.

Tabla 11: Antecedentes del desempeño de born global

ANTECEDENTES	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)	AUTOR (ES)
Orientación emprendedora internacional	NS	Kuivalainen et al., (2004); Kuivalainen et al. (2007)
Orientación emprendedora internacional	+	Knight & Cavusgil (2005);
Orientación emprendedora internacional	(innovación NS / toma de riesgos NS / proactividad +)	Zhou et al. (2010)
Capacidades dinámicas	+	Wu (2007); Zahra et al. (2006)
Capacidades Sustantivas	+	Zahra et al. (2006)
Conocimiento Organizacional	+	Zahra et al. (2006)
Actualización de capacidades de conocimiento	+	Zhou et al. (2010)
Actualización de capacidades de redes	+	Zhou et al. (2010)
Capacidades de Reconfiguración	+	Jantunen et al. (2005)
Aprendizaje orientado al interior	+	Weerawardena et al. (2014)
Aprendizaje de redes	+	Weerawardena et al. (2014)
Aprendizaje orientado al mercado	+	Weerawardena et al. (2014)
Capacidad de Mercadotecnia	+	Weerawardena et al. (2014)
Orientación Exportadora Proactiva	+	Francis & Collins-Dodd (2000)
Orientación Exportadora Conservadora	+	Francis & Collins-Dodd (2000)
Orientación emprendedora	+	Ellonen et al. (2008); Jantunen et al. (2005)
Orientación de mercado	+	Frishammar and Andersson (2009)
Capacidad de Mercadotecnia	+	Weerawardena et al. (2007)
Productos Intensivos en Conocimiento	+	Weerawardena et al. (2007)
Capacidad emprendedora internacional	+	Zhang et al. (2009)
Capacidad de Aprendizaje Internacional	+	Zhang et al. (2009)
Capacidad de Mercado Internacional	+	Zhang et al. (2009)
Capacidad de Redes Internacional	+	Zhang et al. (2009)
Capacidad de Innovación/Toma de Riesgos Internacional	+	Zhang et al. (2009)
Programa de Adaptación de Marketing	+	Gnizy, Baker & Grestein (2014)
Integración Local	+	Gnizy, Baker & Grestein (2014)
Tamaño de la empresa	+	Kuivalainen (2007); Mudambi & Zahra (2007)
Tamaño de la empresa	NS	Zahra y Dess (2001); Ellonen et al. (2008)
Experiencia internacional	NS	Ellonen et al. (2008)
Experiencia internacional	+	Zahra y Dess (2001); Kuivalainen et al. (2010)
Experiencia internacional	-	Kundu & Katz (2003)
Estrategia de crecimiento internacional	+	Ellonen et al. (2008)
Orientación al aprendizaje	+	Ellonen et al. (2008)
Capacidad de reconfiguración	+	Jantunen et al. (2005)

Tabla 11: Antecedentes del desempeño de born global

ANTECEDENTES	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)	AUTOR (ES)
Grado de internacionalización	+	Kuivalainen et al. (2007)
Turbulencia del Ambiente	NS	Kuivalainen et al. (2004)
Mentalidad del líder	NS	Kuivalainen et al. (2004)
Características del Líder	NS	Kuivalainen et al. (2004)
Estrategia de competencia tecnológica global	+	Knight & Cavusgil (2004)
Estrategia de desarrollo de productos únicos	+	Knight & Cavusgil (2004)
Estrategia de enfoque en calidad	+	Knight & Cavusgil (2004)
Estrategia de soporte en distribuidores extranjeros competitivos	+	Knight & Cavusgil (2004)
Liderazgo tecnológico	+	Knight & Cavusgil (2005)
Estrategia de enfoque	+	Knight & Cavusgil (2005)
Estrategia de Liderazgo en costos	+	Knight & Cavusgil (2005)
Estrategia de diferenciación	+	Knight & Cavusgil (2005)
Capacidad Absortiva	+	Zahra & George (2000)
Expansión internacional	+	Zahra y Dess (2001)
Aprendizaje tecnológico	+	Zahra y Dess (2001)
Educación/experiencia de la administración	+	Kundu & Katz (2003)
Porcentaje de empleados formados en el extranjero en la empresa	+	Kundu & Katz (2003)
Capacidades Financieras	NS	Kuivalainen et al. (2010)
Capacidades Administrativas	N S	Kuivalainen et al. (2010)
Capacidades Técnicas	NS	Kuivalainen et al. (2010)
Capacidades de Mercado	NS	Kuivalainen et al. (2010)

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Kundu & Katz (2003) argumentan que los resultados del análisis de 47 empresas se encuentran mezclados a nivel de recursos e intenciones tanto para las variables individuales como a nivel de empresa. La intención es significativa a nivel individual, pero no a nivel de la empresa. A diferencia de otros estudios, estos resultados sugieren que durante las primeras etapas de desarrollo de la empresa, el dueño, y no las características de la empresa, juegan un papel fundamental en el desempeño, especialmente en las exportaciones. Los autores especulan que esto se debe a que, en las primeras etapas, las empresas son relativamente desorganizadas.

Knight & Cavusgil (2004) revelan que a pesar de los escasos recursos propios que las empresas jóvenes tienen, las empresas Born Global aprovechan una mezcla distintiva de orientaciones y estrategias que les permiten tener éxito en el mercado internacional. A partir de un estudio de 203 empresas de Estados Unidos, las empresas clasificadas como Born Global presentaron un rendimiento superior en los mercados internacionales como función de: (a) su competencia tecnológica a nivel global, (b) el desarrollo de productos únicos, (c) el enfoque de calidad, y (d) el aprovechamiento de las competencias de distribuidores extranjeros. En otro estudio posterior de 365 compañías de Estados Unidos, Knight & Cavusgil (2005) desarrollan una taxonomía para entender mejor a las empresas Born Global y agrupan las firmas con respecto a sus orientaciones básicas y las estrategias genéricas que éstas aplican, así como los resultados asociados con su Desempeño Internacional. Los resultados sugieren que el Desempeño Internacional superior en las Born Global tiende a ser impulsado por la Orientación Emprendedora y el liderazgo tecnológico, así como por las estrategias de diferenciación y enfoque.

Kuvalainen et al. (2004), en su estudio de 513 empresas, encuentran que las empresas intensivas en conocimiento han experimentado un mayor crecimiento y están operando en un número mayor de países que las no intensivas en conocimiento. El resultado más importante de su estudio consiste en que a mayor turbulencia tecnológica mayor es el porcentaje de crecimiento, especialmente para las empresas intensivas en conocimiento. Posteriormente en otro estudio, Kuivalainen et al. (2007) revisan la relación entre la Orientación Emprendedora y dos estrategias diferentes para empresas Born Global, aquellas conocidas como las “las verdaderas Born Global” y las “aparentes Born Global”; y la eficacia de estas dos estrategias sobre el Desempeño Internacional. Los resultados de su estudio empírico sobre 185 empresas exportadoras finlandesas demuestran que las clasificadas como verdaderas-Born Global tuvieron un mejor comportamiento en el desempeño de las exportaciones.

1.3.2. Diferencias entre una empresa exportadora tradicional y las empresas Born Global

Especialmente en la última década, varios estudios han identificado un número creciente de pequeñas y medianas empresas que optan por estar ampliamente presentes en los mercados internacionales muy pronto después de sus inicios (Monferrer et al., 2013). Estas empresas han sido etiquetadas de manera diferente de un estudio a otro: Born Globals (Rennie, 1993; Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997; Aspelund & Moen, 2001; Sharma & Blomstermo, 2003; Gabrielsson & Kirpalani, 2004), Internacional New Ventures (McDougall et al., 1994, 2003; Oviatt & McDougall, 1994, 1997), Start-ups de alta tecnología (Jolly et al., 1992), Global Start-ups (Oviatt y McDougall, 1995), Exportadores instantáneas (McAuley, 1999), Internacionales instantáneas (Fillis, 2001), Nacidas-Internacionales (Kundu y Katz, 2003), Micromultinacionales (Dimitratos et al., 2003), y Empresas internacionales precoces (Rialp et al., 2005).

Independientemente del término específico que se utiliza, estos estudios hacen énfasis en el hecho de que estas empresas son internacionales casi desde el momento de su formación, y las teorías generalmente aceptadas de los negocios internacionales aparentemente no logran explicar la existencia de este tipo de empresas (McDougall et al., 1994).

Según varios estudios en este campo (Rennie, 1993; McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1995, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997, Sharma y Blomstermo, 2003; Andersson y Wictor, 2003 y Chetty y Campbell-Hunt, 2004, entre otros), las Born Global son empresas cuya gestión parece percibir el mundo entero como su mercado desde el inicio. Ellos no se limitan a un solo país ni tampoco ven los mercados extranjeros como complementarios al mercado nacional. En comparación con otras empresas exportadoras, las empresas Born Global se centran en nichos de mercado específicos, por lo general en sectores de alta tecnología, donde pueden desarrollar productos altamente especializados (bienes o servicios) adecuados para estos nichos de mercados globales. Así, por lo general, estas empresas producen sus

productos con un alto valor agregado para los mercados extranjeros y compiten en segmentos de mercado emergentes.

Rialp et al. (2005) analizan en sus estudios las principales diferencias entre las empresas exportadores tradicionales y las Born Global. La Tabla 12 recopila estas diferencias de acuerdo con las tres dimensiones o niveles siguientes de análisis: 1) Características del fundador (o del equipo fundador); 2) Capacidad de organización; y 3) Enfoque estratégico de la firma respecto a las fuentes internas de ventaja competitiva, asuntos externos y ambientales. Se resumen estas diferencias esperadas en términos de los atributos más relevantes que diferencian una empresa exportadora desde su fundación -una born global- de otras empresas exportadoras tradicionales.

Tabla 12. Patrones de comportamiento de las empresas Born Global versus empresas Exportadoras Tradicionales en el contexto de los modelos de comportamiento de internacionalización basados en la exportación

DIMENSIONES CLAVE	ATRIBUTOS	BORN GLOBAL	EXPORTADORAS TRADICIONALES
Características de los fundadores	Visión empresarial	Global desde el inicio	Los mercados internacionales se desarrollan de manera gradual solo después de tener una base sólida en el mercado domestico
	Antes de la experiencia internacional	Mucha experiencia internacional previa de los empresarios y/o de los fundadores	Baja experiencia internacional previa o irrelevante
	Compromiso empresarial	Alto compromiso con los esfuerzos y los primeros retos en el proceso de internacionalización	Compromiso general con estos objetivos pero no directamente relacionados con la internacionalización
	Networking	Uso elevado de redes personales y de negocios a nivel local e internacional Crucial para reafirmar un posicionamiento en el mercado, temprano, rápido y exitoso	Perdida de redes personales y de negocios Sólo los distribuidores extranjeros parecen ser relevantes para ruta y el ritmo de la progresiva internacionalización

Tabla 12. Patrones de comportamiento de las empresas Born Global versus empresas Exportadoras Tradicionales en el contexto de los modelos de comportamiento de internacionalización basados en la exportación

DIMENSIONES CLAVE	ATRIBUTOS	BORN GLOBAL	EXPORTADORAS TRADICIONALES
Capacidades Organizacionales	Conocimientos de marketing y compromiso con el mercado	Altos desde el principio debido al conocimiento de internacionalización superiores desde el inicio	Pocos conocimientos pero cada vez más amplios acumulados previamente del mercado nacional y extranjero
	Activos intangibles	Activos intangibles únicos (basado por lo general en los procesos de gestión del conocimiento) estos son críticos para los propósitos de temprana internacionalización	Disponibilidad y función de los activos intangibles son menos importantes para una internacionalización gradual exitosa
	Fuentes de creación de valor	Creación de alto valor a través de la diferenciación de productos, productos de tecnología avanzada, la innovación tecnológica y liderazgo de calidad	Menos innovadoras. Con menos productos de tecnología avanzada lo que resulta en una capacidad de creación de valor más limitada
Enfoque Estratégico	Extensión y el alcance de la estrategia internacional	Una estrategia internacional enfocada en nichos de mercado altamente proactivos, desarrollado en mercados líderes de todo el mundo desde el comienzo	Una estrategia internacional enfocada menos a los nichos de mercado. Los mercados internacionales serán una opción, en el mejor de los casos, en orden de distancia física.
	Selección, orientación, y las relaciones con los clientes extranjeros	Grupos de clientes estrechamente definidos con una fuerte orientación al cliente y las relaciones directas con los clientes	En las manos de los intermediarios en las primeras etapas de internacionalización
	Flexibilidad Estratégica	Flexibilidad muy alta para adaptarse a los cambios de las condiciones y circunstancias externas	Flexibilidad limitada para adaptarse a los cambios de las condiciones y circunstancias externas

Fuente: Elaboración propia.

En esta Tabla 12 podemos observar que según las características de los fundadores, la visión empresarial de las Born Global es global desde el inicio, mientras que en el caso de las empresas exportadoras tradicionales buscan una posición sólida en el mercado nacional para después acceder al internacional; por lo tanto, estas últimas presentan poca experiencia internacional. Las empresas born global están totalmente comprometidas con la internacionalización usando redes personales y empresariales para conseguir un mejor posicionamiento, a diferencia las empresas exportadoras tradicionales donde el compromiso internacional es mucho menor y no es considerado un objetivo prioritario. Desde el enfoque de las capacidades organizacionales, los conocimientos de mercadotecnia y el compromiso con los mercados son importantes, considerables y aprovechados junto con los activos intangibles en el caso de las Born Global, y menos importante para las empresas exportadoras tradicionales que no poseen muchos conocimientos de los mercados internacionales. Como fuente de creación de valor, las empresas Born Global se centran los productos de alto valor tecnológico y, por ende, de valor agregado elevado; a diferencia de las empresas exportadoras tradicionales que no son tan innovadoras y sus productos no contienen alto nivel de tecnología (Escandón et al., 2013).

Desde el punto de vista del enfoque estratégico, las empresas Born Global se centran en nichos de mercado altamente proactivos, desarrollándose en mercados líderes de todo el mundo desde el inicio de sus actividades; mientras que las empresas exportadoras tradicionales son más reticentes en los nichos de mercado, y centran su estrategia internacional hacia los clientes internacionales en función de la distancia con estos (Rialp et al., 2010). La flexibilidad alta para adaptarse a los cambios de las condiciones y circunstancias externas es muy elevada en el caso de las empresas Born Global, mientras que en las exportadoras tradicionales es más limitada (Escandón et al., 2013).

CAPÍTULO 2

**Influencia de las capacidades dinámicas en el proceso
de internacionalización de las empresas**

CAPÍTULO 2: INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

A partir de los paradigmas dominantes existentes sobre la gestión estratégica, las Capacidades Dinámicas ofrecen un valor considerable ya que explican cómo algunas empresas logran una ventaja competitiva sostenible en situaciones de cambio rápido a través de la adaptación continua y la reconfiguración de los recursos (Alinaghian, 2012).

La propuesta de Teece et al. (1990) es la primera contribución para desarrollar explícitamente la noción de Capacidades Dinámicas. Los autores sostienen que no sólo el conjunto de recursos es importante, sino que también los mecanismos por los que las empresas aprenden y se acumulan nuevas habilidades y capacidades. Estas ideas fueron publicadas primero formalmente en 1994 por Teece & Pisano, quienes explicaron que la Perspectiva basada en Recursos y Capacidades no es capaz de dar explicaciones acerca de cómo algunas empresas exitosas demuestran “la capacidad de respuesta oportuna, rápida y flexible a la innovación de productos; junto con la capacidad de gestión para coordinar eficazmente y redistribuir las competencias internas y externas” (Teece & Pisano, 1994).

El trabajo de 1990 y 1994 fue retomando en el artículo de Teece et al. (1997), en el que se discute explícitamente cómo la Perspectiva de Capacidades Dinámicas puede superar las limitaciones de la Perspectiva Basada en Recursos. Posteriormente, estos autores definen las Capacidades Dinámicas como “la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente los cambios del entorno” (Teece et al., 1997).

A partir de estos estudios, el marco conceptual en la literatura en las décadas siguientes se desarrolla en torno a dos ejes de Capacidades Dinámicas, su papel y su

naturaleza (Alinaghian, 2012). La literatura ha tendido a considerar el papel central de las Capacidades Dinámicas en relación con el cambio de componentes internos clave de la firma, tales como los recursos y capacidades (Barrales et al., 2013). En este capítulo se aborda el concepto de Capacidades Dinámicas y tres Capacidades Dinámicas que operan en el contexto de la internacionalización temprana: La Orientación al Aprendizaje, la Orientación al Mercado y la Orientación a las Redes Empresariales.

2.1. Concepto de Capacidades Dinámicas y el Contexto Internacional

En la literatura se ofrecen varias conceptualizaciones alternativas de Capacidades Dinámicas. Estas propuestas varían significativamente en términos de los elementos principales (por ejemplo, naturaleza, rol, contexto, creación y desarrollo, resultados y el grado de heterogeneidad), destacando los principales fundamentos teóricos (Barreto, 2010). Las obras seminales se han resumido en términos de definiciones propuestas en torno a los principales bloques de construcción de las Capacidades Dinámicas como se puede apreciar en la Tabla 13.

Tabla 13: Concepto de Capacidades Dinámicas

AUTOR	NATURALEZA	PAPEL	CONTEXTO	CREACIÓN Y DESARROLLO	RESULTADO	HETEROGENEIDAD
Teece et al. (1997)	Habilidad / Capacidad	Integrar (o coordinar) construir y reconfigurar competencias internas y externas	Rápida Evolución	Incrustado en los procesos organizativos de empresas, las posiciones activas y el camino evolutivo que han adoptado en el pasado	Ventaja competitiva sostenida (una relación directa entre las empresas y los países en desarrollo)	Heterogéneos a través de las empresas
Eisenhardt & Martin (2000)	Firmas y procesos (organización y rutinas estratégicas)	Integrar, reconfigurar los recursos de ganancia y liberación	Mercados de Alta velocidad y los mercados moderadamente dinámicos	Prácticas repetidas a consecuencia de la experiencia, errores pasados a ritmo de la experiencia	Las Capacidades Dinámicas son necesarias pero no suficientes para la ventaja competitiva	Capacidades Dinámicas en común (exhibición) entre empresas

Tabla 13: Concepto de Capacidades Dinámicas

AUTOR	NATURALEZA	PAPEL	CONTEXTO	CREACIÓN Y DESARROLLO	RESULTADO	HETEROGENEIDAD
Zollo & Winter (2002)	Un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva	Generar y modificar la organización de las rutinas operativas	Mas valor y cambios de evolución rapidos, pero ellos consideran otra evolución	El papel del mecanismo aprendido en la evolución de las capacidades dinamicas	Un enlace directo entre las Capacidades Dinámicas y un rendimiento superior y la supervivencia	Heterogéneos a través de las empresas
Winter (2003)	Capacidad (rutina)	Extender, modificar o crear capacidades ordinarias	Mas valor y cambios en la evolución rapidos.	Mecanismos aprendidos	Otros tipos de costos hacen que las Capacidades Dinámicas no sean necesariament e ventajosas	No mencionado
Zahra et al. (2006)	Habilidad y Capacidad	Reconfigurar empresas, recursos y rutinas / resolver problemas	Cambios volátiles, la evolución no es un componente necesario	Aprendiendo de la experiencia, teniendo errores e improvisacion en procesos	La relación entre los países en desarrollo y el rendimiento es indirecta a través de la calidad de las capacidades sustantivas	No mencionado
Wang & Ahmed (2007)	Empresas de orientación conductual	Integrar, reconfigurar, renovar y recrear los recursos y capacidades , elevar y reestructurar las capacidades principales	Evolución cambiante	Evolución sobre el tiempo , complementando la interacción entre los recursos de las empresas	Ventaja competitiva sostenible	Exponer en común, pero en términos de elementos tácitos asociados a los procesos explícitos.
Teece (2007)	Habilidad y Capacidad	Detectar y formar oportunidades y amenazas, aprovechar oportunidades y mantener la competitividad	Altos cambios y mercados impredecibles	Procesos, posición y camino	Ventaja competitiva sostenible (el DC se encuentra en el centro del éxito de la empresa)	Esencialment e empresa específica y única
Mulders & Romme (2009)	Capacidad	Transmitir el conocimiento deliberado sobre como cuestionar el propósito y la eficacia base	Evolución combinada	Invocado en forma repetitiva	Los resultados de la empresa no los hacen automáticamente como consecuencia del desarrollo de una capacidad dinámica.	Heterogéneos a través de las empresas

Tabla 13: Concepto de Capacidades Dinámicas

AUTOR	NATURALEZA	PAPEL	CONTEXTO	CREACIÓN Y DESARROLLO	RESULTADO	HETEROGENEIDAD
Barreto (2010)	Potencial	Sistematizar para resolver problemas	Mas relevancia a los cambios evolutivos y decisiones a tiempo	Fomado por empresas propenso a sentir la oportunidad y la amenaza y hacer desiciones de mercado	Enlace entre las capacidades y el rendimiento (ventaja competitiva)	comunes entre empresas, ya sea asumida conceptualmente en una (o más) de las dimensiones implicadas
Barrales et al. (2013)	Capacidad	Integrar (o coordinar) construir y reconfigurar competencias internas y externas	Rápida Evolución	Incrustado en los procesos organizativos de empresas	Ventaja competitiva sostenida	Heterogéneos a través de las empresas

Fuente: Elaboración propia a partir de Alinaghian (2012).

Como se puede observar, diversos autores señalan que casi todos los trabajos han presentado un conjunto individual de definiciones para Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997, Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra et al., 2006), a pesar de los esfuerzos de Helfat et al.(2007), Wang & Ahmed (2007), Mulders & Romme (2009) y Barreto (2010) para desarrollar definiciones ampliamente aceptadas en el campo.

Winter (2003) y sus co-autores (por ejemplo, Zollo & Winter, 2002) definen las Capacidades Dinámicas en términos de rutinas, una característica central de la economía evolutiva (Alinaghian, 2012). Por el contrario, Eisenhardt & Martin (2000) la definen en términos de procesos, cuya naturaleza varía con el grado de dinamismo del mercado (Easterby-Smith et al., 2009).

En el caso de Helfat et al. (2007) las Capacidades Dinámicas se definen como la capacidad de una organización para crear a propósito, ampliar o modificar su base de recursos. Esta definición es lo suficientemente precisa para que todo tenga sentido, pero lo suficientemente amplia como para permitir que los académicos aprendan más sobre la naturaleza y los orígenes de las Capacidades Dinámicas a través de la investigación. En particular, esta conceptualización se acomoda tanto a la propuesta de

Teece (1997), que ve a las Capacidades Dinámicas como elementos que permitan a la empresa responder los cambios ambientales, como a la planteada por Eisenhardt & Martin (2000), que tienen una noción más amplia y que consideran que también puede ser el origen de un cambio disruptivo. Para Helfat et al. (2007) el supuesto básico de la Perspectiva de las Capacidades Dinámicas es que las competencias clave deben ser utilizadas para modificar las posiciones competitivas de corto plazo que pueden ser utilizadas para generar una ventaja competitiva a largo plazo.

De acuerdo a Zhara et al. (2006), una capacidad dinámica se refiere a “la capacidad de la organización para transformar las capacidades sustantivas existentes y desarrollar nuevas capacidades sustantivas, a pesar de la volatilidad del ambiente”. Wang & Ahmed (2007) argumentan que las primeras Capacidades Dinámicas no son simplemente procesos, sino que son procesos integrados. Los procesos son a menudo explícitos y, por lo tanto, se pueden transferir más fácilmente dentro de la empresa o entre empresas. Las capacidades se refieren a la capacidad de una empresa para desplegar los recursos, por lo general en combinación, y encapsulan tanto los procesos explícitos como los elementos tácitos (como el “know-how” y el liderazgo) que se encuentran incrustados dentro de los procesos.

Por otro lado, Barreto (2010) sugiere una nueva conceptualización de la capacidad dinámica con un enfoque multidimensional. Define la capacidad dinámica como el potencial específico de una empresa (para resolver los problemas de forma sistemática), y subraya el hecho de que, aunque se debe esperar que, en promedio, las empresas con mayores niveles de capacidad dinámica presenten niveles más altos de rendimiento, no hay garantía de que tal potencial es realmente obtenido por cada una de las empresas y que en realidad produce los resultados esperados. Al tener en cuenta cuatro componentes distintos pero a la vez necesarios (propensiones a identificar oportunidades y amenazas, a tomar decisiones oportunas, a tomar la decisiones orientadas al mercado y a cambiar la base de recursos de la empresa), esta definición se aparta de las preocupaciones anteriores sobre la oscuridad y la inflexibilidad, y facilita la puesta en marcha de este constructo en la investigación empírica futura (Barreto, 2010).

Como aportación reciente, al examinar la naturaleza de Capacidades Dinámicas, Barrales et al. (2013) se encuentran con que muchos investigadores han resaltado su carácter estable, definiéndolas como procesos organizacionales, patrones aprendidos y estables, meta-capacidades o rutinas de orden superior. Debido a que este carácter estable da a las Capacidades Dinámicas una naturaleza idiosincrática muy peculiar, específica para cada organización y su contexto, los investigadores líderes (Zollo & Winter, 2002; Ambrosino & Bowman, 2009; Barrales et al. 2013) consideran a las Capacidades Dinámicas son un fenómeno de “trayectoria dependiente”. En la Tabla 14 se sintetizan las características generalmente aceptadas con respecto a las Capacidades Dinámicas de acuerdo a la revisión de la literatura realizada por Barrales et al. (2013).

Barrales et al. (2013), en su revisión de la literatura al respecto de las Capacidades Dinámicas, encuentran que la gran mayoría de los investigadores coinciden en señalar que el rol de las Capacidades Dinámicas consiste en cambiar los recursos base de la empresa. “Dinámicas” indica el papel que desempeñan en la renovación y “Capacidades” subraya que no son respuestas espontáneas, sino más bien el resultado de decisiones estratégicas, es decir, los esfuerzos intencionales y regulares para adaptarse a un nuevo contexto.

Al considerar la micro fundamentación de las Capacidades Dinámicas, encuentran que varios artículos definen las acciones individuales y colectivas subyacentes que generan, dan forma y mantienen las Capacidades Dinámicas (Eisenhardt et al., 2010), dividiendo las Capacidades Dinámicas en procesos y componentes para explicar cómo funcionan. Y que otros artículos, sugieren una variedad de mecanismos y prácticas de aprendizaje que pueden ser utilizados para desarrollar Capacidades Dinámicas.

De acuerdo con este conjunto de características, algunos procesos y capacidades de la organización pueden ser considerados como Capacidades Dinámicas "reales". Entre ellos, cabe destacar el desarrollo de nuevos productos y la administración de las alianzas y adquisiciones, que han logrado consolidarse en el literatura (Barrales et al., 2013; Helfalt & Winter, 2011).

Tabla 14: Principales características de las Capacidades Dinámicas

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Naturaleza	Procesos y rutinas organizacionales y deliberadas (Helfat et al., 2007; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002) Procesos repetitivos (no espontáneos) (Ambrosino & Bowman, 2009; Zollo y Winter, 2002) Rutinas de orden superior (Collis, 1994; Winter, 2003) Capacidades idiosincráticas e incorporadas (Eisenhardt & Martin, 2000) Fenómenos dependientes de la trayectoria (Ambrosino & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Romme et al., 2010)
Rol	Cambiar recursos y capacidades (Ambrosino & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006) Cambiar rutinas operativas (Zollo & Winter, 2002)
Micro Fundación	Procesos subyacentes: reconfiguración, aprovechamiento, aprendizaje e integración creativa (Teece et al., 1997) Procesos subyacentes: detectar, integrar y reconfigurar (Teece, 2007) Procesos subyacentes: capacidad de innovación, capacidad de abroscción, capacidad de adaptación (Wang & Ahmed, 2007) Mecanismos de aprendizaje para generar las capacidades dinámicas como al experiencia acumulada, la articulación del conocimeinto y la codificación del conociemitno (Zollo & Winter, 2002) Práctica repetida, aprendiendo de los errores del pasado y el ritmo de la experiencia (Eisenhardt & Martin, 2000, Nielsen, 2006) Ensayo y error, la improvisación y la limitación (Zahra et al., 2006) Ambigüedad causal (Ambrosino & Bowman, 2009, Barreto, 2010)
Capacidad Dinámica Real	Desarrollo de nuevos productos (Pavlow & El Sawy, 2011, Zollo & Winter, 2002) Gestión de alianzas y adquisiciones (Karim & Mitchell, 2000, Katkalo et al., 2010, Zollo & Singh, 2004)

Fuente: Barrales-Molina et al., (2013).

Recientemente, una nueva ola de interés fundamentado en el micro-análisis intenta explicar las Capacidades Dinámicas a través de funciones de operaciones, recursos humanos y de marketing (Easterby-Smith et al., 2009), aunque no todas estas áreas han recibido la misma atención. La gestión de Recursos Humanos es uno de los temas olvidados en la Capacidades Dinámicas ya que hasta ahora, las cuestiones administrativas han recibido mayor atención (Vogel & Güttel, 2013). Así mismo, el rol de las cuestiones relacionadas con la gestión de operaciones y marketing está adquiriendo un papel protagonista (Zollo & Winter, 2002; Teece, 2007).

Varios investigadores han sugerido el examen de los elementos comunes para estudiar las Capacidades Dinámicas (Barreto, 2010; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007; Zollo & Winter, 2002), lo que ha llevado a una tendencia actual a realizar trabajos empíricos para medir las Capacidades Dinámicas a través de sus procesos subyacentes (Pavlou & El Sawy, 2011) o efectos comunes (Barrales-Molina et al., 2013).

Las Capacidades Dinámicas de una empresa son difíciles de reproducir, incluso cuando los competidores pueden observar o inferir su tendencia a partir del comportamiento y desempeño de la empresa (Teece et al., 1997). Se considera que identificando y explorando los procesos subyacentes de las Capacidades Dinámicas se ayudará a ver en la “caja negra”, lo que puede explicar cómo las Capacidades renuevan los recursos y capacidades organizacionales. Utilizando este enfoque de análisis de procesos subyacentes se puede contribuir a resolver el debate generalizado sobre si una capacidad tiene una naturaleza realmente dinámica (Day, 2011).

El marco más aceptado ha sido desarrollado por Teece et al. (1997), que postulan que una organización interesada en la generación de Capacidades Dinámicas debe alentar la coordinación de una serie particular de procesos subyacentes, ya que estos procesos o componentes explican cómo funcionan las Capacidades Dinámicas. En el estudio original, Teece et al. (1997) dividen las Capacidades Dinámicas en los siguientes cuatro componentes o procesos:

- (1) Capacidad de detección: Capacidad de capturar nueva inteligencia para detectar las amenazas y oportunidades.
- (2) Capacidad de aprendizaje: Capacidad de utilizar la nueva inteligencia de mercado en la creación de nuevo conocimiento.
- (3) Capacidad de Integración: Capacidad de incorporar nuevos conocimientos en las capacidades operativas.
- (4) Capacidad de Coordinación: Capacidad de implementar tareas, recursos y actividades en las nuevas capacidades operativas.

Posteriormente, Teece (2007) agrupa a estos componentes en: detección, adaptación y reconfiguración. Aunque el estudio original de Teece es valioso, su investigación más

reciente aclara que el rol de las Capacidades Dinámicas es, en última instancia, el mantener la competitividad para mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar los activos tangibles e intangibles (Teece, 2011).

Por lo tanto, uno de los principales objetivos en la identificación y estudio de qué Capacidades son Dinámicas y cuáles no, debe ser explicar cómo una Capacidad en particular puede detectar y dimensionar las oportunidades y amenazas, así como volver a configurar la base de recursos de tal forma que se hagan evidentes estos cuatro componentes o procesos subyacentes que las caracterizan: capacidad de detección, capacidad de integración, capacidad de aprendizaje y capacidad de reconfiguración.

En el contexto internacional, partiendo de este paradigma de Capacidades Dinámicas que concibe a las capacidades de una empresa como determinantes en la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva que lleve a un desempeño superior (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Teece, 2011) y que visualiza a la acumulación del conocimiento de una empresa como el fundamento del desarrollo de estas capacidades (Zander & Kogut, 1995), en la literatura de internacionalización muy pocos autores han abordado el desempeño internacional de la empresa desde el punto de vista de Capacidades Dinámicas (Gnizy et al., 2014; Monferrer et al., 2013; Weerawardena et al., 2014; Torres et al., 2015).

Los autores que han utilizado el enfoque de Capacidades Dinámicas para explicar la rapidez en la internacionalización han reconocido las orientaciones estratégicas de: Orientación al Aprendizaje (Mort & Weerawardena, 2006; Weerawardena et al., 2014; Gnizy et al., 2014), Orientación al Mercado (Torres et al., 2015; Gnizy et al., 2014) y Orientación a las Redes Empresariales (Mort & Weerawardena, 2006; Monferrer et al., 2013; Weerawardena et al., 2014) como Capacidades Dinámicas que llevan a un alto desempeño a nivel internacional.

Jantunen et al. (2005) exploran el efecto de la Orientación Emprendedora y la “reconfiguración de capacidades” sobre el Desempeño Internacional en empresas

manufactureras y de servicios. Sus hallazgos confirman que la Orientación Emprendedora y la reconfiguración de capacidades tienen un efecto sobre el Desempeño Internacional en empresas manufactureras y de servicios; dando soporte a la perspectiva de las Capacidades Dinámicas. Los autores concluyen que el comportamiento Emprendedor combinado con las capacidades de reconfiguración de la empresa, constituyen una fuente pontencial de ventaja competitiva.

Mort & Weerawardena (2006) plantean en su modelo que la Orientación a las Redes Empresariales es una capacidad dinámica y un constructo compuesto por la capacidad de construir, reconfigurar, agregar y eliminar la base de recursos de la empresa. La Orientación a las Redes Empresariales se constituye como un elemento mediador entre la Orientación Emprendedora y el desempeño acelerado de la empresa en los mercados internacionales.

Wu (2007) en su investigación demuestra que las Capacidades Dinámicas (capacidad de integrar recursos, capacidad de reconfigurar recursos y capacidad de aprendizaje) ayudan de manera significativa a soportar los recursos emprendedores (*know-how* especializado, capital financiero y habilidades administrativas) para beneficiar el desempeño de las nuevas empresas internacionales; y que, además, las Capacidades Dinámicas son mediadoras entre los recursos emprendedores y el Desempeño.

Zhang et al. (2009) presentan el desarrollo de una nueva medida para la Capacidad Emprendedora Internacional exhibida como Capacidad Dinámica y compuesta por cinco dimensiones (Experiencia Internacional, Capacidad de Aprendizaje Internacional, Capacidad de Trabajo en Redes Internacionales, Capacidad de Innovación, y Toma de Riesgos). Los autores examinan la relación entre la Capacidad Emprendedora Internacional y el Desempeño Global del Mercado y encuentran que las empresas Born Global son estadísticamente diferentes a las empresas tradicionales en tres dimensiones: Experiencia Internacional, Capacidad de Aprendizaje Internacional y Capacidad de Trabajo en Redes Internacionales.

Kuivalainen et al. (2010) estudian las capacidades organizacionales enfocadas al conocimiento y las formas en las cuales éstas contribuyen al conocimiento en ambientes altamente dinámicos. Definen como Capacidades Dinámicas a las Capacidades: Financieras, Administrativas, Técnicas y de Mercado. Se comprueba que las Capacidades Dinámicas Financieras tienen un efecto altamente positivo en el grado de internacionalización de una empresa.

Zhou et al. (2010), en su estudio de nuevas empresas internacionales, conciben al constructo de Orientación Emprendedora Internacional (con las dimensiones de Proactividad, Toma de Riesgos e Innovación) como una Capacidad Dinámica que mediada por la capacidad de redes y de conocimiento tiene un efecto sobre el Desempeño Internacional.

Monferrer et al. (2013) estudian la Orientación al Mercado de Redes como Capacidad Dinámica y la integran a un constructo compuesto por la capacidad de absorción, adaptación e innovación, utilizando el enfoque de ambidextrismo (capacidades explotativas y capacidades explorativas). La Orientación al Mercado de Redes se plantea como antecedente al constructo de alto desempeño en los mercados internacionales.

Weerawardena et al. (2014), por su característica generativa o de doble ciclo, conciben la Orientación al Aprendizaje como una Capacidad Dinámica que se conceptualiza como “la capacidad de la empresa para construir, integrar y reconfigurar el conocimiento técnico y social (no técnico) generado a través de fuentes internas a la organización” y es definida como un constructo de orden superior, constituido por tres dimensiones: Compromiso para Aprender, Visión Compartida y Mentalidad Abierta (Baker & Sinkula, 1997; Wang, 2008; Gnizy et al., 2014).

Es importante mencionar que el rol de la Orientación al Mercado como Capacidad Dinámica en el contexto internacional para empresas que se internacionalizan de manera temprana no se ha abordado de manera previa en la literatura. Existe solo un estudio empírico reciente elaborado por Torres et al. (2015), que tiene como propósito

explorar el concepto de Orientación a los Mercados Internacionales para empresas Born Global y presenta una escala de medida de “Orientación a Mercados Internacionales”, diseñada específicamente para este tipo de Empresas. La escala final no solo considera tres constructos del concepto de Orientación al Mercado (orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional), sino que adicionalmente, incorpora otros constructos relacionados con la capacidad de innovación de la empresa (capacidad de innovación y capacidad tecnológica).

Por otro lado, Gnizy et al. (2014) vinculan las tres orientaciones relacionadas con el aprendizaje organizacional (Orientación al Mercado, al Emprendimiento y al Aprendizaje) y las agrupan en un solo constructo como capacidad dinámica de orden superior denominada: Cultura de Aprendizaje Proactivo. Este constructo de orden superior se plantea como antecedente del comportamiento de la empresa y por consiguiente, de su éxito en los mercados internacionales.

Las Capacidades Dinámicas demandan por parte de los directivos tanto orientación interna como externa de aprendizaje e innovación, que apuntalan la transformación (estas orientaciones de aprendizaje son consideradas más generalmente como Capacidades Dinámicas) y contribuyen al establecimiento de ventajas competitivas duraderas para aquellas empresas que compiten frecuentemente en mercados globales (Teece, 2014). En el contexto internacional, los estudios empíricos relacionados con la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje establecen modelos de orden superior que vinculan esta capacidad con la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora en forma complementaria, cuyo impacto compartido entre los tres constructos es mayor y más positivo sobre el Desempeño internacional cuando interactúan entre ellos (Gnizy et al., 2014; Weerawardena et al., 2014).

A partir de la perspectiva de las Capacidades Dinámicas y tomando como referencia los autores anteriormente mencionados, a continuación se estudian en profundidad los tres constructos de Capacidades Dinámicas enfocados al contexto internacional que se analizarán en esta tesis: La Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje, La Capacidad

Dinámica Orientada al Mercado y la Capacidad Dinámica Orientada a las Redes Empresariales.

2.2. Capacidad Dinámica de Aprendizaje Enfocada a la Organización

El aprendizaje en las organizaciones ha sido estudiado como un factor clave en el desempeño e internacionalización de las empresas (Weerawardena et al., 2014). Las empresas desarrollan conocimiento a través de la adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información obtenida del ambiente (Hubber, 1991; Hanvanich et al., 2006). En consecuencia, la Orientación al Aprendizaje afianza la renovación interna de la empresa y constituye un aspecto fundamental de sus actividades estratégicas (Covin et al., 2006).

En la literatura de internacionalización de empresas, el conocimiento ha jugado un rol muy importante y ha sido visto desde dos perspectivas: la de la teoría secuencial y la teoría del emprendimiento internacional (Casillas et al., 2010). La perspectiva secuencial incluye dos escuelas: la escuela de Upsala que visualiza la internacionalización como un proceso de aprendizaje en etapas (Johanson & Vahlne, 1977; Welch & Loutarinen, 1988) y la escuela de innovación que considera a la internacionalización como un proceso de innovación (Czinkota, 1982; Cavusgil, 1984). Ambas escuelas coinciden en que el proceso de internacionalización está compuesto por una serie de decisiones incrementales cuyo principal obstáculo es la ausencia de conocimiento; y que el conocimiento se adquiere gradualmente, primero en los países extranjeros más cercanos geográfica y culturalmente; y posteriormente, en países más lejanos (Casillas et al., 2010).

En la perspectiva secuencial, se distinguen tres tipos de conocimiento (Ericksson et al., 1977; Walters, 1996; Eriksson et al., 2000): (1) el conocimiento del negocio adquirido del mercado que está basado en la experiencia con los consumidores, el mercado y los competidores; (2) el conocimiento institucional internacional basado en el conocimiento de las instituciones, el gobierno, el legal y el contexto moral; y (3) el

conocimiento proveniente de la internacionalización, el cual está basado en la experiencia de recursos y capacidades que la empresa utiliza para trabajar en los mercados extranjeros. Sin embargo, a pesar de que la perspectiva secuencial otorga un rol preponderante al aprendizaje no aborda los procesos de des-aprendizaje y re-aprendizaje (Casillas et al., 2010).

En la segunda perspectiva, la perspectiva de emprendimiento internacional, el aprendizaje, des-aprendizaje y re-aprendizaje constituyen elementos centrales para explicar la internacionalización de nueva empresas pequeñas y medianas (Casillas et al., 2010). Esta perspectiva considera que el conocimiento y su adquisición influyen la edad de entrada a los mercados internacionales a través de tres procesos, cada uno con tres niveles diferentes de análisis (Torres et al., 2005): (1) a nivel individual, adquirido por los fundadores antes de la creación de la empresa (2) a nivel organizacional, adquirido por la experiencia de la empresa en el mercado internacional, y (3) a nivel de redes, obtenido a partir de la participación activa en las redes sociales e institucionales a nivel doméstico e internacional.

Sin embargo, a pesar de dos décadas de crecimiento de la investigación en internacionalización temprana, ésta aún permanece fragmentada (Torres et al., 2005). En la literatura existente en este campo, los académicos han examinado el rol del aprendizaje desde la perspectiva de orientación al mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1995) pero los otros tipos de aprendizaje, como los son el aprendizaje a partir las redes y de la propia organización, no han sido explícitamente atendidos (Autio et al., 2000; McDougall et al., 2003). De igual manera, los enfoques existentes para explicar la internacionalización acelerada de las empresas están incompletos, en el sentido de que no captan el aprendizaje que se lleva a cabo tanto por las empresas como por sus fundadores antes de la constitución legal de la compañía (Weerawardena, 2007).

Tres corrientes en la literatura sobre aprendizaje organizacional conforman la conceptualización y propuesta de interacción de las capacidades de aprendizaje de este capítulo. En primer lugar, la literatura sobre la adquisición y uso estratégico de

conocimiento desde dentro y fuera de la empresa (Powell et al., 1996), y la conjetura de que este tipo de conocimiento ejerce un impacto diferencial y sinérgico en la innovación y el desempeño de la empresa. De esta manera, el aprendizaje obtenido del mercado (capturado en el exterior de la empresa) y el aprendizaje obtenido de la red (capturado en el exterior de la empresa) capturan el conocimiento de los clientes y competidores; y el aprendizaje dentro de la organización (generado en el interior de la empresa), producen diversos tipos de conocimiento que resultan ser esencialmente necesarios para ofrecer los productos y servicios que los mercados desean.

En segundo lugar, se toma en cuenta la literatura enfocada en las empresas adaptativas, las cuales deben perseguir activamente tanto la exploración (de los conocimientos, las rutinas y normas que deben ser incorporados) como la explotación (utilización del conocimiento existente) en su aprendizaje (March, 1991). En tercer lugar, se aborda la literatura sobre la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990) que hace hincapié en la capacidad de la empresa para valorar, asimilar y aplicar el conocimiento externo.

Tomando como base la literatura de aprendizaje organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Huber, 1991; March, 1991; Powell et al., 1996; Baker & Sinkula, 1999a; Gnizy et al., 2014) y la perspectiva de Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997; Teece, 2012), en este capítulo se desarrollan el concepto, los antecedentes y consecuencias, así como su relación con otras variables de dos constructos: la Orientación al Aprendizaje y la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje en el contexto internacional.

2.2.1. La Orientación al Aprendizaje

De acuerdo a Sinkula (1994) y Baker & Sinkula (1997), el Aprendizaje Organizacional en una empresa se produce cuando se detecta una falta de coincidencia de los resultados con respecto a las expectativas, lo cual descalifica la teoría en uso. Cuando esto ocurre, la empresa se mueve para corregir sus errores, lo que resulta en un cambio de la teoría en uso. Si la corrección no implica un cambio en las normas que guían a la organización (por ejemplo, modelos mentales, lógica dominante, etc.), se dice que ocurre el

aprendizaje de un “solo-ciclo” o adaptativo. La mayor parte del aprendizaje organizacional es aprendizaje adaptativo. Sin embargo, si la corrección conduce a un cambio en las normas de la organización y si los resultados de aprendizaje de comportamiento organizacional son proactivos y no son en respuesta directa a los eventos del ambiente, se dice que el aprendizaje es de doble-ciclo o generativo.

El aprendizaje adaptativo es suficiente para motivar ajustes tácticos en las operaciones, la producción y la planeación. El aprendizaje generativo es requisito previo para cambios más fundamentales en esas áreas y se convierte en un pivote, ya que refleja la capacidad de una empresa para cambiar su “visión del mundo” a través del des-aprendizaje de perspectivas, sistemas y procedimientos obsoletos; y reemplazarlos proactivamente por enfoques que son capaces de crear o mantener una ventaja competitiva (Day, 1991; Dicksson, 1996).

El Aprendizaje Organizacional se conceptualiza en la literatura en cuatro dimensiones básicas (Huber, 1991): Adquisición de información (el proceso por el cual la información es obtenida), Distribución (el proceso por el cual la información es compartida), Interpretación (el procesos por el cual se le da a la información un significado que por tanto es transformado en conocimiento) y Memoria (el proceso por el cual la información/conocimiento es almacenado para usos futuros).

De acuerdo a Baker & Sinkula (1999a), la Orientación al Aprendizaje corresponde al Aprendizaje Organizacional de orden superior (denominado también aprendizaje generativo o aprendizaje de doble-ciclo), el cual es fundamental para que las empresas desaprendan normas y conocimiento obsoleto; y que además, erradiquen los filtros perceptivos que sesgan la nueva información que es obtenida. Este tipo de aprendizaje capacita a las empresas no solo para desarrollar mejoras en sus paradigmas (mejora continua), sino también para cambiar sus paradigmas (innovación disruptiva).

En consecuencia, la Orientación al Aprendizaje es una característica organizacional que afecta la propensión de la empresa a generar valores y aprendizajes de doble-ciclo y se traduce como una serie de valores que se cuestionan el conocimiento y va más allá de

un enfoque de aprendizaje del mercado (Sinkula et al., 1997). Para Gnizy et al. (2014), la Orientación al Aprendizaje se refiere a la capacidad de las empresas para que de manera proactiva visualicen, reconcilien y, si es necesario, cambien las creencias basadas en el mercado que anclan la toma de decisiones estratégicas y tácticas. Baker & Sinkula (1999a) la definen como "una característica organizativa que refleja el valor que una firma otorga no sólo para responder hábilmente a los cambios en el medio ambiente, sino para que constantemente desafíe las suposiciones que enmarcan la relación de la organización con el medio ambiente".

Las empresas con fuerte Orientación al Aprendizaje desafían constantemente el estatus quo de sus creencias basadas en el mercado como principio organizador de su cultura organizacional; las empresas con débil orientación al aprendizaje raramente desafían el estatus quo hasta que una crisis lo demanda (Sinkula, 1994).

Por lo tanto, la Orientación al Aprendizaje refleja un conjunto de valores que influyen en la calidad y profundidad de proceso de aprendizaje de la organización de las empresas. Mientras que la Orientación al Mercado da prioridad al aprendizaje proveniente de la recogida y utilización de información de mercado, la Orientación al Aprendizaje, se centra en los valores que influyen la calidad de las actividades de procesamiento de información del mercado (Baker & Sinkula, 1999a).

Las empresas con una Orientación al Aprendizaje fuerte no sólo aprenden más, sino que aprenden mejor. Los resultados de aprendizaje "superiores" creados para desaprender permiten a las empresas adaptar mejor sus capacidades operativas a las demandas del entorno externo, lo que a su vez mejora el desempeño (Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999; Liu et al., 2002; Calantone et al., 2002).

A continuación, se desarrollan el concepto, los antecedentes y consecuencias del constructo de la Orientación al Aprendizaje, así como su relación con otras variables en la literatura existente.

2.2.1.1. Concepto de la Orientación al Aprendizaje

En su esencia, la conceptualización de la Orientación al Aprendizaje exhibe dos enfoques: algunos investigadores destacan los sistemas de generación y difusión de información concretos como el mecanismo a través del cual tiene lugar el aprendizaje (Huber, 1991); mientras que otros consideran a las empresas, como "organizaciones cognitivas" y se enfocan en un modelo común, una visión organizacional compartida, y un enfoque abierto a la resolución de problemas (Senge, 1990). Sin embargo, estos dos puntos de vista no deben examinarse aisladamente. El entendimiento implícito o explícito de cómo deben hacerse las cosas en una empresa refleja sus valores y normas subyacentes, e influye en su acción, "el aprendizaje organizacional que se produce cuando los miembros de la organización actúan como agentes de aprendizaje para la organización, en respuesta a cambios en el entorno interno y externo de la organización mediante la detección y corrección de errores en la teoría de la organización en uso, y la incorporación de los resultados de su investigación en las imágenes privadas y mapas compartidos de la organización " (Argyris & Schön, 1978).

Por lo tanto, los valores de una empresa, su comportamiento y los procesos asociados con el aprendizaje organizacional están intrínsecamente relacionados: los valores orientados al aprendizaje se manifiestan en el comportamiento y en los procesos de adquisición, creación y transferencia de conocimientos de una empresa; y en cómo las empresas modifican el comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y puntos de vista, cambian valores y normas existentes, y se incorporan nuevos valores (Garvin, 1993).

Sinkula et al. (1997) conceptualizan la Orientación al Aprendizaje como los valores de una empresa que influyen en su propensión a crecer y utilizar el conocimiento. Tales valores guían el comportamiento y los procesos de adquisición de información diversa, el desarrollo de la comprensión común de la información adquirida, y la generación de nuevos conocimientos o ideas de organización de una empresa.

La Tabla 15 resume algunas de las definiciones de la Orientación al Aprendizaje que han establecido distintos autores a través de los años en la literatura.

Tabla 15: Principales aportaciones que utilizan la definición de la Orientación al Aprendizaje

AUTOR	DEFINICIÓN
Senge (1990)	Modelo mental compartido, una visión compartida de la organización y un enfoque abierto para la resolución de problemas.
Huber (1991)	El mecanismo a través del cual tiene lugar el aprendizaje.
Sinkula et al. (1997)	Es un conjunto de valores organizacionales que influyen en la propensión de una organización para crear y usar el conocimiento y el grado en que se produce el aprendizaje proactivo.
Baker & Sinkula (1999)	Es un conjunto de valores organizacionales que influyen en la propensión de una organización para crear y usar el conocimiento y el grado en que se produce el aprendizaje proactivo.
Baker & Sinkula (1999a)	Es una característica organizacional que refleja el valor que una empresa toma, no sólo está respondiendo hábilmente a los cambios en el entorno, sino al cambio constante de las suposiciones que enmarcan las relaciones de la organización con el medio ambiente.
Baker & Sinkula (1999b)	Representa el grado en que una empresa está comprometida para retar sistemáticamente las prácticas y creencias fundamentales que definen el proceso innovador por sí mismo.
Calantone (2002)	Actividad en la organización para crear y usar conocimiento para la mejora de ventajas competitivas.
McGuinness & Morgan (2005)	Es un conjunto de valores organizacionales que influyen en la propensión de una organización para crear y usar el conocimiento y el grado en que se produce el aprendizaje proactivo.
Shang & Tsai (2005)	Es un mecanismo que afecta la capacidad de una empresa para desafiar las viejas suposiciones y facilitar nuevas técnicas y metodologías
Mavondo et al. (2005)	Es la manifestación de la propensión de la organización para aprender y adaptarse en consecuencia
Hanvanich et al. (2006)	Un conjunto de valores de la organización que se relacionan con la propensión de las empresas a crear y usar el conocimiento
Keskin (2006)	Mecanismo que afecta directamente a la habilidad de la empresa para desafiar las viejas suposiciones sobre el mercado y cómo una empresa debe organizarse para hacerle frente.
Hakala (2013)	Se refiere al desarrollo y uso del conocimiento; y puede apoyar las actividades de una organización empresarial en la búsqueda del desempeño requerido mediante la alineación de las visiones soportadas por los miembros de esa organización.
Hassan (2013)	El proceso de obtención de datos de mercado sobre los clientes y los oponentes que luego se comunica cuidadosamente a través de todos los departamentos de la organización.
Fang et al. (2014)	Es un conjunto de valores organizacionales que influyen en la propensión de una organización para crear y usar el conocimiento y el grado en que se produce el aprendizaje proactivo.
Baker (2014)	La capacidad de las empresas de explorar, conciliar y, si es necesario, cambiar proactivamente las creencias basadas en el anclaje de la estrategia de mercado y la toma de decisiones tácticas.

Fuente: Elaboración propia.

Para Sinkula et al. (1997), las organizaciones pueden aprender "de forma activa o pasiva, por su propia voluntad o por la fuerza, como un lujo o por necesidad, a través de un análisis sistemático o por ensayo y error, y por una retroalimentación a largo plazo frente al corto plazo de un entorno dinámico o estable". En otras palabras, no hay "una manera" que las empresas aprendan y los caminos y procesos implicados en el aprendizaje pueden diferir entre ellas. Por lo tanto, estos autores no proponen "el modelo" de Aprendizaje Organizacional y, en cambio, establecen que la calidad y la eficiencia con la que una empresa aprende es una función de sus valores fundamentales.

Dada su amplia aceptación en la literatura, en la presente investigación se adopta la definición de Orientación al Aprendizaje propuesta por Baker & Sinkula (1999a), que concibe como "una característica organizacional que refleja el valor que una empresa toma, y que no sólo está respondiendo hábilmente a los cambios en el entorno, sino al cambio constante de los supuestos que enmarcan las relaciones de la organización con el medio ambiente".

2.2.1.2. Dimensiones de la Orientación al Aprendizaje

Con el fin de identificar las variables que son relevantes en los modelos organizacionales de procesos estratégicos de decisión, algunos investigadores se han concentrado en identificar las dimensiones involucradas en la Orientación al Aprendizaje. La Tabla 16 muestra varios estudios acerca de la Orientación al Aprendizaje donde se establecen las dimensiones que se utilizan en la investigación de forma empírica o teórica.

La propuesta predominante en la literatura es la desarrollada por Sinkula et al. (1997) y Baker & Sinkula (1999a), que identifican tres dimensiones: el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y tener una mentalidad abierta, las cuales se definen a continuación.

Tabla 16: Dimensiones de la Orientación al Aprendizaje

AUTOR	DIMENSIONES	TIPO DE ESTUDIO
Sinkula et al. (1997)	Compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y mentalidad abierta.	Empírico
Baker & Sinkula (1999a)	Compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y mentalidad abierta	Empírico
Baker & Sinkula (1999b)	Compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y mentalidad abierta	Empírico
Calantone et al. (2002) Keskin (2006)	Compromiso con el aprendizaje, visión compartida, mentalidad abierta y conocimiento compartido dentro de la organización	Empírico
McGuinness & Morgan (2005)	Compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y mentalidad abierta	Teórico
Wang (2008)		Empírico
Long (2013)		Empírico
Gnizy et al. (2014)		Empírico
Fang et al. (2014)		Empírico

Fuente: Elaboración propia.

Compromiso con el Aprendizaje

Las empresas que están comprometidas con el aprendizaje valoran la necesidad de entender la causa y los efectos de sus acciones (Shaw & Perkins, 1991). Se trata, por tanto, de un valor compartido que impulsa a los miembros de una organización para buscar la comprensión de las causas y los efectos de sus acciones (McGuinness & Morgan, 2005).

El compromiso con el aprendizaje se refiere al grado en que una empresa valora el aprendizaje (Sackmann, 1991). De acuerdo a Sinkula (1999a), se relaciona con los principios del aprendizaje de Senge (1990) que requieren las organizaciones para colocar valores axiomáticos en las actividades de aprendizaje; y los de Tobin (1993), relacionados con la “iteración de pensamiento”, en la cual las empresas deben desarrollar la capacidad de pensar y razonar como valores axiomáticos.

Visión Compartida

Una visión compartida coordina y acelera el proceso de aprendizaje organizacional (McGuinness & Morgan, 2005). Se refiere, por tanto, a la medida en que se desarrolla una firma y tiene un enfoque organizacional entendido universalmente (Day, 1994), y

le da a los miembros de la organización un sentido de propósito y dirección (Baker & Sinkula, 1999).

Una visión compartida posiciona a los individuos como agentes de aprendizaje en la que comparten las expectativas de la organización, los resultados a medir y las teorías en uso. Las personas de mente abierta y comprometidas con el aprendizaje son motivados a aprender, pero puede resultar difícil saber qué aprender a menos que exista una visión compartida (Sinkula et al., 1997).

Una visión compartida dentro de la organización debe ser entendida universalmente y dar a la organización un sentido de propósito y dirección, para que pueda proporcionar a los empleados las lógicas dominantes compartidas y fomentar el compromiso de cumplirlas (Baker & Sinkula, 1999). También debe motivar a los empleados para lograr los resultados deseados (McGuinness & Morgan, 2005).

Una compañía sin visión compartida tiende a tener mundos de pensamientos múltiples (Dougherty, 1989); aun cuando los empleados trabajen en equipos, sus interpretaciones colectivas podrían permanecer miopes de su función dentro de la empresa, ya que no se llega a un acuerdo entre los diferentes pensamientos de los colaboradores. Por ejemplo, los proyectos de nuevos productos son especialmente susceptibles a puntos de vista divergentes (Baker & Sinkula, 1997). De acuerdo a Baker & Sinkula (1999a), es importante entender que una visión, como cualquier supuesto de una organización, está sujeta a examen y es deseable que evolucione con el tiempo.

Mentalidad Abierta

Una mentalidad abierta lleva a una empresa a utilizar el conocimiento para desafiar el estatus quo, y buscar mejores formas de hacer las cosas (McGuinness & Morgan, 2005). En este respecto, la mentalidad abierta está vinculada con la noción de des-aprendizaje (Nystrom & Starbuck, 1984).

Cuando las empresas se cuestionan proactivamente las rutinas, supuestos y creencias largamente adoptadas, están incurriendo en una práctica de des-aprendizaje. Por lo

tanto, el des-aprendizaje es el corazón del cambio organizacional y la mentalidad abierta es un valor organizacional que es necesario para que los esfuerzos del des-aprendizaje transpiren (Baker & Sinkula, 1999a).

2.2.1.3. Orientación al Aprendizaje y otras variables

En la literatura internacional, la Orientación de Aprendizaje ha sido poco estudiada en lo que respecta la evaluación de sus efectos como antecedentes y consecuencias de las múltiples variables que pueden intervenir en el proceso (Wang, 2008); sin embargo, en estudios empíricos como el de Wang (2008) se ha encontrado que la Orientación al Aprendizaje maximiza el efecto de la Orientación Emprendedora en el Desempeño de una empresa. La Orientación Emprendedora es un ingrediente clave para el éxito de una empresa; sin embargo, un mensaje importante en hallazgos pasados en la literatura es que al examinar únicamente el efecto directo de la Orientación Emprendedora en el Desempeño de una empresa ésta ofrece una imagen incompleta (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005). Esto motiva a la investigación futura de factores contingentes internos y externos que influyen las relaciones de la Orientación Emprendedora en el Desempeño, como es el caso de la Orientación al Aprendizaje (Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2003, 2005; Rauch et al., 2004; Walter, Auer & Ritter, 2005; Covin, Green, & Slevin, 2006).

En este sentido, Covin et al. (2006), argumentan que las actividades de elaboración de estrategias que conllevan al aprendizaje organizacional (cómo las empresas eligen, aprenden, definen o redefinen sus mayores negocios) se relacionan con las decisiones y los patrones que éstas asumen constituyéndose en elementos críticos para maximizar el efecto de una Orientación Emprendedora en el Desempeño de una empresa.

Sin embargo, para obtener los beneficios de los esfuerzos empresariales, una empresa debe estar comprometida con el aprendizaje, además de tener una mente abierta a nueva información y nuevas formas de hacer las cosas, y lo más importante, dedicarse a la interpretación compartida de la información donde se consiga un consenso sobre

el significado de la misma (Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995). Por lo tanto, es a través de la Orientación al Aprendizaje que una empresa maximiza el impacto de la Orientación Emprendedora sobre el desempeño de la empresa (Wang, 2008).

A continuación se presentan las Tablas 17 y 18 donde se relacionan distintas variables con el concepto de Orientación al Aprendizaje producto de distintas investigaciones en la literatura de internacionalización. Mientras algunos autores se han centrado en la influencia que la Orientación al Aprendizaje pueda tener en el desempeño de las empresas (consecuencias), otros se han centrado en los factores que pueden influir en este constructo (antecedentes). En cada caso, se detalla si el efecto de la Orientación al Aprendizaje fue medido de manera agregada o a partir de sus distintas dimensiones.

Tabla 17: Antecedentes de la Orientación al Aprendizaje

AUTOR (ES)	ANTECEDENTES	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Sinkula et al. (1997)	Orientación al Mercado	+
Baker & Sinkula (1999b)	Orientación al Mercado	+
Keskin (2006)	Orientación al Mercado	+
Wang (2008)	Orientación emprendedora	+
	Estrategia de la empresa	+
Fang et al. (2014)	Orientación al mercado interno	+

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Tabla 18: Consecuencias de la Orientación al Aprendizaje

AUTOR (ES)	CONSECUENCIAS	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Sinkula et al. (1997)	Generación de información del mercado	+
	Distribución de información del mercado	+
Baker & Sinkula (1999a)	Desempeño organizacional	+
Baker & Sinkula (1999b)	Orientación al Mercado	+
	Innovación de Productos	+
	Desempeño Organizacional	+
Calantone (2002)	Innovación en la empresa	+
	Desempeño de la empresa (cuota de mercado, éxito en nuevos productos y desempeño total)	+
Nasution & Mavondo (2004)	Orientación al mercado	+
	Prácticas de recursos humanos	+
	Innovación de productos	+
	Innovación administrativa	+
	Innovación en los procesos	+

Tabla 18: Consecuencias de la Orientación al Aprendizaje

AUTOR (ES)	CONSECUENCIAS	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
	Eficiencia operacional	+
	Efectividad en el mercado	-
	Desempeño financiero	+
McGuinness & Morgan (2005)	Dinámicas de la estrategia (migración, consolidación, innovación, mejoramiento)	+
Wang (2008)	Desempeño de la empresa	+
	Estrategia de la empresa	+
Keskin (2006)	Innovación	+
Fang et al. (2014)	Capacidad relacionada con los mercados externos (Capacidad de sensibilidad a los mercados; Capacidad de enlace con los clientes)	+
	Modera la relación entre la orientación de los mercados internos y las capacidades de los mercados externos	-

NS el efecto es no significativo, + el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Fang et al. (2014) examinan la forma en que la Orientación al Mercado interno facilita el desarrollo de capacidades para el mercado externo, antes de influir sobre el Desempeño organizacional, así como la manera en que la Orientación al Aprendizaje fortalece este enlace. Como resultado se encuentra que la Orientación al Mercado interno facilita las capacidades de mercado y estas, a su vez, facilitan el Desempeño de la organización. En sus resultados también muestran que la capacidad en el enlace con los clientes es un fuerte mediador entre la Orientación en el Mercado interno y el Desempeño organizacional; sin embargo, la Orientación al Aprendizaje no modera las relaciones entre la Orientación a los Mercados internos y las capacidades para mercados externos.

Sinkula et al. (1997) revisaron el concepto de aprendizaje organizacional y presentaron un marco conceptual general para su modelo. Dentro de este marco, se postula un proceso específico para el aprendizaje organizacional basado en los mercados, en el cual concluyen que una Orientación al Aprendizaje (constructo basado en valores) más positiva, resultará directamente en una generación y distribución de la información del mercado (constructos basados en el conocimiento), lo cual a su vez, afecta

directamente el grado en el cual la organización realiza cambios en sus estrategias de mercado (constructo de comportamiento). En sus estudios utilizan una muestra de 276 empresas norteamericanas, observando que en la práctica existe un constructo orden superior (Orientación al Aprendizaje) que da lugar a valores específicos de aprendizaje de la organización; y que la Orientación al Aprendizaje en la organización juega un rol mediador para los comportamientos de su propia información de mercado, afectando a la propensión a cambiar.

Baker & Sinkula (1999a) realizan un estudio empírico en 411 empresas norteamericanas para validar las investigaciones teóricas que afirman una relación positiva entre la Orientación al Mercado y el Desempeño organizacional, utilizando medidas de desempeño organizacional múltiple y variadas. En su estudio demuestran que la Orientación al Aprendizaje de una empresa afecta el Desempeño organizacional al mejorar la calidad de sus comportamientos orientados al mercado, ya que facilita el aprendizaje tipo de generativo, el cual a su vez, permite la innovación en los productos, procedimientos y sistemas. Su estudio empírico soporta todas estas afirmaciones y la noción global de que los procesos de aprendizaje de orden superior son críticos para la obtención de una ventaja competitiva sustentable para la empresa.

Sobre la base de la literatura sobre aprendizaje organizacional e innovación (Montoya & Calantone, 1994; Brown & Eisenhardt, 1995; Hurley & Hult, 1998), Calantone et al. (2002) conceptualizan a la Orientación al Aprendizaje como un constructo de segundo orden y examinan sus efectos en la innovación de una empresa, que a la vez afecta el Desempeño de la misma. Los resultados obtenidos por Calantone et al. (2002) para una muestra de 187 empresas estadounidenses revelan que la Orientación al Aprendizaje es crítica para la innovación y el Desempeño; y que adicionalmente, el compromiso con el aprendizaje en una organización busca un completo entendimiento de su entorno, incluyendo clientes, competidores y tecnología emergente.

Mavondo et al. (2004) investigan la relación entre la Orientación al Aprendizaje, la Orientación al Mercado, las prácticas de recursos humanos y la innovación, y su asociación con el Desempeño organizacional. A partir de una muestra de 220 empresas

concluyen que las prácticas de recursos humanos son un gran mecanismo para transmitir los beneficios de la Orientación al Aprendizaje y la Orientación al Mercado (Mavondo et al., 2004). Sus resultados demuestran que hay una fuerte relación entre la Orientación al Aprendizaje y la Orientación al Mercado y que además, sin una cultura de aprendizaje, la Orientación al Mercado no tiene probabilidad de ser sostenida.

McGuinness & Morgan (2005) en su investigación teórica definen un nuevo constructo, la capacidad de cambio organizacional (conceptualmente muy próxima a la capacidad dinámica), la cual determina la efectividad de la organización al implementar estrategias de mercado y esta, a su vez, el Desempeño de la empresa. El estudio identifica la capacidad de cambio organizacional como un constructo distintivo que integra etapas para la administración y el liderazgo en el cambio organizacional; y muestra como este nuevo constructo relaciona la Orientación al Mercado y la Orientación al Aprendizaje, que en conjunto, influyen en el resultados exitosos de las estrategias dinámicas.

Keskin (2006) examina las relaciones nomológicas entre la Orientación al Mercado, la Orientación al Aprendizaje y la innovación de 187 empresas de Turquía. Los resultados muestran que la innovación en una empresa afecta positivamente el Desempeño; La Orientación al Mercado impacta positivamente la Orientación al Aprendizaje; la Orientación al Aprendizaje es mediadora de la relación entre la Orientación al Mercado y la innovación de la empresa; y que la Orientación al Mercado impacta en forma indirecta sobre el Desempeño de la empresa a través de la innovación y el aprendizaje.

Utilizando la tipología de empresas emprendedoras de Miles & Snow's (1978) –que distingue entre compañías prospectadoras, analistas, defensoras y reactivas–, Wang (2008), toma una muestra de 213 pequeñas y medianas empresas del Reino Unido y encuentra que la Orientación al Aprendizaje es un elemento mediador entre la Orientación Emprendedora y el Desempeño; y que el vínculo entre la Orientación emprendedora y la Orientación al Aprendizaje es más fuerte para las empresas prospectadoras (las más emprendedoras de la tipología) que para las analistas. Los

resultados indican que debe existir Orientación al Aprendizaje para maximizar el efecto de la Orientación Emprendedora sobre el Desempeño; y que la Orientación al Aprendizaje es una dimensión importante, junto con la Orientación Emprendedora, para distinguir entre una empresa prospectadora y una analista.

Se puede observar que la Orientación al Mercado ha sido estudiada por diferentes autores como antecedente y determinante de la Orientación al Aprendizaje; de igual manera, varios estudios vinculan a la Orientación al Aprendizaje con consecuencias como el Desempeño de la Empresa, la Innovación y la Orientación al Mercado, en una relación positiva.

2.2.2. Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje

Esta sección se construye a partir de la perspectiva de las Capacidades Dinámicas para capturar cómo la Orientación al Aprendizaje lleva a un mejor Desempeño de la empresa y por lo tanto una internacionalización rápida. La premisa de que la capacidad de Orientación al Aprendizaje motiva a la capacidad de reconfiguración de la organización como respuesta a una condición cambiante del mercado, se presta para dar un fuerte apoyo a la idea de que se trata de una Capacidad Dinámica (Baker, 2014).

Las empresas con fuerte Orientación al Aprendizaje desafían el status de las creencias basadas en el mercado como principio de organización de la cultura organizacional (Baker, 2014). Las empresas con una débil Orientación al Aprendizaje raramente desafían el status hasta que la crisis termina dominándolas (Sinkula, 1994). Por lo tanto, la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje refleja un conjunto de valores que influyen en la calidad y profundidad del proceso de aprendizaje en la organización (Baker, 2014).

La Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje en el contexto internacional, se caracteriza por la adquisición y diseminación de información tecnológica y no tecnológica generada dentro de una empresa (Weerawardena et al., 2007). De

acuerdo a Weerawardena et al., (2007) se trata de rutinas de des-aprendizaje y la habilidad de integrar la información que se genera internamente que la administración puede aplicar para sus objetivos internacionales.

Las empresas que se internacionalizan de manera acelerada operan en todas las categorías de la industria, independientemente de si son de alta tecnología, de baja tecnología o sin tecnología; se sugiere que deben ser innovadoras en todos los ámbitos de la creación de valor, tanto tecnológicos como no tecnológicos (Knight & Cavusgil, 2005; Casillas & Barbero, 2010; Coviello & Oviatt, 2011; Kuivalainen et al., 2011). Lo anterior implica que requieren capacidades de aprendizaje con una orientación interna distintiva, que capturen todos los aprendizajes experimentales de una empresa, incluyendo el aprendizaje tecnológico (Zahra & Dess, 2001), así como el aprendizaje no tecnológico (Nelson & Winter, 1982; Dosi, 1988; McEvily & Chakrabarty, 2002).

Esta capacidad de aprendizaje apoya un desempeño organizacional superior de diferentes maneras. Por un lado, las empresas que hacen hincapié en el aprendizaje tecnológico son mejores en adaptarse y crecer en nuevos mercados (Liesch & Knight 1999; Autio et al., 2000; Rialp et al., 2005a; Zahra et al., 2006). El uso de determinadas estrategias de innovación basadas en el conocimiento interno, se asocia con el crecimiento internacional de la empresa, lo que permite que muchas nuevas empresas estén por encima de sus contrapartes en las actividades internacionales; evidenciando a menudo, la pronta entrada en los mercados extranjeros (Autio et al., 2000).

Esta facultad para la expansión acelerada en los mercados internacionales está asociada con una competencia tecnológica global (Zahra & Dess, 2001; Rialp et al., 2005) y el desarrollo de productos únicos (Knight & Cavusgil, 2004), siendo este último factor el resultado de su competencia técnica. El aprendizaje en interior de la organización es una de las principales fuentes de competencia tecnológica que conduce a un aumento de la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990), lo que constituye un elemento crítico de la base de recursos internos de una empresa de internacionalización temprana (Rialp et al., 2005).

Tomando como base la literatura de Capacidades Dinámicas y aprendizaje organizacional, en este capítulo se desarrollan: el concepto, los antecedentes y consecuencias, así como su relación con otras variables del constructo de Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje para el contexto internacional.

2.2.2.1. Concepto de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje

El papel del conocimiento y el aprendizaje en las empresas que se internacionalizan en forma temprana ha sido identificado explícitamente por Zahra & Dess (2001), Yeoh (2004), y Oviatt & McDougall (2005). Sin embargo, estos estudios no definen ni localizan al conocimiento dentro de un marco teórico robusto como el previsto por las perspectivas de aprendizaje organizacional, y analizan el papel del conocimiento y el aprendizaje adquirido, pero sólo después de que se ha producido la internacionalización (Weerawardena, 2007; Casillas et al., 2009; Casillas & Barbero, 2010). Esto invita a considerar un enfoque que también capture los procesos de aprendizaje y de construcción del conocimiento durante su internacionalización (Madsen & Servais, 1997), conforme a lo planteado por un marco de Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002; Teece, 2012).

Aprender sobre las tendencias y exigencias del mercado internacional puede producirse a través de tres procesos. En primer lugar, la *adquisición de información*, que se refiere a las prácticas que la empresa aplica para generar inteligencia relacionada con el mercado internacional. En segundo lugar, la *difusión de información*, que se refiere a los métodos que la empresa internacionalizada emplea para comunicar esta inteligencia a participantes internos. En tercer lugar, el *uso de la información*, que se refiere a los mecanismos que la empresa internacionalizada utiliza para tomar decisiones y adquirir experiencia basada en la inteligencia relacionada con el mercado (Kholi & Jaworski 1990; Moorman, 1995; Nevis, et al., 1995).

Utilizando el enfoque internacional y basados en la perspectiva de Capacidades Dinámicas (Teece, 2012), Weerawardena et al. (2014), definen la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje como “la capacidad de la empresa para construir, integrar y

reconfigurar el conocimiento técnico y social (no técnico) generado a través de fuentes internas a la organización”. De acuerdo a estos autores, esta capacidad captura toda la enseñanza experimental de la empresa (Weerawardena et al., 2007), incluyendo la tradicional de investigación y desarrollo, el aprendizaje tecnológico (Zahra & Dess, 2001) y el aprendizaje social (no tecnológico), las cuales generan la innovación y la capacidad de la empresa para responder a las condiciones cambiantes de su ambiente externo (Nelson & Winter, 1982).

Una fuerte Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje en las pequeñas y medianas empresas exportadoras es fundamental para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales más grandes, con mayores recursos financieros y poder de mercado superiores (Autio et al., 2000). Se presentan en la Tabla 19 los conceptos de Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje que se han abordado en la literatura de internacionalización temprana.

Para efecto de este estudio se utilizará la definición de Capacidad Dinámica de Aprendizaje elaborada por Weerawardena et al. (2014), quienes ubican esta capacidad en un contexto internacional y que han realizado estudios empíricos en el área de internacionalización temprana de empresas pequeñas y medianas.

Tabla 19 : Principales aportaciones que definen la de Capacidad Dinámica de Aprendizaje

AUTOR	DEFINICIÓN
Andersson et al. (2001)	Se define como la capacidad de la empresa, en relación con sus competidores, para adquirir, difundir, desaprender e integrar la información de mercado para crear actividades de valor.
Zollo & Winter (2002)	Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia de manera sistemática.
Bell et al. (2002)	Capacidad de la empresa para procesar el conocimiento, añadir nuevos conocimientos y utilizar este conocimiento en la toma de decisiones estratégicas para la ventaja competitiva
Knight & Liesch (2002)	Habilidad de integrar información del mercado dentro de conocimiento procesable que los directivos pueden usar para llevar a cabo sus objetivos en mercados internacionales.

Tabla 19 : Principales aportaciones que definen la de Capacidad Dinámica de Aprendizaje

AUTOR	DEFINICIÓN
Wu (2006)	Es la capacidad de la empresa para integrar, aprender y volver a configurar los recursos; es su capacidad de transformar la base de recursos existente y para internalizar los recursos externos con el fin de ser eficaz en un entorno en rápida evolución
Helfat (2007)	Es la capacidad de una organización para crear a propósito, ampliar o modificar su base de recursos
Street & Cameron (2007)	Capacidad de aprendizaje con el fin de obtener nuevos conocimientos, ideas y oportunidades sobre todo en el contexto de la tecnología, el producto o el desarrollo del mercado.
Weerawardena et al. (2007)	Es la adquisición y diseminación de información tecnológica y no tecnológica, generada dentro de la empresa
Law (2009)	Es un marco de gestión estratégica que hace hincapié en la capacidad de una empresa para adaptarse rápidamente a entornos que cambian rápidamente como la principal fuente de ventaja competitiva en el mundo de los negocios modernos
Shu-Mei & Pei-Shan (2014)	Es la capacidad de una empresa para innovar, integrar, reconfigurar, y liberar recursos internos y externos
Weerawardena et al. (2014)	Capacidad de la empresa para construir, integrar y reconfigurar el conocimiento técnico y social (no técnico) generado a través de fuentes internas a la organización

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.2. Dimensiones de la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje

En la literatura sobre emprendimiento internacional existen pocas investigaciones que definen la Orientación al Aprendizaje como una Capacidad Dinámica para las pequeñas y medianas empresas exportadoras en estudios empíricos. La Tabla 20 muestra las publicaciones donde se refieren a las dimensiones utilizadas explícitamente para el concepto de Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje.

Tabla 20: Dimensiones de la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje (CDA)

AUTOR	DIMENSIONES	TIPO DE ESTUDIO
Weerawardena (2007)	Adquisición, Diseminación, Des aprendizaje e Integración	Teórico
Wang (2008)	Compromiso para aprender, la visión compartida y mentalidad abierta.	Empírico
Weerawardena et al. (2014)	Construir, integrar y reconfigurar	Empírico
Gnizy et al. (2014)	Compromiso para aprender, la visión compartida y mentalidad abierta.	Empírico

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que existen pocos estudios en el contexto internacional que definen las dimensiones de Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje, para efectos de este estudio se utilizarán las dimensiones que predominan para la Orientación al Aprendizaje utilizadas por Wang (2008) y Gnizy et al. (2014), adaptadas de las desarrolladas previamente por Sinkula et al. (1997) y Baker & Sinkula (1999): Compromiso para Aprender, Visión Compartida y Mentalidad Abierta.

2.2.2.3. Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje y Otras Variables

El aprendizaje acerca de los mercados internacionales ha sido identificado como un determinante importante en la supervivencia y crecimiento de las ventas internacionales tanto de las pequeñas como medianas empresas (Autio et al., 2000), ya que este requiere y promueve un aprendizaje efectivo (Sinkula et al., 1997) y refleja un enfoque proactivo para abordar el mercado, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas (Baker & Sinkula, 2009).

De acuerdo a Weerawardena et al. (2007), el conocimiento del mercado es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo de conocimiento de vanguardia para tener productos innovadores para el nicho del mercado, situación que facilita entradas múltiples al mercado. Estos autores argumentan que el conocimiento y la adquisición del mismo deben de estar posicionados en el estado de pre-internacionalización como un antecedente para el desarrollo de conocimiento intensivo. Una Orientación al Aprendizaje en conjunción con una Orientación al Mercado incrementa el desempeño en la Innovación de las pequeñas y mediana empresas exportadoras, particularmente en los mercados competitivos fuertes (Keskin, 2006).

A continuación se presentan las Tablas 21 y 22 donde se resumen las variables que han sido relacionadas en investigaciones empíricas previas con el constructo de Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje, ya sea desde el punto de vista de los factores que pueden influir en este constructo (antecedentes) o del efecto que la Orientación al Aprendizaje tiene sobre otras variables (consecuencias).

Tabla 21: Antecedentes de la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje

AUTOR (ES)	ANTECEDENTES	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Weerawardena et al. (2007)	Perfil de los directivos: Orientación emprendedora internacional Mentalidad geocéntrica Experiencia internacional Previa Orientación al Aprendizaje	+ + + +
Long (2013)	Orientación Emprendedora	+
Gnizy et al. (2014)	Orientación al Mercado Orientación Emprendedora	+ +
Weerawardena et al. (2014)	Visión Internacional Aprendizaje de Redes	+ +

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Tabla 22: Consecuencias de la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje

AUTOR (ES)	CONSECUENCIAS	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Weerawardena et al. (2007)	Productos Intensivos en Conocimiento (Tecnológicos y no tecnológicos)	+ (Teórico)
Long (2013)	Orientación al Mercado Desempeño de la empresa	+ NS
Gnizy et al. (2014)	Adaptación al Programa de Marketing Integración local Éxito en los mercados extranjeros	+ + +
Weerawardena et al. (2014)	Innovación	+

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Weerawardena et al. (2007) presentan un modelo conceptual sobre la internacionalización de una empresa Born Global en el cual proponen un conjunto de Capacidades Dinámicas que se construyen y se nutren por parte de los fundadores emprendedores orientados internacionalmente, lo que permite desarrollar a las empresas productos intensivos en conocimiento, construyendo el camino para una entrada acelerada al mercado. Utilizando un enfoque de Capacidades Dinámicas (Capacidad de Aprendizaje Orientada al Mercado, Capacidad de Aprendizaje Orientada al Interior de la Organización y Capacidad de Trabajo en Redes) establecen que el perfil

de los directivos (que incluye la Orientación Emprendedora Internacional, una mentalidad geocéntrica, experiencia internacional y la orientación al aprendizaje) impacta sobre estas Capacidades Dinámicas, que a su vez, tienen efectos tanto en la capacidad de marketing de la empresa, como en la capacidad de desarrollo de productos intensivos en conocimiento, las cuales conducen a la internacionalización acelerada de las empresas.

Long (2013) examina la relación entre la Orientación Emprendedora, la Orientación al Aprendizaje y la Orientación al Mercado, y la forma cómo éstas afectan al Desempeño de una empresa en una economía en transición como Vietnam. Los resultados obtenidos para una muestra de 642 empresas indican que la Orientación al Aprendizaje, la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora son reconocidas por las empresas como componentes de las Capacidades Dinámicas y que, a su vez, estas tres orientaciones impactan en el Desempeño de la empresa. Adicionalmente concluyen que la Orientación al Aprendizaje no afecta significativamente el Desempeño de la empresa, pero tiene un impacto significativo y directo sobre la Orientación en el Mercado en la empresa.

Gnizy et al. (2014), utilizando 3.798 empresas de Estados Unidos, vinculan tres orientaciones relacionadas con el aprendizaje organizacional (Orientación al Mercado, al Empeñamiento y al Aprendizaje) y las agrupa en un solo constructo como capacidad dinámica de orden superior denominado, Cultura de Aprendizaje Proactivo. Los autores constatan que la Cultura de Aprendizaje Proactivo es particularmente importante para las pequeñas y medianas empresas, cuya pérdida de poder y recursos en el mercado las hacen más vulnerables en los mercados extranjeros. Gnizy et al. (2014) encuentran que, en el contexto de las Capacidades Dinámicas, el éxito en los mercados extranjeros de las pequeñas y medianas está conducido por comportamientos de orden superior e inferior; el impacto de un constructo de orden superior, como lo es la Cultura de Aprendizaje Proactivo, está mediado por dos comportamientos de orden inferior: Adaptación al Programa de Marketing y la Integración Local.

Weerawardena et al. (2014), a través de un enfoque en Capacidades Dinámicas, proponen que las empresas internacionalizadas tempranamente y manejadas fundadores con una visión internacional emplean un sistema dual de Capacidades Dinámicas: por un lado, un subsistema de mercado compuesto por la capacidad de aprendizaje enfocada al mercado y la capacidad de marketing; y por el otro lado, un subsistema socio-técnico compuesto por la capacidad de aprendizaje en redes y la capacidades de aprendizaje orientado al interior de la organización.

En esta investigación los autores argumentan que la innovación tiene un rol mediador en la relación entre la estructura de capacidad dinámica propuesta y la internacionalización temprana. Utilizando 1.046 empresas australianas, los resultados soportan las hipótesis de relaciones que habían establecido como propósito de estudio; el aprendizaje orientado al mercado y la capacidad de marketing operan en un subsistema que no sólo permite aprender de los mercados, sino que también relaciona este aprendizaje para mejorar la capacidad de marketing, permitiendo a las empresas poner rápidamente sus productos en el mercado. En el mismo sentido, los sistemas socio-técnicos, involucrando la capacidad de aprendizaje interno y la capacidad de aprendizaje en redes, proveen nuevas configuraciones de conocimiento para desarrollar ofertas de mercado innovadoras, que permiten dirigirse a las necesidades de los clientes identificadas a través del aprendizaje del mercado.

2.3. Capacidad Dinámica de Marketing

2.3.1. Las Capacidades Dinámicas de Marketing

La mayor parte de los artículos recientemente publicados en materia de Capacidades Dinámicas se enfocan en conceptos y actividades de marketing, los cuales argumentan nuevos modelos teóricos y empíricos. De hecho, el término "Capacidades Dinámicas de Marketing" fue acuñado por Bruni & Verona (2009) y ha ganado importancia en trabajos recientes (Den Hertog et al., 2010; Morgan, 2012; Novicevic et al., 2012; Rodenbach & Brettel, 2012), mientras que términos similares no se han propuesto en otras áreas similares de negocios.

El interés en la marketing es debido parcialmente al hecho de que los artículos seminales (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 1997) destacan que las actividades trans-funcionales (desarrollo de nuevos productos, administración de canales de distribución, gestión de la relación con clientes, construcción de marca, gestión de la cadena de suministro) contribuyen significativamente a la comprensión de la micro fundamentación de las Capacidades Dinámicas, lo que lleva a los investigadores a reconocer un mayor impacto estratégico de las capacidades trans-funcionales de marketing en la creación de Capacidades Dinámicas y sobre el Desempeño de la Empresa.

Durante las últimas dos décadas, los investigadores han tenido una mayor comprensión conceptual del rol de la marketing para permitir a las empresas crear y sostener una ventaja competitiva (Kozlenkova et al., 2013; Morgan, 2012). Estas investigaciones han llevado a la aparición de una línea de investigación interesante: cómo la marketing contribuye a explicar las Capacidades Dinámicas (por ejemplo, Easterby-Smith et al., 2009; Fang & Zou, 2009; Hsu & Wang, 2012; Maklan & Knox, 2009; Martelo Landroguéz et al., 2011).

Los recursos y capacidades de marketing juegan un papel único en la determinación de las necesidades de los clientes, los canales de distribución y los productos competidores. El conocimiento del mercado que éstos generan actúa, por lo tanto, como una fuerza impulsora que permite a la empresa alcanzar un alto nivel de adaptación a los mercados en evolución (Bruni & Verona 2009). De acuerdo con este potencial y para mejorar el desempeño del negocio, algunos estudios (Bruni & Verona 2009; Cavusgil et al., 2007; Dacko et al., 2008; Fang & Zou 2009; Morgan, 2012) han introducido el término "Capacidades de Dinámicas de Marketing" e identifican varios mecanismos que contribuyen al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible (por ejemplo, desarrollo de nuevos productos, administración de relaciones con los clientes y administración de canales). Además, algunos estudios empíricos recientes proponen escalas para medir estas Capacidades Dinámicas de Marketing (Wang et al., 2013).

Tomando como base el estudio de Easterby-Smith & Prieto (2008), las áreas funcionales pueden contribuir a las Capacidades Dinámicas desde dos perspectivas diferentes: (1) porque producen las rutinas y los procesos que conducen al desarrollo Capacidades Dinámicas en general; o (2) porque las rutinas y los procedimientos funcionales personifican en sí las características de las Capacidades Dinámicas. Cuando los investigadores basan sus estudios en la segunda perspectiva, introducen y definen el concepto de Capacidades Dinámicas de Marketing (Dacko et al., 2008, Maklan & Knox, 2009; Bruni & Verona, 2009). Esta segunda perspectiva es el enfoque más comúnmente adoptado por los investigadores que centran su investigación sobre el rol de la marketing. Como resultado, los investigadores han propuesto una amplia gama de capacidades como posibles Capacidades Dinámicas de Marketing como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23: Ejemplos de Capacidades Dinámicas de Marketing propuestas

AUTORES	DEFINICIÓN	FUNCIÓN	CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING
Dacko et al. (2008)	Las Capacidades Dinámicas de marketing se refieren a la habilidad de la empresa para controlar su ritmo de desarrollo de nuevos productos.	Entender la elasticidad del precio del comportamiento de los consumidores	No Disponible
Maklan & Knox (2009)	No Disponible	Mejorar el retorno sobre las inversiones en la gestión de las relaciones con los clientes	Gestión de la demanda Crear conocimiento del mercado Construir marcas Gestión de las relaciones con los clientes
Bruni & Verona (2009)	Las Capacidades Dinámicas de marketing son aquellas dirigidas al desarrollo, liberación e integración de conocimiento de mercado que ayudan a las empresas a evolucionar	Apoya a las empresas a cambiar sus procesos estáticos	Desarrollo de nuevos Productos

Tabla 23: Ejemplos de Capacidades Dinámicas de Marketing propuestas

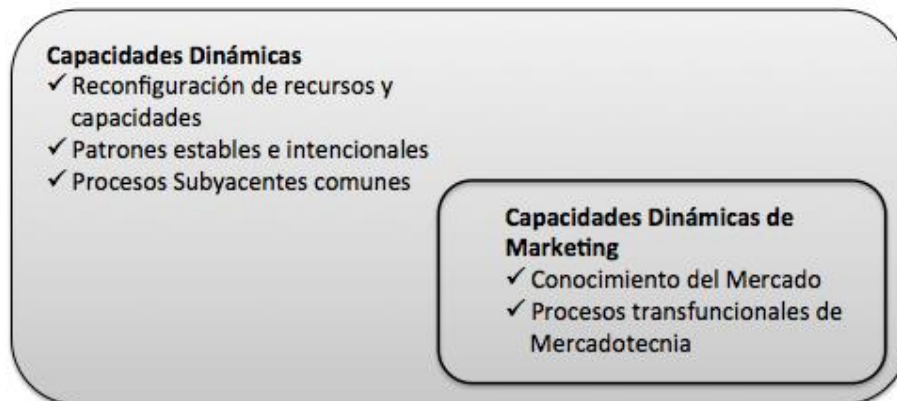
AUTORES	DEFINICIÓN	FUNCIÓN	CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING
Fang & Zou (2009)	Procesos de negocios transfuncionales específicos e idiosincráticos para crear y entregar un valor superior al cliente en respuesta a los cambios en el mercado	Valor superior al cliente como respuesta a los cambios en el mercado	Desarrollo de nuevos Productos Gestión de las relaciones con los clientes Gestión de la cadena de Suministro
Morgan (2012)	No Disponible	No Disponible	Aprendizaje del mercado Reconfiguración de los recursos Mejora de las capacidades
Wang et al. (2013)	No Disponible	Permite a las empresas a identificar los señales de mercado importantes, evaluar nuevos procesos o servicios, diseñar y ejecutar respuestas efectivas a los cambios en el mercado	No Disponible

Fuente: Barrales- molina et al. (2013).

De acuerdo Barrales-Molina et al. (2013), para explicar la conexión entre Capacidades Dinámicas y Capacidades Dinámicas de Marketing es necesario reconocer dos características principales de las Capacidades Dinámicas de Marketing. En primer lugar, una Capacidad Dinámica de Marketing debe ser entendida como una Capacidad Dinámica específica, que desencadena o contribuye a la renovación de los recursos y capacidades base de la organización.

En segundo lugar, una Capacidad Dinámica de Marketing debe ser identificada a través de características precisas que nos permitan clasificarla como un caso específico de Capacidades Dinámicas, mientras cumple todos aspectos del rol atribuido a otras Capacidades Dinámicas dentro de la empresa. La Figura 7 desarrollada por Barrales-Molina et al. (2013) ilustra estas diferencias.

Figura 7: Diferencia entre Capacidades Dinámicas y Capacidades Dinámicas de Marketing



Fuente: Barrales-Molina et. al. (2013).

Basándose en investigaciones anteriores los autores plantean dos series de preguntas para guiar esta doble argumentación. En primer lugar, la Capacidad Dinámica de Marketing prospecto es una verdadera Capacidad Dinámica si puede dar respuesta de "sí" al primer grupo de preguntas. En segundo lugar, Capacidad Dinámica de Marketing prospecto es una Capacidad Dinámica de Marketing real si puede también dar respuesta "sí" a la segunda serie de preguntas. Tabla 24 ilustra este proceso de identificación.

Basados en sus resultados de la revisión de la literatura, Barrales-Molina et. al. (2013) definen las Capacidades Dinámicas de Marketing como capacidades que utilizan el Conocimiento del Mercado para adaptar recursos y capacidades organizacionales. Estos autores proponen que el origen y fundamento para distinguir una Capacidad Dinámica de Marketing es el Conocimiento del Mercado. En esta conceptualización, la primera característica de una Capacidad Dinámica de Marketing es utilizar el Conocimiento del Mercado para renovar la organización como un todo; por lo tanto, generar una Capacidad Dinámica de Marketing implica absorber y compartir ese Conocimiento del Mercado. Así identifican dos componentes principales de una Capacidad Dinámica de Marketing: Capacidad de Absorción y la Gestión del Conocimiento.

Tabla 24: Preguntas para identificar un proceso de Capacidades Dinámicas de Marketing

(1) ¿SE PUEDE CONSIDERAR UNA CAPACIDAD DINÁMICA?	(2) ¿SE PUEDE CONSIDERAR UNA CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING?
¿Está desarrollada en la organización? (Ambrosini & Bowman, 2009; Makadok, 2001)	¿El área de marketing tiene una fuerte influencia en este constructo? (Bruni & Verona, 2009; Easterby-Smith et al., 2009; Fang & Zou, 2009)
¿Es un conjunto de procesos integrados en la empresa? (Eisenhardt & Martin, 2000)	¿Es el conocimiento de mercado una “ materia prima” fundamental en el desarrollo de este constructo? (Bruni & Verona, 2009; Griffith & Harvey, 2001; Menguc & Auh, 2006)
¿Es un fenómeno dependiente de la trayectoria? (Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002)	¿Es este constructo una herramienta para absorber el conocimiento de mercado? (Bruni & Verona, 2009; Marsh & Stock, 2003; Menguc & Barker, 2005)
¿Es intencional y deliberada? (Helfat et al., 2007; Zollo & Winter, 2002)	¿Es este constructo una herramienta para difundir el conocimiento dentro de la organización? (Bruni & Verona, 2009; Fang & Zou, 2009; Ma & Todorovic, 2011; Marsh & Stock, 2003; Martelo & Landroguéz et al., 2011)
¿Es un proceso que impacta a otros recursos, capacidades o rutinas? (Ambrosini & Bowman, 2009; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002)	¿Este constructo implica la coordinación inter-funcional dentro de la organización? (Bruni & Verona, 2009; Fang & Zou, 2009; Marsh & Stock, 2003)
¿Es un proceso estable y repetitivo en lugar de uno espontáneo? (Ambrosini & Bowman, 2009; Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002)	
¿Es el resultado de los compromisos de los directivos? (Ander & Helfat, 2003)	
¿Se puede medir a través de cuatro procesos subyacentes esenciales (detección, aprendizaje, integración y coordinación? (Pavlou & El Sawy, 2011; Karagouni et al., 2012; Teece, 2007)	

Fuente: Barrales- Molina et al. (2013).

Debido a que el Conocimiento de Mercado surge de los recursos de marketing en relación con agentes externos (Griffith & Harvey, 2001), no se puede obtener de otras áreas de la organización. Este conocimiento es, sin embargo, crucial para el desarrollo de los procesos de adaptación de toda la organización en su conjunto. Por ejemplo, el Conocimiento del Mercado se ha demostrado que ayuda en el desencadenamiento de los procesos de innovación (Bruni & Verona, 2009; Dacko et al., 2008; Marsh & Stock, 2003; Menguc & Auh, 2006) y para aumentar la capacidad de la empresa en identificar los cambios en la demanda de los clientes o las nuevas estrategias desarrolladas por competidores (Griffith et al., 2006; Hou & Chien, 2010).

La segunda característica, en consonancia con la primera, distingue a las Capacidades Dinámicas de Marketing como capacidades de marketing trans-funcional que

establecen rutinas desempeñadas en investigación y desarrollo, departamentos de ventas y operaciones, y subsidiarias (Bruni & Verona, 2009; Fang & Zou, 2009; Hou & Chien, 2010; Marsh & Stock, 2006; Menguc & Barker, 2005; Song et al., 2005; Wang et al., 2013).

El Desarrollo de Nuevos Productos y la Orientación al Mercado son las Capacidades Dinámicas de Marketing más ampliamente aceptadas (Dacko et al., 2008; Im et al., 2013; Marsh & Stock, 2003; Menguc & Auh, 2006, Tu, 2010; Ali et al., 2010; Crittenden et al., 2011; Fang & Zou, 2009; Griffith et al., 2006; Hou, 2008; Ma & Todorovic, 2011; Martelo Landroquez et al., 2011; Wang et al., 2013). Esta sección se concentrará únicamente en el análisis Orientación al Mercado como Capacidad Dinámica de Marketing.

2.3.2. Orientación al Mercado como Capacidad Dinámica de Marketing

Las orientaciones estratégicas reflejan el medio por el cual las empresas optan para tratar de crear una presencia sostenible en los mercados en los que compiten. Estas orientaciones están incrustadas en la cultura corporativa de la empresa y son vistas como recursos organizacionales centrales (Hult et al., 2003; Slater y Narver, 1995), pero más recientemente como Capacidades Dinámicas de orden superior, que facilitan el desarrollo o reconfiguración de las capacidades y comportamientos más tangibles (Barreto, 2010; Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Los artículos más recientes sugieren la posibilidad de considerar la Orientación al Mercado como una Capacidad Dinámica de Marketing real. En particular, a menudo estos artículos del área de marketing se refieren a la Orientación al Mercado en el rol de generación de Capacidades Dinámicas (Ali et al., 2010; Crittenden et al., 2011; Fang and Zou, 2009; Griffith et al., 2006; Hou 2008; Ma and Todorovic 2011; Martelo Landroquez et al., 2011; Wang et al., 2013).

Un debate reciente surgido en la literatura (Day, 2011; Morgan et al., 2009) es el relativo a la manera de proporcionar una descripción exacta de la Orientación al

Mercado que pueda contribuir a un mayor desarrollo de la Capacidades Dinámicas. La posición más aceptada conduce a los investigadores a considerar la Orientación al Mercado como una condición necesaria pero no suficiente para generar los Capacidades Dinámicas. Por ejemplo, el estudio de Morgan et al. (2009) confirma que la Orientación al Mercado está significativamente relacionada con el Desempeño del negocio cuando otras capacidades de marketing interactúan con la Orientación al Mercado.

Algunos autores argumentan que la Orientación al Mercado se puede transformar en una Capacidad Dinámica si se complementa con constructos reconfigurados, tales como la Capacidad de Innovar. Del mismo modo, trabajos teóricos recientes (Eng & Okten, 2011; Ma & Todorovic, 2011; Martelo Landroquez et al., 2011) sugieren explorar cómo el aprendizaje organizacional soporta la Orientación al Mercado para lograr la renovación de los recursos y capacidades base. En síntesis, existen interacciones y sinergias entre la Orientación al Mercado del negocio y otros elementos organizacionales que complementan sus efectos sobre el aprendizaje y el desempeño de una organización (Slater & Narver, 1995).

De acuerdo a Barrales-Molina et al. (2013), la Orientación al Mercado puede ser identificada como una Capacidad Dinámica de Marketing, ya que sigue los criterios establecidos y cumple con las condiciones para ser una Capacidad Dinámica: (1) es vista como un activo de comercialización; (2) la participación del departamento de marketing es esencial para desarrollar la renovación de los recursos y capacidades de la empresa; (3) la Orientación al Mercado pretende, especialmente durante absorción, la creación y difusión de conocimiento del mercado; y (4) implica la coordinación entre funciones dentro la organización.

Tomando como base las conclusiones del estudio de Barrales-Molina et al. (2013) se abordará a continuación el concepto, dimensiones, antecedentes y consecuencias de la Orientación al Mercado, dado que cumple con los criterios para actuar como Capacidad Dinámica de Marketing.

2.3.2.1. Concepto de Orientación al Mercado

Tradicionalmente se han desarrollado dos conceptualizaciones de la Orientación al Mercado (Collado et al., 2007). De un lado, Kohli & Jaworski (1990) utilizan una perspectiva basada en la información, diferenciando una etapa de *generación* de inteligencia del mercado a partir de las necesidades actuales y futuras de los clientes, un proceso de *diseminación* de la inteligencia generada entre los departamentos de la organización y un proceso de *respuesta al mercado*. Por su parte, Narver & Slater (1990) apuestan por una visión basada en la cultura, diferenciando tres dimensiones en el comportamiento empresarial: *orientación al consumidor*, *orientación a la competencia* y *coordinación interfuncional*.

De acuerdo con estos autores, ambos enfoques recogen la necesidad de considerar los deseos y necesidades de los consumidores y las estrategias de los competidores en la definición de las políticas comerciales. Del mismo modo, también resaltan el hecho de que ambos enfoques consideran la distribución de la información entre aquellas personas con capacidad para tomar decisiones en diferentes áreas de la empresa.

Más allá de esta definición general, las últimas evoluciones de la Orientación al Mercado han introducido, y distinguido entre dos tipos de comportamiento: la Orientación al Mercado “Responsiva”, que se ocupa de las necesidades expresadas por los clientes, y la Orientación al Mercado “Proactiva”, que responde a las necesidades latentes de los clientes -es decir, las oportunidades de valor para el cliente de las cuáles el cliente no es consciente-. En la mayoría de los estudios enfocados en la relación entre Orientación al Mercado y Desempeño, la medición de la Orientación al Mercado ha consistido en analizar conductas relacionadas con la satisfacción de las necesidades expresadas por los clientes, en lugar de satisfacer también sus necesidades latentes (Narver et al., 2004; Slater & Mohr, 2006).

2.3.2.2. Dimensiones de Orientación al Mercado

De acuerdo a las medidas existentes, la Orientación al Mercado (Narver & Slater, 1990; Kohli et al., 1993; Jaworski et al., 2000; Narver et al., 2004) ha sido abordada en la literatura desde dos perspectivas: la Orientación al Mercado como de comportamiento (Kohli & Jaworski, 1990) y la Orientación al Mercado como cultura (Narver & Slater, 1990). Kohli & Jaworski (1990) definen la orientación al mercado como un conjunto de tres actividades para toda la organización: la generación de inteligencia de mercado, la difusión de esta inteligencia en todos los departamentos de la organización y capacidad de respuesta a la inteligencia. Narver & Slater (1990) definen tres dimensiones: la orientación al consumidor, orientación al competidor y la coordinación interfuncional. Sin embargo, la literatura reciente acerca de la Orientación al Mercado ha hecho hincapié en la importancia de distinguir entre dos formas complementarias de Orientación al Mercado: Responsiva y Proactiva (Bodlaj, 2010; Tsai et al., 2008; Baker & Sinkula, 2007; Slater & Morh, 2006).

En esta línea reciente y en el contexto de ambientes dinámicos, Narver et. al. (2004) proponen dos dimensiones: La Orientación al Mercado Responsiva y La Orientación al Mercado Proactiva. Una Orientación al Mercado Responsiva se enfoca a las necesidades expresadas de los clientes, mientras que una Orientación al Mercado Proactiva aborda las necesidades latentes del clientes (Narver et al., 2004; AtuaheneGima et al., 2005; Tsai et al., 2008). Las medidas de la Orientación al Mercado Responsiva se basan en las escalas MARKOR (Kohli et al., 1993) y la escala MKTOR (Narver & Slater, 1990) ampliamente utilizadas hasta la fecha. La Orientación al Mercado Proactiva utiliza la escala MKTOR desarrollada por Narver et al. (2004). En la Tabla 25 se exponen estas dimensiones para cada escala.

Para propósitos de este estudio en el contexto de Capacidades Dinámicas, se tomarán como referencia para la medición de la Orientación al Mercado las dos dimensiones propuestas por Narver et al. (2004).

Tabla 25: Dimensiones de la Orientación al Mercado

AUTOR	DIMENSIONES	PERSPECTIVAS
Kohli & Jaworski (1990)	Generación de Inteligencia de Mercado	Comportamiento
	Difusión de Inteligencia	
	Respuesta a la Inteligencia	
Narver & Slater (1990)	Orientación al Consumidor	Cultura
	Orientación al Competidor	
	Coordinación Interfuncional	
Narver et al. (2004)	Orientación al Mercado Responsiva	Dinámica
	Orientación al Mercado Proactiva	

Fuente: Elaboración Propia.

La distinción entre *Orientación al Mercado Responsiva* y *Proactiva* (Narver et al., 2004; Slater & Mohr, 2006) puede mejorar la comprensión de cómo y cuándo la Orientación al Mercado actúa como una Capacidad Dinámica. Narver et al. (2004) señalan que una empresa debe aumentar su Orientación al Mercado Proactiva constantemente con el fin de crear y mantener una ventaja competitiva sostenible. Otros estudios empíricos apoyan estas conclusiones, argumentando que la satisfacción de las necesidades latentes del cliente requiere un enfoque en el conocimiento exploratorio del mercado y un estilo de aprendizaje generativo; en lugar de la tendencia a un aprendizaje adaptativo, generalmente asociada con una Orientación al Mercado Responsiva (Baker & Sinkula, 2007; Bodlaj et al., 2012; Hughes et al., 2008; Li & Lin, 2008; Slater & Mohr, 2006; Wang et al., 2013).

De hecho, un resultado no deseado de una sólida Orientación al Mercado Responsiva y un aprendizaje adaptativo puede ser la transformación de las “capacidades clave” de la empresa en “rigideces clave”. Por el contrario, la Orientación al Mercado Proactiva ayuda a regenerar las capacidades y redefinir negocios en mercados dinámicos (Slater & Narver, 1995). Tanto la Orientación al Mercado Responsiva como la Proactiva, así como sus respectivos estilos de aprendizaje (adaptativo y generativo), son necesarias para permitir a las empresas enfrentar las necesidades de los clientes actuales y futuros (Baker & Sinkula, 2007).

Desde la publicación del estudio de Narver & Slater (2004), la corriente dominante de investigación que ha abordado las necesidades latentes y futuras de los clientes se

encuentra en la literatura de Orientación al Mercado/Cliente. Específicamente, el cliente requiere dar voz de sus necesidades expresas-actuales que ellos mismos conocen y solicitan activamente de los proveedores. Cabe destacar, sin embargo, que no se ocupan de las necesidades latentes de los clientes, aquellas necesidades que son potencialmente importantes, pero son difíciles para los clientes de articular (Slater & Narver, 1998). Este es el dominio donde la Orientación al Mercado Proactiva parece desempeñar un papel influyente como se muestra a través de los estudios cuantitativos que exploran el éxito de nuevos productos (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004; Tsai et al., 2008; Li et al., 2008; DeFoggi, 2009; Bodlaj et al., 2012; Voola & O'Cass, 2010; Blocker, et al., 2011; Lin & Chang 2011).

Una revisión a fondo de la literatura relevante acerca de la *Orientación al Mercado Proactiva* (Narver et al. 2004; Atuahene-Gima et al., 2005; Slater & Mohr, 2006) muestra que su aplicación implica un alto grado de compromiso con varios principios fundamentales y su cumplimiento. En particular, una Orientación al Mercado Proactiva requiere que la empresa se enfoque en los clientes y competidores mientras que a la vez fomenta la coordinación entre las diferentes áreas. También debe desarrollar comportamientos dedicados a la generación, difusión y uso del aprendizaje organizacional (Matthing et al., 2004). En la Tabla 26 se muestran algunas diferencias entre la Orientación al Mercado Responsiva y Proactiva.

Tabla 26: Diferencias entre la Orientación al Mercado Responsiva y Proactiva

ORIENTACIÓN AL MERCADO RESPONSIVA		ORIENTACIÓN AL MERCADO PROACTIVA
Necesidades del consumidor dirigidas	<i>Expresada</i> Enfocadas en necesidades actuales (Atuaheme-Gima et al 2005; Narver et al., 2004)	<i>Latente</i> Enfocada en necesidades futuras y no expresadas (Kumar et al., 2000)
Enfoque al cliente	<i>Comportamiento pasivo</i> Satisfacción del cliente, retroalimentación (Narver et al., 2004)	<i>Comportamiento interactivo</i> Interacción, experimentación, concepto de usuario líder (Narver et al., 2004)
Mercado	<i>Existente</i> (Narver & Slater 1990; Narver et al., 2004)	<i>Existente o nuevo</i> (Atuaheme-Gima et al 2005; Kumar et al., 2000)
Innovación de producto o servicio	<i>Incremental</i> (Khristnse & Bowel 1996; Narver et al., 2004)	<i>Novedoso y radical</i> (Atuaheme-Gima et al., 2005; Kumar et al., 2000)

Tabla 26: Diferencias entre la Orientación al Mercado Responsiva y Proactiva

ORIENTACIÓN AL MERCADO RESPONSIVA		ORIENTACIÓN AL MERCADO PROACTIVA
Enfoque aprendizaje/innovación	Centrada principalmente en el dominio de los conocimientos actuales de la empresa y experiencia, y en proporcionar una profunda comprensión de los consumidores actuales y lo que expresan	Centrada en la investigación de información nueva y diversa y conocimiento que lleva a la empresa más allá del alcance de su experiencia y su experimentación, y la variación de rendimiento en actividades organizacionales (Atuaheme-Gima et al., 2005)
Toma de riesgo	<i>Bajo</i> Centrado en clientes actuales y expresado en necesidades para reducir la probabilidad de errores, para lograr que la búsqueda de información futura sea más predecible y más segura (Atuaheme-Gima et al., 2005)	<i>Alto</i> Nivel de ineficiencia asociada con el enfoque de información desconocida y el riesgo de cabibalización de las ventas existentes (Atuaheme-Gima et al., 2005)

Fuente: Oswald et al. (2012).

Narver et al. (2004) especifican la Orientación al Mercado Responsiva y Proactiva como dos formas de Orientación al Mercado. Estos autores señalan que la Orientación al Mercado Responsiva se refiere a la capacidad de un proveedor para responder eficazmente a satisfacer necesidades expresadas por los clientes. Las necesidades expresadas son definidas como las necesidades de un cliente, de las cuáles él es consciente, y por tanto, él puede expresar.

En contraste, una Orientación al Mercado Proactiva se refiere a descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes del cliente. Las necesidades latentes se definen como las necesidades que el cliente no tiene conocimiento. Las necesidades latentes no son menos "reales" que las necesidades expresadas, pero están en el inconsciente del cliente. Por lo tanto una Orientación al Mercado Proactiva se define como la "capacidad de sondear continuamente en las necesidades latentes de los clientes y descubrir las necesidades futuras" (Blocker et al., 2011; Herhausen, 2011).

La Orientación al Competidor Responsiva se refiere a la capacidad de responder a las acciones de los competidores, y está relacionada con el análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores actuales. En contraste, una Orientación al Competidor Proactiva se refiere a la capacidad para anticiparse a las amenazas competitivas, y está

relacionada con el análisis de acciones de la competencia potencial. Las empresas con "Orientación al Competidor Proactiva" no sólo están tratando de analizar las fortalezas y debilidades de los competidores actuales, sino tratando anticiparse a los competidores actuales y las acciones potenciales de los competidores futuros (Wang & Ahmed, 2007; Hughes et al., 2008; Voola & O'Cass, 2010; Blocker et al., 2011; Bodlaj, 2012; Li et al., 2015).

De acuerdo a Narver et. al. (2004), la Orientación al Mercado Responsiva se define como un conjunto de habilidades y procedimientos para generar, difundir y utilizar la inteligencia de mercado correspondiente a los clientes actuales y sus necesidades expresadas (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004). Una empresa con una Orientación al Mercado Responsiva innova productos mediante la integración eficiente del conocimiento estrechamente relacionado con la experiencia existente para satisfacer las necesidades expresadas por el cliente.

Por el contrario, la Orientación al Mercado Proactiva es la búsqueda de nueva información y conocimiento. Este enfoque pone a la empresa más allá del alcance de su experiencia y la experimentación para descubrir y satisfacer las necesidades latentes, no articuladas de clientes (Narver et al., 2004). Para ello, una empresa con una Orientación al Mercado Proactiva explora nuevos conocimientos y mercados significativamente distantes de la experiencia existente (Atuahene-Gima et al., 2005)

Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo (Cohen & Levinthal, 1990; Levinthal & March, 1993; March, 1991), las conductas responsivas orientadas al mercado se caracterizan por la proximidad, el refinamiento, la eficiencia, y la aplicación que reflejan la explotación; las actividades proactivas orientadas al mercado se caracterizan por el descubrimiento, la variación, la innovación y la toma de riesgos que reflejan la exploración.

2.3.2.3. Orientación al Mercado y el Desempeño

La gran mayoría de los estudios empíricos confirman una relación positiva entre la Orientación al Mercado y diversas medidas de Desempeño Empresarial (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Hult et al., 2004; Gabrijan et al, 2005; Jiménez-Jimenez et al., 2008; Milfelner et al., 2008b; González-Benito et al., 2009; Cambra-Fierro et al., 2011). Además, cinco meta-análisis confirman un efecto positivo de la Orientación al Mercado en el Desempeño Empresarial (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Ellis, 2006; Gristein, 2008a; Gristein, 2008b). Más específicamente, Kirca et al. (2005) informan que la Orientación al Mercado afecta positivamente a la evolución del negocio, utilidades, ventas, cuota de mercado, calidad percibida, lealtad del cliente y satisfacción del cliente en general, tal como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27: Panorama de los Antecedentes y Consecuencias de la Orientación de Mercado

CONSTRUCTO (HIPÓTESIS TRADICIONAL)	RELACIÓN +/-	NUMERO DE EFECTOS (a)	TAMAÑO MUESTRA
Antecedentes de la Orientación de Mercado		63	14,510
Factores de la Alta Dirección			
Énfasis en la Alta Dirección	+	13	4,074
Dinámicas Interdepartamentales			
Conectividad Interdepartamental	+	20	3,282
Conflicto Interdepartamental	-	4	530
Sistemas Organizacionales			
Centralización	-	9	2,062
Formalización	-	9	2,185
Sistema de recompensas basado en el Mercado	+	5	1,297
Entrenamiento Orientado al Mercado	+	3	1,080
Consecuencias de la Orientación al Mercado		355	61,561
Desempeño Organizacional		214	36,150
Desempeño General del Negocio	+	69	12,732
Utilidades	+	69	11,104
Ventas	+	58	8,735
Participación del Mercado	+	18	3,579
Consecuencias en Clientes		43	6,530
Calidad	+	16	2,361
Lealtad de los Clientes	+	16	2,485
Satisfacción del Cliente	+	11	1,684

Tabla 27: Panorama de los Antecedentes y Consecuencias de la Orientación de Mercado

CONSTRUCTO (HIPÓTESIS TRADICIONAL)	RELACIÓN +/-	NUMERO DE EFECTOS (a)	TAMAÑO MUESTRA
Consecuencias en la Innovación		60	11,935
Innovatividad	+	30	6,013
Desempeño de Nuevos Productos	+	30	5,922
Consecuencias en los Empleados		38	6,946
Compromiso con la Organización	+	12	2,203
Espíritu de Equipo	+	8	1,254
Orientación al Cliente	+	7	1,214
Conflicto de Rol	-	6	1,338
Satisfacción en el Trabajo	+	5	937

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

(a) Contiene relaciones para las que al menos 3 efectos estaban disponibles.

Fuente: Elaborado a partir de Kirca et al. (2005).

Sin embargo, varios estudios empíricos reportan una relación indirecta entre la Orientación al Mercado y el Desempeño Empresarial (Han et al., 1998; Vázquez et al., 2001; Langerak et al., 2004; Jiménez-Jiménez et al., 2008; Merlo & Auh, 2009). Además, algunos investigadores encuentran un efecto significativo de la Orientación al Mercado sobre el desempeño del negocio sólo en ciertos ambientes de negocios (Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1998).

Cabe señalar que todos los estudios empíricos mencionados anteriormente no distinguen entre Orientación al Mercado Responsiva y Proactiva. La literatura acerca de la Orientación al Mercado más reciente sugiere que se necesitan ambas formas de la Orientación al Mercado para el Desempeño del Negocio en el largo plazo (Sheth & Sisodia, 1999). El desarrollar sólo una Orientación de Mercado Responsiva puede ser insuficiente para atraer y retener a los clientes por parte de una empresa. Por lo tanto, la empresa debe aumentar constantemente su Orientación al Mercado Proactiva con el fin de crear y mantener una ventaja competitiva sostenible (Narver et al., 2004).

Algunos autores como, Voola & O'Cass (2010) encuentran que una Orientación al Mercado Proactiva tiene una mayor influencia en el Desempeño del negocio que una Orientación al Mercado Responsiva. Por otro lado, el estudio de Bodlaj (2010) revela que sólo una Orientación de Mercado Proactiva impacta significativa y positivamente

el grado de novedad de un producto, mientras que el impacto de una Orientación al Mercado Responsiva no es significativa. Su hallazgo va en línea con Narver et al. (2004), quienes confirmaron empíricamente una relación positiva entre la Orientación al Mercado Proactiva y la Innovación, así como un impacto positivo pero una relación más débil de la Orientación al Mercado Responsiva.

En un estudio posterior, Bodlaj et al. (2012) investigan cómo los cambios tecnológicos y de mercado en el entorno empresarial de una organización moderan las relaciones entre la Orientación al Mercado Proactiva y Responsiva, el éxito de una innovación y el éxito en el mercado de la organización. Los autores encuentran que si bien la Orientación al Mercado Proactiva es un determinante de la innovación y el éxito en el mercado de la organización, el impacto de la Orientación al Mercado Responsiva en el éxito de la innovación y el mercado es positivo y significativo sólo en un entorno de mercado que cambia rápidamente. Las empresas pueden mejorar su éxito en la innovación y el éxito en el mercado mejorando su Orientación al Mercado Proactiva. Es decir, mediante la inversión de recursos en la exploración acerca de las necesidades del cliente, los problemas de los clientes con los productos existentes y las necesidades latentes del cliente.

Dado que la Orientación al Mercado Proactiva se considera como la única Capacidad Dinámica “real”, ya que impacta en forma positiva el Desempeño en contextos de alta incertidumbre y requiere un enfoque explorativo que es el medio en que se desenvuelven las Capacidades Dinámicas, se analizarán los antecedentes y consecuencias de esta capacidad. La Tabla 28 muestra los Antecedentes de la Orientación al Mercado Proactiva.

Tabla 28: Antecedentes de la Orientación al Mercado Proactiva

AUTOR (ES)	ANTECEDENTES	EFECTO
Hughes et al. (2008)	Aprendizaje Organizacional	+
Wang et al. (2013)	Turbulencia del Mercado	-
	Turbulencia Tecnológica	-
	Intensidad Competitiva	-
Voola & O'Cass (2010)	Estrategia de Diferenciación	+
	Estrategia de Liderazgo en costos	+
Bodlaj (2012)	Cambios Tecnológicos	NS
	Cambios de Mercado	NS
Oswald et al. (2012)	Influencia en la toma de decisiones funcionales:	
	– Departamento de Ventas	+
	– Departamento de Marketing	+
	– Departamento de Investigación y Desarrollo	+
	– Departamento de Finanzas	
	– Departamento de Manufactura	-
	Dispersión de la influencia en la toma de decisiones	N/S
	Dinámica Interdepartamental	Relación curvilínea
Yannopoulos et al. (2013)	Aprendizaje Explorativo	+
	Aprendizaje Exploativo	-

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

En la literatura se han encontrado diversas variables que afectan en forma positiva a la Orientación al Mercado Proactiva. Por ejemplo, Hughes et al. (2008) encuentran que el aprendizaje organizacional tiene un efecto muy significativo tanto en la Orientación al Mercado Respositiva como en la Proactiva. Wang et al. (2013) examinan los antecedentes ambientales que conducen a la adopción de una Orientación al Mercado Reactiva o Proactiva. Los resultados muestran que la Orientación al Mercado Responsiva se relaciona positivamente con la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. Por el contrario, la Orientación al Mercado Proactiva se relaciona en forma negativa con las turbulencias del mercado, la turbulencia tecnológica, y la intensidad competitiva.

Por otro lado, Voola & O'Cass (2010), a partir del enfoque de implementación de la estrategia y la perspectiva basada los recursos de la empresa, investigan las relaciones

entre las estrategias competitivas (es decir, la diferenciación y el liderazgo en costes), la Orientación al Mercado Responsiva, la Orientación al Mercado Proactiva y el Desempeño de la Empresa. Los resultados muestran que la estrategia de diferenciación tiene una mayor influencia sobre la Orientación al Mercado Responsiva y sobre la Orientación al Mercado Proactiva, que la de estrategia de liderazgo en costes.

Bodlaj et al. (2012) examinan toda la cadena de relaciones entre la Orientación al Mercado, el éxito en la innovación y el éxito en el mercado, adoptando tanto una Orientación al Mercado Responsiva como Proactiva. Los resultados demuestran que no existe evidencia significativa del efecto de los cambios tecnológicos y de mercado sobre ambas orientaciones al mercado. Oswald et al. (2012) realizan de un examen integral de la forma en como la dinámica interdepartamental en una empresa afecta la Orientación al Mercado Responsiva y Proactiva. Los hallazgos indican que departamentos sólidos de mercadotecnia y ventas son importantes tanto para la Orientación al Mercado Responsiva como Proactiva, pero un departamento sólido de Investigación y Desarrollo también es importante para una Orientación al Mercado Proactiva.

En contraste, Yannopoulos et al. (2013) encuentran que el desempeño de un nuevo producto se eleva sólo cuando el aprendizaje exploratorio está incluido junto con la Orientación al Mercado Proactiva. El Desempeño de un nuevo producto aumenta cuando el aprendizaje exploratorio se complementa con la Orientación al Mercado Proactiva y cuando el aprendizaje de explotación se complementa con la Orientación al Mercado Proactiva.

En la Tabla 29, se muestran las variables que aparecen como consecuencia de la Orientación al Mercado Proactiva en la literatura.

Tabla 29: Consecuencias de la Orientación al Mercado Proactiva

AUTOR (ES)	CONSECUENCIAS	EFFECTO
Narver et al. (2004)	Éxito de Nuevos Productos	+
Hughes et al. (2008)	Desempeño del Negocio	+
Li et al. (2008)	Innovación Radical Innovación Incremental	+ (más positiva) + (menos positiva)
Tsai et al. (2008)	Desempeño de Nuevos Productos	+
Martín-Consuegra et al. (2008)	Desempeño del Negocio	+
Bodlaj (2010)	Grado de Novedad Desempeño de la Innovación	+ NS
Voola y O'Cass (2010)	Desempeño del Negocio	+
Zhang & Duan (2010)	Desempeño de Productos Innovados	+
Blocker et al.(2011)	Percepción de Valor del Cliente en el contexto de los negocios globales	+
Bodlaj et al. (2012)	Éxito de la Innovación Éxito en los Mercados	+ +
Lamore et al. (2013)	Desempeño en el Mercado Integración de Investigación y Desarrollo en Marketing	+ +
Min & Zhiying (2014)	Estrategia Explorativa Desempeño del Negocio	+
Jimenez et al. (2012)	Desarrollo de Nuevos Productos	+
Srivastava et al. (2013)	Entrepreneurial Orientation	+
Sanal et al. (2013)	Estrategia de Innovación Explorativa Estrategia de Innovación Explotativa	+ (influye más) + (influye menos)
Yannopoulos et al. (2013)	Desempeño de Nuevos Productos	+

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Narver et al. (2004), utilizando datos de una muestra diversos negocios de tecnología, desarrollan una medida de la Orientación al Mercado Proactiva, refinan la medida existente de la Orientación al Mercado Responsiva, y analizan la relación existente entre ambos constructos con respecto al éxito de un producto nuevo en una empresa. Los hallazgos del estudio implican que para crear y sostener el éxito de nuevos productos no es suficiente una Orientación al Mercado Responsiva y, por lo tanto, la Orientación al Mercado Proactiva juega un papel positivo muy importante en el éxito

de los nuevos productos de una empresa. De manera similar, Hughes et al. (2008) encuentran que el aprendizaje organizacional afecta significativamente a la Orientación al Mercado Proactiva y la proactividad estratégica. Sin embargo, no hay un efecto directo de la proactividad estratégica sobre el Desempeño del negocio, sino que esta relación está mediada por la Orientación al Mercado Proactiva.

Li et al. (2008) consideran que una empresa orientada al mercado en forma responsiva y proactiva es capaz de alinearse con el desarrollo de innovaciones radicales (de exploración), así como de innovaciones incrementales (de explotación), para ejercer su ambidestreza organizacional. Los resultados de la investigación revelan que los dos tipos de orientación al mercado ofrecen diferentes esfuerzos de gestión para desarrollar y fomentar diferentes tipos de competencias de innovación; y, por lo tanto, esos efectos son moderados a través de factores externos y de organización.

Tsai et al. (2008) observan una relación curvilínea entre las dos dimensiones de la Orientación al Mercado y el Desempeño de nuevos productos, dependiendo de las características ambientales externas. En particular, el análisis de regresión jerárquica sobre una muestra total de 107 nuevos programas de desarrollo de productos en cinco industrias de alta tecnología revela que, bajo un alto nivel de turbulencia tecnológica, la Orientación al Mercado Responsiva se convierte en perjudicial para el Desempeño del producto nuevo. Así mismo, la relación entre la Orientación al Mercado Proactiva y el desempeño de nuevos productos sigue una U de forma invertida. Los resultados también indican que las Orientaciones de Mercado Responsiva y Proactiva son determinantes importantes para el Desempeño de nuevos productos.

Por otro lado, Bodlaj (2010) examina el impacto de la Orientación al Mercado Responsiva y Proactiva en el grado de novedad, desempeño de la innovación y el desempeño empresarial en 325 empresas eslovenas. Los hallazgos revelan que sólo una Orientación al Mercado Proactiva se relaciona positivamente con el grado de novedad, mientras que no se encontró ningún apoyo para el impacto directo de ambas orientaciones al mercado sobre el desempeño de la innovación y el desempeño del negocio.

A partir del enfoque de implementación de la estrategia y la perspectiva basada los recursos de la empresa, Voola & O'cass (2010) investigan las relaciones entre las estrategias competitivas (es decir, la diferenciación y el liderazgo en costes), la Orientación al Mercado Responsiva, la Orientación al Mercado Proactiva y el Desempeño de la Empresa. Sus resultados muestran que ambas estrategias competitivas influyen la Orientación al Mercado Responsiva y Proactiva, que a su vez influyen en el Desempeño Empresarial. Blocker et al. (2011) exploran la de la orientación al cliente proactiva y examinan el grado en que esta capacidad ofrece una oportunidad para obtener una ventaja competitiva. Encuentran que en relación con otras capacidades de las empresas, la orientación al cliente proactiva es el impulsor más consistente para generar valor para el clientes. Sus resultados también muestran efectos robustos para la interacción de la orientación al cliente proactiva y responsiva para crear valor superior.

Bodlaj et al. (2012) investigan cómo los cambios tecnológicos y de mercado en el entorno empresarial de una organización moderan las relaciones entre la Orientación al Mercado Proactiva y Responsiva, el éxito de una innovación y el éxito en el mercado de la organización. Los autores encontraron que si bien la Orientación al Mercado Proactiva es un determinante de la innovación y el éxito en el mercado de la organización, el impacto de la Orientación al Mercado Responsiva en el éxito de la innovación y el mercado es positivo y significativo sólo en un entorno de mercado que cambia rápidamente. Las empresas pueden mejorar su éxito en la innovación y el éxito en el mercado mejorando su Orientación al Mercado Proactiva, es decir, mediante la inversión de recursos en la exploración acerca de las necesidades del cliente, los problemas de los clientes con los productos existentes y las necesidades del cliente latentes.

Jimenez et al. (2012) tras una investigación empírica de 2.038 empresas españolas, estratificada por sector de actividad y tamaño, revelan que los principios filosóficos que determinan una Orientación de Mercado Proactiva y sus implicaciones estratégicas también fomentan el desarrollo de nuevos productos. Srivastava et al. (2013) estudian las relaciones entre orientaciones estratégicas de la organización

(Orientación Emprendedora, Orientación tecnológica y Orientación al Mercado Proactiva) y sus efectos sobre el Desempeño del programa de desarrollo de nuevos productos. Empleando una muestra de 183 empresas de base tecnológica de Estados Unidos, el estudio evalúa tres modelos posibles y confirma los efectos positivos de las Orientación Tecnológica y la Orientación al Mercado Proactiva sobre la Orientación Emprendedora.

Sanal et al. (2013) sostienen que la Orientación al Mercado Proactiva está más estrechamente relacionada con la estrategia de innovación de exploración, la cual aumenta en mayor medida el Desempeño Innovador en comparación con la Orientación al Mercado Responsiva, que tiene una relación más estrecha con la estrategia de innovación de explotación. En la misma línea, Lamore et al. (2013) examinan cómo la elección estratégica de una empresa con respecto a su orientación al mercado puede influir en la relación entre el personal de marketing y el de investigación y desarrollo; y cómo esta relación, puede afectar el éxito organizacional. En su estudio, la Orientación al Mercado Proactiva exhibe una relación positiva con el Desempeño en el mercado, mientras que la Orientación al Mercado Responsiva, no lo hace. El resultado puede ser una evidencia de la "paradoja de nuevos productos", en la cual el desarrollo de productos al hacer frente a las necesidades inmediatas del mercado puede resultar en un menor Desempeño de mercado, debido a que los nuevos productos pueden ser sustitutos de ofertas obsoletas o canibalizan las ventas de los productos existentes.

Yannopoulos et al. (2013), utilizando una muestra de 216 empresas canadienses de alta tecnología, encuentran que el desempeño de un nuevo producto se eleva sólo cuando el aprendizaje exploratorio está incluido junto con la Orientación al Mercado Proactiva. El Desempeño de un nuevo producto aumenta cuando el aprendizaje exploratorio se complementa con la Orientación al Mercado Proactiva y cuando el aprendizaje de explotación se complementa con la Orientación al Mercado Proactiva.

2.4. Capacidad Dinámica Orientada a las Redes Empresariales

Las relaciones y las redes han sido importantes en los estudios de internacionalización desde hace algún tiempo, siendo de especial interés para las pequeñas y medianas empresas, dado su relevancia para superar "la escasez de recursos" para competir en el ámbito internacional (Chetty & Holm, 2000; Rassmussen et al., 2001; Andersson & Wictor, 2003; Chetty, 2003; Ritter & Gemünden, 2003; Moen et al., 2004, Harris & Wheeler, 2005, Mort & Weerawardena, 2006). Este capítulo se enfoca en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas centrándose en la creación de redes globales con la intención de tener una mayor comprensión y marcos teóricos más sólidos sobre el concepto las redes internacionales.

De igual manera, en este capítulo se revisa la literatura de redes empresariales, se aborda el rol de la internacionalización así como las acciones emprendedoras que impulsan la estrategia competitiva de estas empresas que cruzan sus fronteras nacionales, que nutren y construyen activamente relaciones estratégicas en su red empresarial para el acceso al mercado internacional.

Al profundizar en el papel de las redes en el proceso de internacionalización rápida de las empresas, se observa que la literatura carece de un marco teórico completo, lo que sugiere la necesidad de abordar la creación de redes como una capacidad dinámica y refleja la necesidad de emprender una investigación empírica basada en pequeñas y medianas empresas internacionales.

En este capítulo se aborda el constructo de "Capacidad "Dinámica" de Redes Internacionales partiendo del constructo de Redes Empresariales, y para ambos constructos, se definen el concepto, dimensiones y relación su otras variables.

2.4.1. Redes Empresariales

La aparición en la literatura del concepto de red empresarial se ha acompañado de cierta controversia relacionada con la comparación de este constructo con otros de significado similar, como es el caso del capital social (Monferrer, 2011). Es por ello que antes de proceder al análisis específico de los distintos elementos sobre el concepto de Red Empresarial, en una primera instancia, se establecerán las diferencias existentes entre estos dos términos.

El capital social es la suma de los recursos reales y potenciales incrustados, disponibles y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Wang & Chen, 2013) y se refiere tanto a las relaciones internas como externas de la empresa (Yli-Renko et al., 2002). En pocas palabras, el capital social puede ser descrito como el valor de las relaciones sociales de la empresa (Reed et al., 2006) y también se puede ver como un cambio colectivo de conocimiento (Youndt & Snell, 2004).

Este concepto de capital social, reconoce las implicaciones intangibles que puedan derivarse de una red y sus relaciones de dependencia inter-empresa. De acuerdo a Nahapiet & Ghoshal (1998), el capital social se relaciona con los recursos que una empresa adquiere de su red de relaciones, y se define como la suma de los recursos actuales y potenciales incrustados dentro, disponibles a través de, y derivados de la red de relaciones poseídos por un individuo o unidad social. Para estos autores, el capital social comprende tanto la red como los activos que pueden ser movilizados mediante la red. Esta definición hace hincapié no solo en los recursos incrustados dentro de la red, sino también el acceso a otras fuentes de recursos a través de la red.

El capital social se ha clasificado en los aspectos internos y externos (Yli-Renko et al., 2002). De acuerdo a estos autores, en el contexto de las empresas, el capital social interno se refiere a la extensión y calidad de relaciones entre los individuos o unidades dentro de una empresa; mientras que el capital social externo se refiere a las relaciones entre la empresa y, por ejemplo, otros accionistas, clientes, distribuidores y

proveedores. El capital social externo se visualiza como la extensión y calidad de los contactos de la administración, involucramiento con clientes y proveedores (es decir, proporción de clientes/proveedores que son cercanos y cooperativos); y el capital interno como la extensión y calidad de la cooperación interdepartamental e interpersonal en la empresa.

Por lo tanto, por capital social se entiende el conjunto de recursos y capacidades de la empresa que aportan valor adicional (Oliver, 1997). De esta manera, el capital social hace referencia a determinados activos sociales que posee el empresario, los cuales surgen de las relaciones estables que mantienen los individuos, los grupos y las organizaciones en la sociedad. Para Baron & Markman (2000, 2003) el capital social contempla la cooperación de valores y la confianza que facilitan las relaciones sociales y los intercambios económicos.

Por el contrario, las definiciones de red empresarial, como la propuesta por Gulati & Gargiulo (1999), diferencian claramente este término del de capital social al afirmar que la red se fundamenta en un sistema de organizaciones y alianzas entre ellas. Estos autores exponen tres motivaciones que impulsan a la formación de redes: (1) incrementar la flexibilidad para hacer frente a los rápidos cambios de un mercado altamente competitivo; (2) desarrollar las habilidades y los recursos necesarios para identificar e introducir innovaciones rápidamente en el mercado, que les ayuden a lograr el éxito comercial; y (3) alcanzar las eficacias operativas esenciales para ofrecer valor a los clientes, accionistas y otros agentes de interés.

En este sentido, Montferrer (2011) concluye que, al comparar los significados otorgados a cada uno de los términos, se identifica que los conceptos de red y capital social, aun estando relacionados, no explican un mismo concepto. El autor sostiene que el hecho de incrementar su capital social es una causa fundamental que explica la formación de relaciones por parte de las empresas, ya que gracias a ellas logran acceder a información, recursos y capacidades de las que no disponen internamente. Sin embargo, el capital social no debe entenderse como un factor antecedente, sino como una consecuencia del desarrollo de la red.

Para efectos de esta Tesis, se abordará únicamente la perspectiva de red empresarial que se centra en las relaciones inter-organizacionales e inter-personales entre las empresas, basándose en la teoría de intercambio social (Axelsson & Easton, 1992), dónde los mercados son vistos como sistemas de relaciones sociales e industriales entre, por ejemplo, clientes, proveedores, y competidores; considerando las redes de negocio como la relación que una empresa tiene con su cliente, distribuidores, proveedores, y competidores (Johanson & Mattson, 1988). En respuesta a la necesidad de mayor investigación sobre la internacionalización y la teoría de redes empresariales (Oviatt & McDougall, 2003; Anderson & Victor, 2003; Sharma & Blostermo, 2003; Autio, 2005; Coviello, 2006; Werawardena et al., 2007; Montferrer, 2011), a continuación se definen: el concepto, dimensiones y relaciones del constructo de Redes Empresariales y del constructo de Capacidad Dinámica de Redes Empresariales, y sus relaciones con otras variables.

2.4.1.1. Concepto de Redes Empresariales

En la literatura existen gran cantidad definiciones sobre el concepto de red empresarial, muchas de las cuales comparten ciertas características en común (Christensen, 1997; Gulati & Guargiulo, 1999; Walter et al., 2006; Muhwezi, 2008; Moensted, 2010; Indrupati & Henari, 2012; Gibson & Buckey, 2014). En particular, la revisión de la literatura coincide en que las redes y las relaciones son importantes para la internacionalización de las empresas de todos los tamaños, ya que permiten a las empresas vincular las actividades e integrar sus recursos (Chetty, 2003; Andersson & Victor, 2003; Coviello & Munro, 1995, 1997; Jaklic, 1998).

Al igual que con los organismos en un ecosistema natural, las redes funcionan como sistemas abiertos que responden a los cambios ambientales y co-evolucionan con ellos para poder sobrevivir; lo que depende de su capacidad de cambio, de aprender de la experiencia y de adaptarse a su entorno (Hall, 2012). La evidencia disponible sugiere que las redes efectivas y sustentables tienen el potencial de organizarse a sí mismas y de crear nuevas estructuras y nuevos caminos para relacionarse y movilizar energía

para la acción, y para combinar elementos formales e informales para lograr su propósito (Taschereau & Bolger, 2006).

La perspectiva de red plantea que la internacionalización exitosa es más dependiente de las redes de una empresa en el mercado extranjero, que en ventajas específicas de la empresa como lo propone la teoría de internacionalización (Rugman, 1980). Una característica importante de las redes es la interdependencia de los actores involucrados (Johanson & Mattson, 1988), de modo que mediante el uso de redes, las deficiencias en los recursos y de conocimiento se pueden superar. Particularmente, se ha argumentado que el uso de redes puede ayudar a nuevas empresas internacionales a lograr los activos complementarios que sean necesarios para la internacionalización (Oviatt & McDougal, 1994).

De acuerdo a esta perspectiva de red en la internacionalización, una empresa vendedora no se puede analizar de manera aislada, si no que debe de ser estudiada en el contexto más amplio del mercado donde opera la compañía (Gerschewiski, 2011). En este sentido, se enfatizan las relaciones de dependencia directas de la empresa con otras empresas y las relaciones indirectas con sus aliados estratégicos. Como resultado, en lugar de las ventajas específicas de la empresa, las interdependencias entre las empresas son especialmente importantes en el proceso de internacionalización de la empresa (Johanson & Mattson, 1988).

La Tabla 30 resume algunas de las definiciones de red que han sido establecidas por distintos autores en la literatura, con un enfoque en las redes empresariales como mecanismos de acceso a recursos.

Tabla 30: Principales aportaciones que utilizan la definición de Redes

AUTOR	DEFINICIÓN
Christensen (1997)	Es una red de oportunidades donde una organización identifica distintos actores o socios potenciales.
Gulati & Guargiulo (1999)	Sistema de Organizaciones y de alianzas entre ellas
Ritter and Gemünden (2003)	Es la habilidad de una empresa para desarrollar y usar relaciones entre empresas, las cuales pueden ser medidas por la ejecución de tareas y calificaciones.
Walter et al. (2006)	Es la habilidad que posee una empresa para desarrollar y utilizar relaciones inter-organizacionales para ganar acceso a varios recursos que provienen de otros actores.
Muhwezi (2008)	Es la capacidad de desarrollar y cultivar un grupo grande y diverso de personas que van a referir con gusto y continuamente de negocios entre sí.
Moensted (2010)	Las redes empresariales son el proceso activo en el cual solo intermediario pone a otros intermediarios en circulación.
Indrupati & Henari (2012)	Es un método económico y fácil de publicidad y que da todos los empresarios una mejor oportunidad de llegar a su mercado objetivo y, por lo tanto, en tener éxito en sus empresas.
Gibson & Buckley (2014)	Es un comportamiento dirigido a un objetivo que tiene lugar tanto dentro como fuera de la organización, centrada en la creación, el cultivo y la utilización de las relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia.

La evidencia disponible sugiere que las redes son especialmente importantes para las pequeñas y medianas empresas exportadoras, dadas sus limitaciones de recursos (Coviello y Munro, 1995; Madsen & Servais, 1997; Andersson & Wictor, 2003; Harris & Wheeler, 2005). De acuerdo con Coviello y Munro (1995), estas empresas tienden a ser vulnerables porque dependen con frecuencia de un solo producto que se comercializa en los mercados líderes en primer lugar (no de varios productos), independientemente del lugar donde sus mercados están situados geográficamente.

Un número importante de investigadores han argumentado que las redes contribuyen al éxito de las pequeñas y medianas empresas exportadoras ayudando a identificar nuevas oportunidades de mercado y contribuyendo a la construcción de conocimiento (Coviello & Munro, 1995; Chetty & Holm, 2000; Madsen & Servais, 1997). Así mismo, algunos autores han explorado otras formas en que las redes contribuyen al éxito empresarial. Por ejemplo, Ritter & Gemünden (2003) tratan de examinar las características de la empresa y su relación con las competencias de la red y la

capacidad de establecer y mantener redes. Jaklic (1998) y Chetty & Holm (2000) examinan y clasifican la posición de la pequeña y mediana empresa exportadora en una red. Los estudios realizados por Ritter & Gemünden (2003) y Chetty (2003) también investigan el desarrollo de productos intensivos en conocimiento a través de redes.

Otros autores, como Rasmussen et al. (2001) y Andersson & Wictor (2003), examinaron el papel del empresario en el desarrollo de relaciones de la red. Moen et al. (2004) identificaron el papel de las redes de la industria en las diferentes formas de acceso al mercado y la selección de mercado en empresas pequeñas. Harris & Wheeler (2005) se centraron en el papel de las relaciones personales de los jóvenes empresarios en la internacionalización, destacando el origen de las relaciones, a menudo fuera de un contexto empresarial, y su impacto en la estrategia, así como en el conocimiento del mercado y su acceso al mismo.

2.4.1.2. Dimensiones de las Redes Empresariales

Las pequeñas y medianas empresas tienen mayores dificultades para afrontar el nivel de inversiones y recursos que requiere la internacionalización y, además, están limitadas por costos altos e incrementales para encontrar socios y negociar contratos. Una solución para superar esta limitación es la cooperación (Falize & Coeurderoy, 2015).

En la teoría de las redes empresariales, la internacionalización es vista como un proceso emprendedor que está contenido en una red institucional y social, la cual soporta a la empresa en términos de acceso a la información, capital humano, finanzas y otros aspectos (Bell et al., 2003). De acuerdo a Falize & Coeurderoy (2015), las empresas desarrollan sus capacidades a través de toda la red y mejoran su competitividad internacional. En aspectos organizacionales, las redes pueden involucrar relaciones sociales entre individuos contenidas en una estructura formal de conexiones de negocio o en una estructura informal de relaciones personales enmarcadas en espacios geográficos, sociales o institucionales.

Este estudio se enfoca en las redes empresariales formales en las relaciones internacionales de cooperación. Las empresas que están orientadas de manera internacional están involucradas en un rango diverso de relaciones e intercambios transfronterizos (Ellis, 2000). En la literatura de internacionalización se han identificado 23 artículos basados en la teoría de redes empresariales y la emprendimiento internacional, pero la gran mayoría de éstos son estudios de casos. Los principales resultados de estos trabajos se presentan en la Tabla 31.

Tabla 31: Redes Empresariales aplicadas al Emprendimiento Internacional

AUTOR	METODOLOGÍA	ENFOQUE
Coviello & Munro (1995)	Cuatro estudios de caso en la industria de software en Nueva Zelanda	Relaciones Red Empresarial
Coviello & Munro (1997)	Investigación multi-casos en la industria del software	Relaciones Red Empresarial
Madsen & Serves (1997)	Revisión de la literatura	Beneficios Red Empresarial
Jacklic (1998)	Dos casos de estudio	Beneficios Red Empresarial
Zacharakis (1997)	Desarrollo de un Modelo utilizando costos económicos de transacción	Relaciones Red Empresarial
Chetty & Holm (2000)	Cuatro casos de estudio de manufactureras en Nueva Zelanda	Relaciones Red Empresarial
Rasmussen et al. (2001)	5 casos de estudio (3 de Dinamarca y dos de Australia)	Relaciones Red Empresarial
Chetty (2003)	12 casos de estudio	Beneficios Red Empresarial
Andersson & Victor (2003)	Cuatro casos de estudio en Suecia	Beneficios Red Empresarial
Ritter & Güermuden (2003)	741 cuestionarios a empresas alemanas	Desarrollo Redes Empresarial
Moen et al. (2004)	Casos de estudios de empresas de software de Noruega	Desarrollo Red Empresarial
Harris & Wheeler (2005)	Casos de estudio de jóvenes emprendedores de empresas Born Global	Desarrollo Red Empresarial
Varis et al. (2005)	Un solo caso de estudio en la industria del software	Relaciones Red Empresarial
Bell (2006)	53 entrevistas a profundidad en Irlanda, Canadá y Australia	Desarrollo Rede Empresarial
Han (2006)	Desarrollo de un modelo para las relaciones en las redes	Relaciones Red Empresarial
Coviello (2006)	Estudio de caso: tres organizaciones en una aceleradora en Nueva Zelanda	Dinámica de la Red Empresarial
Walter et al. (2006)	149 cuestionarios a empresas de nueva creación	Relaciones Red Empresarial
Mort & Weerawardena (2006)	Seis casos de estudio en la industria de baja y alta tecnología en Australia	Capacidades Red Empresarial
Wakkee (2006)	Un solo caso de estudio en una empresa de nueva creación en Holanda	Desarrollo Red Empresarial

Tabla 31: Redes Empresariales aplicadas al Emprendimiento Internacional

AUTOR	METODOLOGÍA	ENFOQUE
Ruokonen et al. (2006)	Dos casos de estudio de pequeñas empresas de software	Desarrollo Red Empresarial
Zain and Ng (2006)	Cuatro multi-casos de estudio de empresas de software	Beneficios Red Empresarial
Zhou et al. (2007)	Cuestionario a larga Escala en China	Beneficios Red Empresarial
Al-Laham & Souitaris (2008)	Estudio longitudinal de empresas de Biotecnología en Alemania	Relaciones Red Empresarial
Sasi & Arenius (2008)	Diez casos de empresas en Finlandia	Relaciones Red Empresarial

Fuente: Elaborado a partir de Falize & Coeurderoy (2015).

Los casos de estudio se enfocan, en general, en estudiar las relaciones de redes empresariales para encontrar oportunidades de negocios y conducir las actividades de mercado (Coviello & Munro, 1995; Coviello & Munro, 1997; Zacharakis 1997; Rassmussen et al., 2001; Varis et al., 2005; Han 2006), el desarrollo para la conformación de las redes en la internacionalización (Harris & Wheeler, 2005; Bell 2006; Wakkee, 2006; Ruokonen et al., 2006), y los beneficios de las redes empresariales para facilitar el proceso de internacionalización y mejorar el desempeño de sus empresas. Por otro lado, sólo se encontraron dos estudios empíricos centrados en el comportamiento de las redes en el contexto internacional (ver Tabla 32).

Tabla 32: Dimensiones de Redes Empresariales aplicadas al Emprendimiento Internacional

AUTOR	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Ritter & Güermuden (2003)	Coordinación, habilidades relacionales, conocimiento de socios, comunicación interna	Empírico
Walter et al. (2006)	Coordinación, habilidades relacionales, conocimiento de socios, comunicación interna	Empírico

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.3. Redes Empresariales y otras variables

A continuación la Tabla 33 recoge las variables que aparecen como antecedentes de las Redes Empresariales en el contexto internacional en las tres investigaciones que se

desarrollan en este ámbito Ritter & Güermuden (2003), Walter et al., (2006) y Zhou et al., (2007).

Tabla 33: Antecedentes de Redes Empresariales en el Contexto Internacional

AUTOR (ES)	ANTECEDENTES	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Ritter & Güermuden (2003)	Acceso a Recursos	+
	Orientación a las Redes de la	+
	Administración de los Recursos Humanos	
	Integración de la Estructura de	+
	Comunicación	
	Apertura de la Cultura Corporativa	+
Walter et al. (2006)	Orientación Emprendedora	+
Zhou et al. (2007)	Socios	Un caso de estudio

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Coordinación

De acuerdo al contexto, la coordinación podría ser definida como una estructura de uso común (permanente o temporal) para reunir a grupos que están llevando a cabo un resultado común. La coordinación es un proceso complejo, con la participación de diversos grupos, perspectivas y actividades, así como de realidades sociales, culturales, políticas, económicas y de cualquier otra índole, pero tiene un papel fundamental para la correcta función de cualquier empresa (Walter et. al., 2006).

Habilidades para relacionarse

Las habilidades para relacionarse, también conocidas como competencias sociales (Baron & Markman, 2003), se consideran importantes para la gestión de las relaciones, ya que las relaciones de negocios son muy a menudo situaciones de cambio interpersonales. Las habilidades para relacionarse incluyen ciertos aspectos como son: habilidad para comunicarse, extroversión, habilidades para el manejo de conflictos, empatía, estabilidad emocional, auto reflexión, sentido de justicia y cooperatividad (Marshall et al., 2003). Las relaciones son bidireccionales, ya que la empresa, con sus decisiones, influencia a la red, y la red, al mismo tiempo, influencia el comportamiento de la empresa (Walter et al., 2006).

Conocimiento de socios

De acuerdo con Walter et al., (2006), las empresas de nueva creación con conocimiento acerca de sus socios, pueden formar rutinas de intercambio y estructuras de gobierno apropiadas para que estas empresas pueden evitar o manejar las inestabilidades en sus asociaciones (Das & Bing-Sheng, 2000). El conocimiento de los socios permite la gestión de una situación específica con un socio, tal como la reducción de los costos de control de transacciones y una gestión proactiva orientada a la solución de conflictos. En general, el conocimiento de socios estabiliza la posición de una empresa donde necesariamente tiene que estar dentro de una red. Este conocimiento es un pre-requisito para una coordinación efectiva entre socios y, al mismo tiempo, este conocimiento se desarrolla por coordinación y comunicación interna (Walter et al., 2006).

Comunicación interna

Estudios acerca de la Orientación al Mercado han mostrado que la comunicación interna es esencial para ser receptivo y abierto (Kumar et al., 1998; Narver & Slater, 1990), y para un aprendizaje organizacional efectivo dentro de las asociaciones (Doz, 1996). Desde una perspectiva relacional, Sivadas & Dwyer (2000) señalan también que la comunicación interna es parte integral de la competencia colaborativa. La asimilación y difusión de información actualizada sobre los socios, sus recursos y acuerdos con ellos ayudan a todos los departamentos involucrados a evitar tanto procesos redundantes como falta de comunicación, así como a mejorar la detección de colaboración entre los socios. En este sentido, las empresas deben conectar sus relaciones externas de forma interna (Walter et al., 2006).

A continuación se plantean las variables que aparecen como consecuencias de las redes empresariales en el contexto internacional (ver Tabla 34).

Tabla 34: Consecuencias de Redes Empresariales en el Contexto Internacional

AUTOR (ES)	ANTECEDENTES	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Ritter & Güermuden (2003)	Grado de entrelazamiento tecnológico	+
	Grado de éxito en la innovación	+
Walter et al. (2006)	Desempeño	+
Zhou et al. (2007)	Cooperación	+
	Dedicación	+
	Flexibilidad	+
	Intercambiabilidad	+

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Ritter & Güermuden (2003) postulan que la razón subyacente por la cual una empresa es capaz de construir y utilizar relaciones interinstitucionales orientadas a la tecnología para crear una ventaja competitiva es su habilidad específica para manejar, usar y explotar las relaciones interinstitucionales. Cuatro antecedentes de la organización tienen un impacto sobre la competencia de la red de una empresa: el acceso a los recursos, la orientación a la red de gestión de recursos humanos, la integración de la comunicación intra-organizacional, y la apertura de la cultura corporativa. Por otro lado, la competencia de redes tiene un efecto positivo sobre el grado de entrelazamiento tecnológico y el grado de innovación de la empresa.

Zhou et al. (2007), en su investigación de un solo caso de estudio en Asia, plantean el concepto de redes empresariales en un modelo teórico en el cual éstas juegan un rol mediador entre los socios de negocio y cuatro variables: la cooperación, la dedicación, la flexibilidad y la intercambiabilidad. De forma similar, Walter et al. (2006) plantean que las redes empresariales tienen un rol mediador entre la Orientación emprendedora y el desempeño de la empresa.

2.4.2. Capacidad Dinámica de Redes Empresariales

Los investigadores han tomado distintos puntos de vista teóricos, incluyendo la teoría basada en el conocimiento (Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996), la teoría basada en los recursos (Barney, 1991; Wernfeld, 1984) y la perspectiva en capacidad dinámica

(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997), para desarrollar una comprensión de las capacidades que permiten a las empresas crecer y prosperar en entornos relacionales como lo son las relaciones comerciales diádicas (Anderson & Narus, 1990; Dyer & Singh, 1998), alianzas estratégicas (Anand & Khanna, 2000; Kale et al., 2002), empresas conjuntas (Merchant & Schendel, 2000; Reuer & Koza, 2000), y redes industriales (Dyer & Nobeoka, 2000; Gulati, 1998).

Así mismo, la capacidad de las organizaciones para participar en las redes de innovación ha sido identificada como un ingrediente central para la innovación empresarial por tres razones: (1) es vital involucrar otras organizaciones en el proceso (Jørgensen & Ulhøi, 2010); (2) es necesario incluir a personas externas que ayuden a promover el desarrollo de ideas (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001; Chesbrough, 2003; Snow et al., 2011), y (3) la implementación de innovaciones requiere también involucrar a otras organizaciones (Tidd et al., 2001; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Aunque la literatura asigna un papel destacado a las actividades de creación de redes en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas, no ha logrado conceptualizar la actividad de red como una capacidad dinámica e investigaciones anteriores también ha fallado en examinar la actividad de red en un marco unificador, incorporando factores antecedentes y resultados sobre el desempeño de la empresa (Mort & Weerawardena, 2006).

Lo anterior sugiere que una visión de capacidad podría proporcionar un marco general útil para la investigación de las redes en las pequeñas y medianas empresas exportadoras. En consecuencia, nos centramos en la actividad de las redes de las pequeñas y medianas empresas exportadoras dentro de un enfoque de las Capacidades Dinámicas.

2.4.2.1. Concepto de Capacidad Dinámica de Redes Empresariales

En el contexto internacional, Mort & Weerawardena (2006) definen la capacidad dinámica de red como “la capacidad de la empresa para desarrollar un conjunto de rutinas deliberadas dentro de sus redes, que tienen como resultado la generación de nuevas configuraciones de recursos y la capacidad de la empresa para integrar, reconfigurar, ganar y descartar combinaciones de recursos”.

La revisión de la literatura sobre el rol de las redes empresariales en el proceso de rápida internacionalización de pequeñas y medianas empresas (Coviello & Munro, 1995; Coviello & Munro, 1997; Madsen & Servais, 1997; Jaklic, 1998; Chetty & Holm, 2000; Rassmusan et al., 2001; Andersson & Wictor, 2003; Chetty, 2003; Moen et al., 2004; Harris and Wheeler, 2005) pone manifiesto que las redes empresariales permiten a las empresas superar los obstáculos de limitados recursos humanos y financieros, así como la carencia de conocimiento de los mercados extranjeros. De esta manera, las empresas necesitan desarrollar capacidades para colaborar con otras empresas con el fin de abrirse a nuevas oportunidades, tecnologías, conocimiento del mercado e información. Sin embargo, existen muy pocos estudios empíricos que sustenten estos argumentos en el ámbito internacional y especialmente en el contexto de Capacidades Dinámicas.

La Tabla 35 resume las tres definiciones encontradas en la literatura de internacionalización de pequeñas y medianas empresas sobre el concepto de Capacidad Dinámica en Redes.

Mort & Weerawardena (2006) investigan las capacidades en las redes empresariales internacionales con un enfoque de Capacidades Dinámicas, y abordan la forma en que las redes empresariales permiten la identificación y explotación de oportunidades de mercado, facilitando el desarrollo intensivo de productos y un mejor desempeño internacional.

Tabla 35: Principales aportaciones que utilizan la definición de Capacidad Dinámica de Redes

AUTOR	DEFINICIÓN
Mort & Weerawardena (2006)	La capacidad de la empresa para desarrollar un conjunto de rutinas deliberadas dentro de sus redes, que tienen como resultado la generación de nuevas configuraciones de recursos y la capacidad de la empresa para integrar, reconfigurar, ganar y descartar combinaciones de recursos.
Alinaghian (2012)	La capacidad de la empresa para desarrollar un conjunto de rutinas deliberadas dentro de sus redes, que tienen como resultado la generación de nuevas configuraciones de recursos y la capacidad de la empresa para integrar, reconfigurar, ganar y descartar combinaciones de recursos.
Monferrer et al. (2013)	Es una capacidad dinámica que hace posible la construcción, definición, acceso, definición, organización, intercambio y utilización de todos los activos del conocimiento en todas sus formas a través de diferentes agentes formando una red para ayudar a crear, compartir y utilizar el conocimiento efectivo proveniente en los mercados; y llegando a ser un factor fundamental en las empresas Born Global en su capacidad para mejorar continuamente sus habilidades con la finalidad de responder a los cambios del ambiente.
Weerawardena et al. (2014)	Capacidad para construir, integrar y reconfigurar el conocimiento técnico y no técnico a través de los enlaces y las instituciones externas

Fuente: Elaboración propia.

Alinaghian (2012) explora la relación entre la configuración de las redes de la cadena de suministro y las Capacidades Dinámicas, desarrollando un caso de estudio en el cuál vincula la configuración de la organización, de la red y las rutinas capturadas por la firma. Aunque su estudio de caso no es internacional, en su revisión de la literatura en el contexto internacional destaca la definición de Weerawardena et. al. (2007).

Para efecto de este estudio, se tomará como definición de Capacidades Dinámicas de Redes la propuesta por Mort & Weerawardena (2006), que vinculan la capacidad dinámica de redes al entorno internacional y más concretamente a las pequeñas y medianas empresas que se internacionalizan en forma acelerada. En línea con los objetivos de esta tesis, sus investigación sugiere que la Capacidad Dinámica de Redes caracteriza al emprendimiento internacional en las pequeñas y medianas empresas, desempeñando un papel central en su rápida internacionalización, el desarrollo de productos intensivos en conocimiento y en el comportamiento del mercado internacional. Específicamente, sus resultados ponen de relieve el papel fundamental desempeñado por emprendedores internacionales (fundadores/ propietarios /gerentes) en la actividad de construcción de capacidades de red y, a su vez, en la rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas exportadoras.

2.4.2.2. Dimensiones de la Capacidad Dinámica de Redes Empresariales

La Capacidad Dinámica de Redes en el contexto internacional es un concepto muy poco estudiado, de modo que solo se han encontrado tres artículos que definen sus dimensiones: Mort & Weerawardena (2006), Monferrer et al. (2013) y Weerawardena et al. (2014). Estos artículos vinculan las redes empresariales con la perspectiva de Capacidades Dinámicas en el contexto internacional.

La Tabla 36 muestra las dimensiones utilizadas para el concepto de Capacidad Dinámica de Redes en estas tres publicaciones.

Tabla 36: Dimensiones de la Capacidad Dinámica de Redes en el Contexto Internacional

AUTOR	DIMENSIONES	TIPO DE ESTUDIO
Mort & Weerawardena (2006)	Construir Reconfigurarse Agregar Eliminar	Teórico Estudio de Casos
Monferrer et al. (2013)	Acoplamiento Coordinación Resolución de Conflictos Intercambio	Empírico
Weerawardena et al. (2014)	Construir, integrar y reconfigurar	Empírico

Fuente: Elaboración propia.

Monferrer et al. (2013) estudian la influencia de la orientación al mercado de la red en las Capacidades Dinámicas de adaptación, absorción e innovación de las Born Global españolas, así como su influencia en el Desempeño alcanzado por estas empresas. Los resultados obtenidos por estos autores confirman que la orientación al mercado de la red facilita el desarrollo de las Capacidades Dinámicas exploratorias (capacidades de adaptación y de absorción) y que éstas, a su vez, influyen en su capacidad para explotar el conocimiento a través de innovaciones, obteniendo de esta manera un desempeño más alto.

En esta tesis se utilizarán las dimensiones y escalas propuestas por Ritter & Güermuden (2003) y Walter et al. (2006), debido a que han sido contrastadas previamente y contemplan un vínculo de las redes empresariales con la orientación emprendedora y el contexto internacional. Como se ha mencionado anteriormente estas dimensiones son: coordinación, habilidades para relacionarse, conocimiento de socios y comunicación interna.

2.4.2.3. Capacidad Dinámica de Redes Empresariales y otras Variables

Como variables antecedentes a la Capacidad Dinámica de Redes, se encuentran en la literatura de Internacionalización las Características de Comportamiento de la Empresa Born Global desarrolladas en la publicación de Mort & Weerawardena (2006). Estos autores plantean como antecedentes a la Capacidad Dinámica de Redes la innovación, la proactividad y la toma de riesgos, que constituyen el constructo de la Orientación Emprendedora Internacional, como se ha indicado previamente.

Más recientemente, Weerawardena et al. (2014), en un estudio empírico acerca de empresas Born Global australianas y de Estados Unidos, plantean como variable antecedente a la Capacidad Dinámica de Redes Empresariales Internacionales a la visión internacional del equipo directivo. (ver Tabla 37).

Tabla 37: Antecedentes de la Capacidad Dinámica de Redes en el Contexto Internacional

AUTOR (ES)	ANTECEDENTES	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Mort & Weerawardena (2006)	Características de Comportamiento de la Empresa Born Global	+
Weerawardena et al. (2014)	Visión Internacional	+

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Por otro lado, en cuanto a las consecuencias de la Capacidad Dinámica de Redes en el contexto internacional, solo se han encontrado tres estudios previos en la literatura, que se resumen en la Tabla 38.

Tabla 38: Consecuencias de la Capacidad Dinámica de Redes en el Contexto Internacional

AUTOR (ES)	CONSECUENCIAS	EFFECTO AGREGADO (EFFECTO MULTIDIMENSIONAL)
Mort & Weerawardena (2006)	Internacionalización Rápida Productos Intensivos en Conocimiento	+ +
Chiou (2010)	Capacidades Dinámicas Análisis de la Cadena de valor	Modelo Teórico
Rongwei (2010)	Recursos Intangibles	NS
Monferrer et al. (2013)	Capacidad de Adaptación Capacidad de Absorción	+ +
Weerawardena et al. (2014)	Capacidad dinámica de Aprendizaje al interior de la organización Capacidad dinámica de Marketing Innovación	+ NS +

NS – el efecto es no significativo, + –el efecto es positivo, – el efecto es negativo.

Fuente: Elaborado a partir de Hunt S.D., & R.M Morgan (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59. 1-15.

Para Mort & Weerawardena (2006), la Capacidad Dinámica de Redes tiene un efecto directo en el desempeño de la empresa en términos de una mayor velocidad de internacionalización y de generación de productos intensivos en conocimiento que, por lo tanto, hacen una diferencia en la ventaja competitiva de las empresas a nivel internacional.

Chiou (2010) plantea un modelo teórico sobre la red colaborativa de empresa en sinergia con las capacidades dinámica y propone que: (1) en términos de ventajas competitivas en la industria de la alta tecnología, además de desarrollar habilidades únicas utilizando recursos de la empresa, las empresas deben también combinar las Capacidades Dinámicas y red de colaboración para garantizar la sostenibilidad de este tipo de ventajas; (2) los factores determinantes del éxito de las empresas se encuentran en la continua innovación en las estrategias y capacidades funcionales en materia de investigación y desarrollo, marketing y producción; (3) es fundamental para

el buen funcionamiento de las empresas que las relaciones estratégicas de colaboración se desarrollan entre ambas empresas en un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico; y (4) las empresas deben renovar su modelo de negocio en respuesta a la competencia de la industria y el ciclo de vida del producto.

Rongwei et al. (2010) realizaron un estudio empírico sobre un panel de datos de empresas chinas desde 2001 hasta 2008 y verificaron la correlación de varios recursos y el desempeño durante su crecimiento. En particular, estos autores plantean un cluster de redes en sinergia con las Capacidades Dinámicas y concluyen que los recursos intangibles del cluster de red (Capacidades Dinámicas de red) no tienen efecto sobre el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Sobre la base de la perspectiva del ambidiextrismo (exploración y explotación), Monferrer et al. (2013) argumentan que la Orientación al Mercado de Redes tiene efectos positivos en tres Capacidades Dinámicas para la Internacionalización rápida: la capacidad dinámica de adaptación (exploración), la capacidad dinámica de absorción (exploración), y la capacidad dinámica de innovación (explotación). Y esta interacción tiene, a su vez, efectos que incrementan el desempeño de las empresas Born Global. Weerawardena et al. (2014) visualizan la Capacidad Dinámica de Redes Empresariales como parte de un Sistema Socio-Técnico comprendido también por la Capacidad Dinámica de Aprendizaje Organizacional. En particular, plantean el efecto positivo de la Capacidad Dinámica de Redes Empresariales sobre tres Capacidades Dinámicas - Capacidad Dinámica de Aprendizaje al interior de la organización, Capacidad dinámica de Marketing e Innovación-, y de estas Capacidades Dinámicas sobre la internacionalización temprana.

CAPÍTULO 3

Propuesta del modelo teórico y metodología de investigación

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El capítulo tercero de esta tesis doctoral recoge el planteamiento del modelo teórico, cuyos fundamentos y contenidos se sustentan en la revisión de la literatura efectuada en los dos primeros capítulos. Adicionalmente, se plantean las hipótesis que serán objeto de validación y se describe la metodología de la investigación realizada para su contrastación.

3.1. Propuesta del modelo teórico e hipótesis

En la literatura sobre internacionalización muy pocos autores han abordado el Desempeño Exportador Internacional de la empresa desde el punto de vista de las Capacidades Dinámicas (Gnizy et al., 2014; Monferrer et al., 2013; Weerawardena et al., 2014; Torres et al., 2015). Los autores que han utilizado el enfoque de Capacidades Dinámicas para explicar la rapidez en la internacionalización han reconocido como Capacidades Dinámicas que llevan a un alto desempeño a nivel internacional las siguientes orientaciones estratégicas: Orientación al Aprendizaje (Mort & Weerawardena, 2006; Weerawardena et al., 2014; Gnizy et al., 2014), Orientación al Mercado (Torres et al., 2015; Gnizy et al., 2014) y la Orientación a las Redes Empresariales (Mort & Weerawardena, 2006; Monferrer et al., 2013; Weerawardena et al., 2014).

La Teoría de Capacidades sugiere que una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sustentable a través de las capacidades distintivas que ésta posee (Grant, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Hayes et al., 1996) y que la empresa debe de reinventir constantemente para mantener y expandir las capacidades existentes con la finalidad de inhibir la imitabilidad (Mahoney, 1995).

El Emprendimiento es el factor clave determinante de la actividad de construcción de ventaja competitiva en la empresa y la Orientación Emprendedora de una firma dicta su orientación competitiva (Merz & Sauber, 1995). La firma emprendedora se distingue generalmente por su habilidad de innovar, iniciar el cambio, y reaccionar rápidamente al cambio en forma flexible y hábilmente (Naman & Slevin, 1993).

Partiendo del enfoque de Capacidades Dinámicas en el contexto del emprendimiento internacional como fuente de ventaja competitiva para obtener un alto Desempeño Exportador, en este capítulo se plantea el modelo teórico en tres partes: (1) determinación de la naturaleza multidimensional de las variables del modelo teórico: Orientación Emprendedora Internacional, Capacidades Dinámicas (aprendizaje, marketing y redes) y Desempeño Exportador, (2) propuesta de modelo explicativo del Desempeño Exportador, y (3) efecto moderador del factor “born Global”. A continuación se describen y desarrollan cada una de estas variables y las interrelaciones existentes entre las mismas.

3.1.1. Determinación de la naturaleza multidimensional de las variables del modelo teórico

Tomando como base la literatura de aprendizaje organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Huber, 1991; March, 1991; Powell et al., 1996; Baker & Sinkula, 1999a; Gnizy et al., 2014) y la perspectiva de Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997; Teece, 2012), el modelo teórico de este estudio vincula tres Capacidades Dinámicas en el contexto internacional (la Orientación al Aprendizaje, la Orientación al Mercado y la Orientación a las Redes). En particular, se propone que la Orientación Emprendedora Internacional de los fundadores/dueños, combinada con estas Capacidades Dinámicas, constituye una fuente potencial de ventaja competitiva y conducen al éxito en el Desempeño Exportador de las pequeñas y medianas empresas que se internacionalizan.

A continuación se presenta la naturaleza multidimensional de cada una de las variables de este modelo teórico: Orientación Emprendedora Internacional, Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing, Capacidad Dinámica de Redes y Desempeño Exportador.

3.1.1.1. Naturaleza multidimensional de la Orientación Emprendedora Internacional

Ser una empresa con una Orientación Emprendedora Internacional significa dar el salto cualitativo y cuantitativo hacia los mercados internacionales por tener ciertas competencias emprendedoras y una visión estratégica particular de la empresa (Autio et al., 2000; McDougall et al., 1994). Esta orientación refleja la habilidad de las empresas de ser proactivas, innovadoras y de buscar nuevos mercados y oportunidades, al mismo tiempo que toman decisiones arriesgadas.

Como se mencionó en capítulos anteriores, Miller (1983) fue el pionero en el uso del constructo Orientación Emprendedora y lo consideró como un constructo multidimensional compuesto por tres dimensiones: la innovación, la toma de riesgos y la proactividad, teniendo que covariar positivamente entre ellos (Covin & Wales, 2012). Este modelo es el más ampliamente utilizado tanto en la investigación sobre emprendimiento en general como en el contexto internacional. A continuación se definen las dimensiones de Orientación Emprendedora para efectos de este estudio.

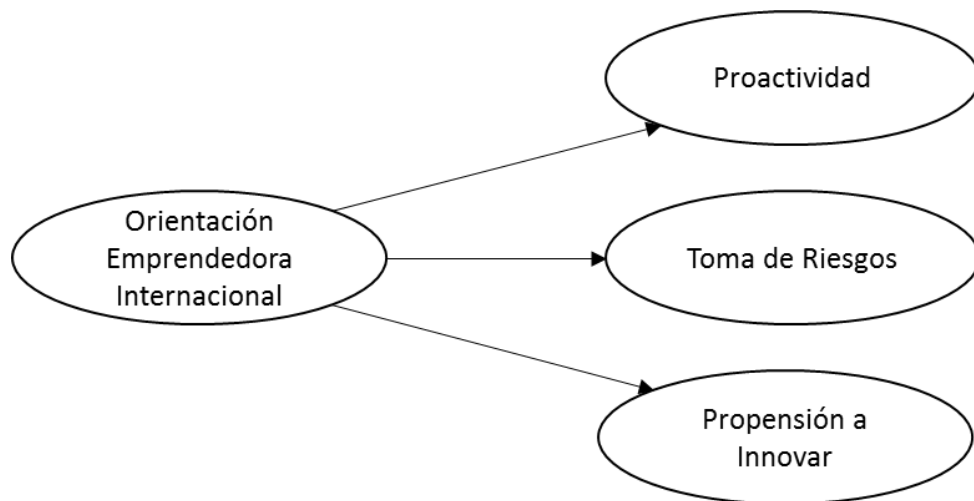
La Proactividad se define como el proceso de anticipar y actuar con respecto a necesidades futuras a través de la búsqueda de nuevas oportunidades, que pueden o no estar relacionadas con su actual línea de negocio, introducir nuevos productos, y eliminar estratégicamente las operaciones que se encuentran en las etapas maduras o en declive del ciclo de vida (Venkataraman, 1989). La Proactividad puede contribuir a que una empresa se dedique o no a la exportación, y puede ayudar a promover la escala y el alcance de ese comportamiento. Específicamente, las empresas más proactivas pueden exportar un mayor porcentaje de su producción a clientes en otras naciones (Covin & Miller, 2014).

La Toma de Riesgos se define como la propensión de una firma de correr riesgos en lo que respecta a las acciones estratégicas en un contexto de incertidumbre, dónde el proceso de aprendizaje y el de generación de conocimientos para la organización puede ayudar a la empresa a calcular los riesgos de estas acciones estratégicas (Luo & Tung, 2007). Una empresa con una mayor propensión al riesgo puede estar más dispuesta no sólo exportar sino a invertir capital para participar en outsourcing o en la localización de distribuidores o incluso puntos de venta en el extranjero (Covin & Miller, 2014); también puede ser más proclive a exportar a países geográfica y culturalmente más distantes a la empresa focal. Por lo tanto, la Toma de Riesgos en los procesos de internacionalización puede también compensar ciertas desventajas o debilidades competitivas de la empresa (Gnizy et al., 2014).

La Propensión a Innovar se define como la tendencia de la empresa a experimentar y apoyar nuevas ideas a partir de prácticas establecidas (Jantunen et. al., 2005; Kropp, Lindsay & Shoham, 2008). La Propensión a Innovar genera nuevos productos, procesos y sistemas organizacionales que separaran a la empresa de sus rivales conforme se expande a operaciones internacionales (Lee & Peterson, 2000; Knight, Johansen & Hartsfield, 2008). Una empresa con esta característica se embarca en la adaptación a gran escala de productos para los mercados extranjeros y tal vez incluso, la fabricación y diseño de productos en esos países (Covin & Miller, 2014). De esta forma, se involucra en un proceso de aprendizaje y generación de conocimientos para reforzar la actual capacidad de organización de la empresa, facilitando así su inserción en nuevos mercados internacionales (Lumpkin & Dess, 1996). Por lo tanto, se plantea:

H1: La Orientación Emprendedora Internacional presenta una naturaleza multidimensional, determinada por las dimensiones de Proactividad, Toma de riesgos y Propensión a Innovar.

Figura 8: Naturaleza multidimensional de la Orientación Emprendedora Internacional



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.2. Naturaleza multidimensional de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje

El aprendizaje acerca de los mercados internacionales ha sido encontrado como un determinante importante en el crecimiento y supervivencia de las ventas internacionales tanto de las pequeñas como medianas empresas (Autio et al., 2000), además de que requiere y promueve un aprendizaje efectivo (Sinkula et al., 1997) y refleja un enfoque proactivo para abordar el mercado, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas (Baker & Sinkula, 2009).

La Capacidad Dinámica de Aprendizaje refleja un conjunto de valores que influyen en la calidad y profundidad del proceso de aprendizaje de la organización (Baker, 2014). De acuerdo a Weerawardena et al. (2007) se trata de rutinas de des-aprendizaje y la habilidad de integrar la información que se genera internamente, la cual la administración puede aplicar para sus objetivos internacionales. Weerawardena et al. (2014) definen la Capacidad Dinámica de Aprendizaje como “la capacidad de la empresa para construir, integrar y reconfigurar el conocimiento técnico y social (no técnico) generado a través de fuentes internas a la organización”, definición que será la adoptada en esta tesis doctoral.

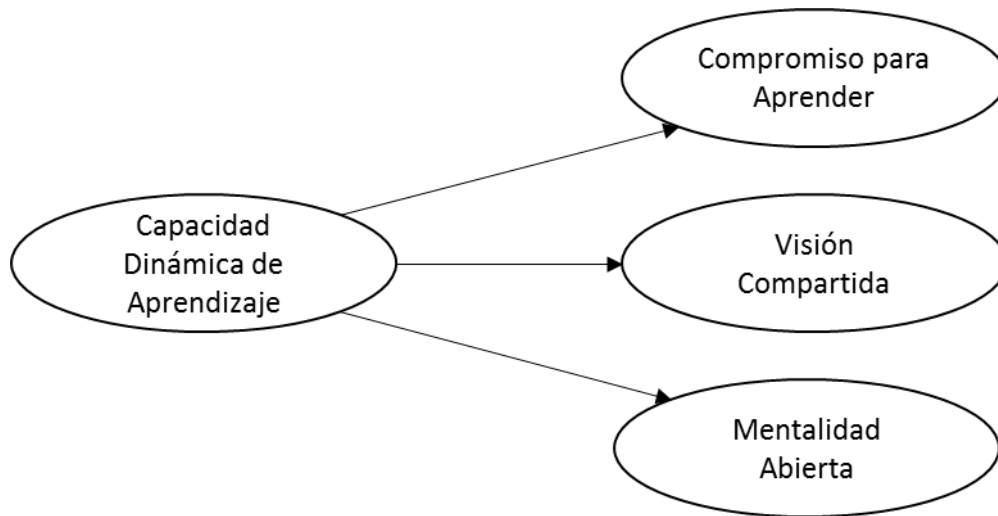
Dado que en la literatura sobre emprendimiento internacional existen pocas investigaciones que definan la Orientación al Aprendizaje como Capacidad Dinámica (Weerawardena, 2007; Wang, 2008; Gnizy et al., 2014; Weerawardena et al., 2014), para efectos de este estudio se utilizarán las dimensiones de Orientación al Aprendizaje propuestas en los estudios empíricos de Wang (2008) y Gnizy et al. (2014), las cuales abordan las Capacidades Dinámicas en el contexto internacional, y han sido adaptadas de las escalas desarrolladas previamente por Sinkula et al. (1997) y Baker & Sinkula (1999).

Estas tres dimensiones, estudiadas en profundidad en capítulos anteriores, son: Compromiso para Aprender, Visión Compartida y Mentalidad Abierta. Por lo tanto, en términos de este estudio, la Capacidad Dinámica de Aprendizaje es un constructo multidimensional, compuesto por las tres dimensiones que se definen a continuación.

El Compromiso con el Aprendizaje se refiere al grado en que una empresa valora el aprendizaje (Sackmann, 1991). La Visión Compartida se refiere a la medida en que se desarrolla una firma y tiene un enfoque organizacional entendido universalmente (Day, 1994), que le da a los miembros de la organización un sentido de propósito y dirección (Baker & Sinkula, 1999). Una Mentalidad Abierta lleva a una empresa a utilizar el conocimiento para desafiar el estatus quo, y buscar mejores formas de hacer las cosas (McGuinness & Morgan, 2005). En este respecto, la mentalidad abierta está vinculada con la noción de des-aprendizaje (Nystrom & Starbuck, 1984). Por lo tanto, se plantea:

H2: La Capacidad Dinámica de Aprendizaje presenta una naturaleza multidimensional, determinada por las dimensiones de Compromiso para Aprender, Visión Compartida y Mentalidad Abierta.

Figura 9: Naturaleza multidimensional de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.3. *Naturaleza multidimensional de la Capacidad Dinámica de Marketing*

La Capacidad de Marketing es el resultado de un proceso integrador diseñado para aplicar el conomiento colectivo, las habilidades y los recursos de la empresa a las necesidades relacionadas con el mercado (Day 1994b; Knight, 2000; Weerawardena, 2003b). Se define como “la capacidad de construir, integrar y reconfigurar las herramientas estratégicas de marketing con el objetivo de identificar y accesar efectivamente a los mercados internacionales y entregar valor a esos mercados” (Weerawardena et al., 2014).

Tal como se ha comentado en los capítulos anteriores, la Orientación al Mercado se define como una Capacidad Dinámica de Marketing (Barrales-Molina et. al., 2013). En este contexto, y de acuerdo a las medidas existentes, la Orientación al Mercado (Narver & Slater, 1990; Kohli et al., 1993; Jaworski et al., 2000; Narver et al., 2004) ha sido abordada en la literatura desde dos perspectivas: la Orientación al Mercado como comportamiento (Kohli & Jaworski, 1990) y la Orientación al Mercado como cultura (Narver & Slater, 1990).

Dado que este estudio aborda contextos dinámicos, se utilizarán las tres dimensiones definidas por Narver & Slater (1990) y específicamente, las utilizadas para la Orientación al Mercado Proactiva (Narver et al., 2004). Una Orientación al Mercado Proactiva como Capacidad Dinámica se refiere a descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes del cliente, definidas como aquellas necesidades de las que el cliente no tiene conocimiento. Las necesidades latentes no son menos "reales" que las necesidades expresadas, pero están en el inconsciente del cliente (Narver et al., 2004).

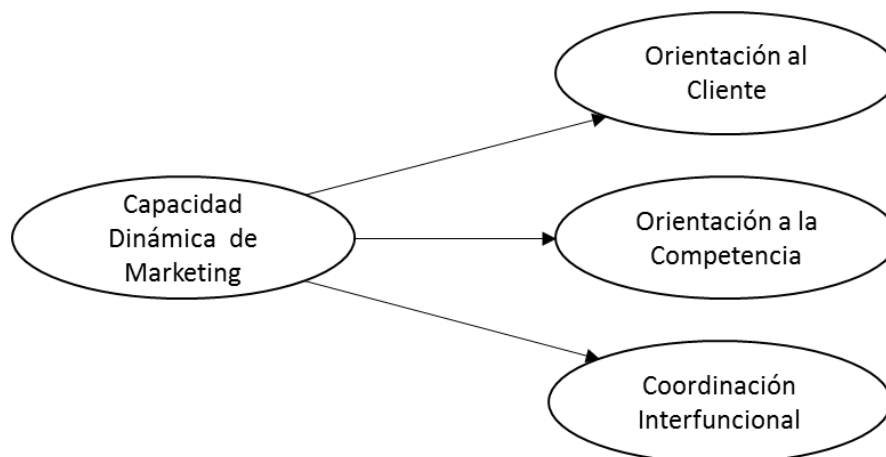
En consecuencia, la Capacidad Dinámica de Marketing se define como una variable multidimensional compuesta por las dimensiones del constructo de la Orientación al Mercado desarrolladas por Narver & Slater (1990) y examinadas ampliamente en los capítulos anteriores: la Orientación al Cliente, la Orientación al Competidor y la Coordinación Interfuncional.

Para efectos de este estudio, una Orientación al Consumidor Proactiva se define como la "capacidad de sondear continuamente en las necesidades latentes de los clientes y descubrir las necesidades futuras" (Blocker et al., 2011; Herhausen, 2011). Las empresas con "Orientación al Competidor Proactiva" no sólo están tratando de analizar las fortalezas y debilidades de los competidores actuales, sino tratando de anticiparse a los mismos y a sus acciones potenciales futuras.

De acuerdo a Narver et al. (2004), la Coordinación Interfuncional se define como un conjunto de habilidades y procedimientos para generar, difundir y utilizar la inteligencia de mercado correspondiente a los clientes actuales y sus necesidades expresadas (Narver et al., 2004; Atuahene-Gima et al., 2005). Al utilizar esta coordinación interfuncional de manera proactiva se satisfacen las necesidades latentes de los clientes; en este sentido, una empresa con una Orientación al Mercado Proactiva, explora nuevos conocimientos y mercados significativamente distantes de la experiencia existente (Atuahene-Gima et al., 2005). Por lo tanto, se plantea:

H3: La Capacidad Dinámica de Marketing presenta una naturaleza multidimensional, determinada por las dimensiones de Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional.

Figura 10: Naturaleza multidimensional de la Capacidad Dinámica de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.4. Naturaleza multidimensional de la Capacidad Dinámica de Redes

En el contexto internacional, Mort & Weerawardena (2006) definen la Capacidad Dinámica de Redes como “la capacidad de la empresa para desarrollar un conjunto de rutinas deliberadas dentro de sus redes, que tienen como resultado la generación de nuevas configuraciones de recursos y la capacidad de la empresa para integrar, reconfigurar, ganar y descartar combinaciones de recursos”.

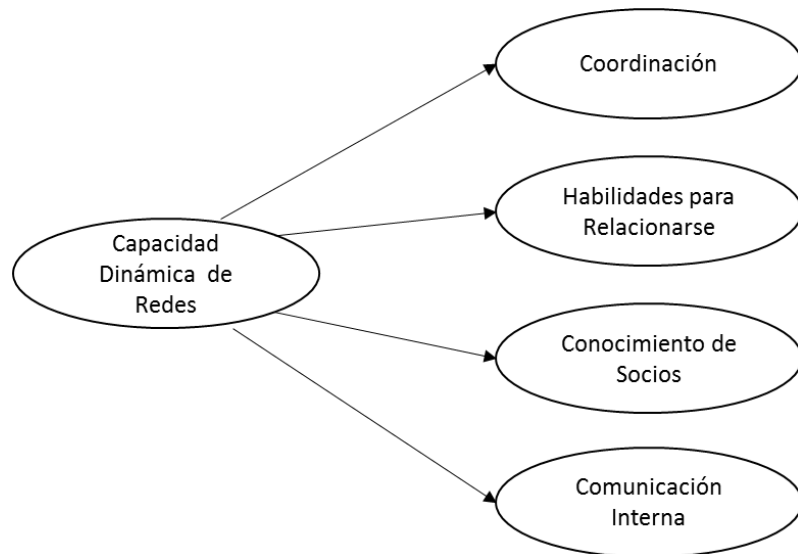
Para Monferrer et al. (2013), la Capacidad Dinámica Orientada a las Redes Empresariales en el contexto internacional es una capacidad dinámica que hace posible la construcción, definición, acceso, organización, intercambio y utilización de todos los activos del conocimiento en todas sus formas, a través de diferentes agentes formando una red para ayudar a crear, compartir y utilizar el conocimiento efectivo proveniente en los mercados; y llegando a ser un factor fundamental en la capacidad de las empresas Born Global para mejorar continuamente sus habilidades con la finalidad de responder rápidamente a los cambios del ambiente.

La Capacidad Dinámica de Redes se concibe como un constructo multidimensional, que ha sido escasamente estudiado en el contexto internacional (Mort & Weewardena, 2006; Alenaghian, 2012; Monferrer et al., 2013; Weerawardena et al., 2014). En esta tesis doctoral se utilizarán las dimensiones que consideran Ritter & Güermuden (2003) y Walter et. al. (2006), debido a que son las propuestas con mayor respaldo empírico y plantean un vínculo de las redes empresariales con la orientación emprendedora y el contexto internacional. Estas dimensiones, descritas en profundidad en capítulos anteriores, son: la Coordinación, las Habilidades para Relacionarse, el Conocimiento de Socios y la Comunicación Interna.

La Coordinación se define como una estructura de uso común (permanente o temporal) para reunir a grupos que están llevando a cabo un resultado común (Walter et al., 2006). Las Habilidades para Relacionarse incluyen ciertos aspectos como son: habilidad para comunicarse, extroversión, habilidades para el manejo de conflictos, empatía, estabilidad emocional, auto reflexión, sentido de justicia y cooperatividad (Marshall et al., 2003). Las empresas de nueva creación con Conocimiento acerca de sus Socios pueden formar rutinas de cambio apropiadas y estructuras de gobierno para evitar o manejar las inestabilidades en sus asociaciones (Das & Bing-Sheng, 2000). La Comunicación Interna es esencial para ser receptivo y abierto (Kumar et al., 1998; Narver & Slater, 1990), y para un aprendizaje organizacional efectivo dentro de las asociaciones (Doz, 1996). Desde una perspectiva relacional, Sivadas & Dwyer (2000) también señalan que la comunicación Interna es parte integral de la competencia colaborativa. Por lo tanto, se plantea:

H4: La Capacidad Dinámica de Redes presenta una naturaleza multidimensional, determinada por las dimensiones de Coordinación, Habilidades para Relacionarse, Conocimiento de Socios y Comunicación Interna.

Figura 11: Naturaleza multidimensional de la Capacidad Dinámica de Redes



Fuente: elaboración propia.

3.1.1.5. Naturaleza multidimensional del Desempeño Exportador

El Desempeño exportador de una empresa refleja su comportamiento específico en el aprovechamiento de sus recursos y capacidades en un contexto internacional en un determinado momento (Beleska-Spasova, 2014). Los resultados de exportación son considerados como uno de los indicadores clave del éxito de las operaciones de exportación de una empresa, y como tal, han sido un fenómeno ampliamente estudiado (Gerschewsky, 2011).

La variedad de los factores determinantes (variables antecedentes) y las medidas (dimensiones) empleadas en los estudios de Desempeño Exportador reflejan la complejidad de este concepto. Los objetivos de exportación difieren entre las empresas, así como dentro de las mismas empresas; es decir, mientras que todos los accionistas tienen como meta objetivos de éxito de las exportaciones, cada uno de ellos puede tener distintas percepciones de lo que constituye tal éxito y, por lo tanto, el Desempeño Exportador debe de ser compuesto y multidimensional (Beleska-Spasova, 2011). En este sentido, diferentes factores tendrán un rol crítico en la obtención de resultados exitosos.

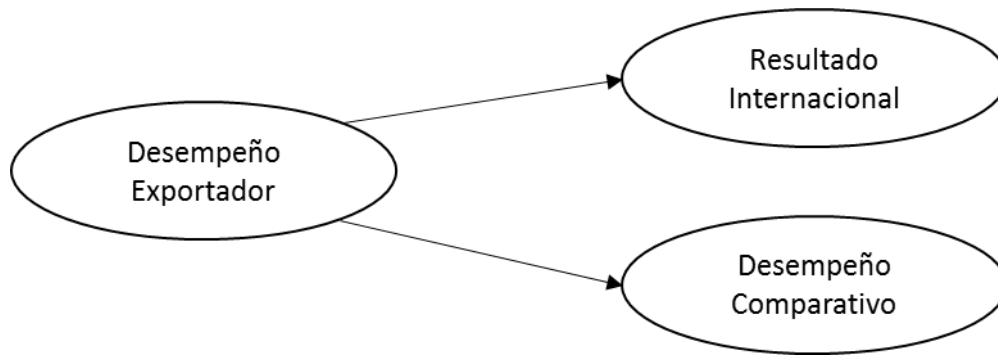
Adicionalmente, dado que la exportación es una opción estratégica para una empresa, los objetivos pueden variar ampliamente entre las empresas, las industrias, los contextos nacionales y los horizontes temporales. En consecuencia, hay una gran cantidad de indicadores de Desempeño Exportador utilizados en la literatura. Esto hace que la comparación y validación de los resultados de diferentes estudios sean muy difíciles (Gerschewski, 2011).

Debido a lo anterior, en la literatura sobre internacionalización, el Desempeño Exportador Internacional se define como un constructo multidimensional que incorpora medidas tanto económicas como financieras, tales como las ventas, las utilidades, y la participación de mercado; así como dimensiones no económicas, como las medidas no financieras relacionadas con elementos tales como el producto, el mercado, y la experiencias, entre otras (Cavusgil & Zou, 1994; Blesa & Ripollés, 2008).

Consistente con estudios previos (Cavusgil & Zou, 1994; Samiee & Roth, 1992; Zhang et al., 2009; Beleska-Spasova, 2014), y como se aborda detalladamente en capítulos anteriores, el Desempeño Exportador de una empresa es concebido por poseer tanto la dimensión estratégica (Desempeño Comparativo) como la financiera (Resultado Internacional), y es evaluado a partir de una base mundial que incluye el mercado doméstico. El Desempeño estratégico se refiere a la participación de mercado y la posición competitiva respecto a sus principales rivales, mientras que el desempeño financiero involucra la eficiencia de la empresa llevando a cabo la mercadotecnia global, incluyendo sus costos, crecimiento en ventas y rentabilidad en el mercado global (Zhang et al., 2009). Por lo tanto, se plantea:

H5: El Desempeño Exportador presenta una naturaleza multidimensional, determinada por las dimensiones de Resultado Internacional y Desempeño Comparativo.

Figura 12: Naturaleza multidimensional del Desempeño Exportador



Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Propuesta de un modelo explicativo del Desempeño Exportador

Con la finalidad de dimensionar las oportunidades que abre el ambiente operativo dinámico, las empresas emprendedoras tienen que reconfigurar su base de activos y procesos existentes. Las capacidades organizacionales pueden ofrecer una fuente de ventaja competitiva en mercados que cambian rápidamente sólo si una empresa es capaz de reconocer esos cambios, entender sus consecuencias y reconfigurar su base de activos y procesos continuamente para hacer frente a los requerimientos del ambiente (Jantunen et al., 2005).

Por lo tanto, las empresas necesitan Capacidades Dinámicas (activos, procesos y estructuras que les permitan identificar y dimensionar las nuevas oportunidades y renovar la su base de activos existentes). El comportamiento emprendedor combinado con la renovación de recursos constituye una fuente potencial de ventaja competitiva, especialmente con el ambiente de negocios en un estado cambiante.

Este modelo aborda la Orientación Emprendedora, las Capacidades Dinámicas y el Desempeño de las empresas exportadoras en el rápido y cambiante mercado internacional. Esta investigación plantea que en las empresas exportadoras, tanto tradicionales como Born Global, las Capacidades Dinámicas (Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing y Capacidad Dinámica de Redes), impulsadas por la Orientación Emprendedora Internacional del Fundador/Administrador, influyen de manera significativa en el Desempeño

Exportador de las mismas. Así mismo, se propone que las Capacidades Dinámicas son mediadoras entre la Orientación Emprendedora y el Desempeño en el contexto internacional. De forma paralela, esta investigación se enfoca en analizar el efecto del Factor Born Global sobre el Desempeño Exportador como fuente potencial de ventaja competitiva sobre las empresas exportadoras tradicionales.

3.1.2.1. Orientación Emprendedora Internacional y Capacidad Dinámica de Aprendizaje

La Orientación Emprendedora Internacional ofrece la posibilidad a una empresa de ser más abierta hacia los mercados y a los clientes extranjeros, facilidad obtenida en el proceso de aprendizaje y generación de conocimiento dentro de la organización para aprovechar nuevas oportunidades de negocios en un contexto internacional (Casillas et al., 2010). El aprendizaje en el interior de la organización es una de las principales fuentes de competencia que conduce a un aumento de la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990), que constituye un elemento crítico de la base de recursos internos de una empresa de internacionalización temprana (Rialp et al., 2005).

La empresa adaptativa impulsa el aprendizaje de normas que fortalecen su habilidad para expandirse a los mercados internacionales (Kitchell, 1995). Comparadas con las empresas tradicionales, las empresas que se internacionalizan rápidamente se caracterizan por tener la habilidad de superar los obstáculos de aprendizaje que generan la habilidad para adaptarse y crecer en nuevos ambientes (Autio et al., 2000). También, cuando buscan apoyar el emprendimiento a medida que se expanden en el mundo, las empresas tienen que maximizar los flujos de conocimiento y aprendizaje en países diferentes (Zahra & Dess, 2001; Ireland et al., 2001).

Utilizando el enfoque internacional y basados en la perspectiva de Capacidades Dinámicas (Teece, 2012), la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje captura toda la enseñanza experimental de la empresa (Weerawardena et al., 2007; Weerawardena et al., 2014), incluyendo la tradicional de investigación y desarrollo, el aprendizaje tecnológico (Zahra & Dess, 2001) y el aprendizaje social (no tecnológico), las cuales

generan la innovación y la capacidad de la empresa para responder a las condiciones cambiantes en su ambiente externo (Nelson & Winter, 1982).

En el campo del emprendimiento internacional, de acuerdo a Covin & Slevin (1989) y McDougall & Oviatt's (2000), la Proactividad, la Propensión a Innovar y la Toma de Riesgos son dimensiones fundamentales de la Orientación Emprendedora Internacional. En la práctica, la Proactividad se traduce en el grado en el que las empresas se acercan a mercados internacionales, toman iniciativas en el mercado internacional, asisten regularmente a ferias comerciales, visitan mercados internacionales, buscan contactos internacionales, monitorean mercados de exportación y exploran oportunidades de negocio internacionales (Zhou et. al., 2010; Tayauova, 2011; Zhang, Ma & Wang, 2012). Estas prácticas se realizan con el fin de aumentar su conocimiento del mercado internacional para así también poder actuar de manera anticipada, dado que la proactividad ofrece una perspectiva progresista que representa una tendencia a tomar iniciativas para mejorar el conocimiento del mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Sundqvist, Kylaheiko, & Kuivalainen, 2012; Freeman & Cavusgil, 2007).

Como se se expresó en capítulos anteriores, cuando una empresa tiene Propensión a Innovar, puede ser más probable que se embarque en la adaptación a gran escala de productos para los mercados extranjeros y tal vez incluso, en la fabricación y diseño de productos en esos países (Covin & Miller, 2014). De esta forma, se involucra en un proceso de aprendizaje y generación de conocimientos para reforzar la actual capacidad de organización de la empresa, facilitando así su inserción en nuevos mercados internacionales (Lumpkin & Dess, 1996). De acuerdo a Luo & Tung (2007), desde un punto de vista estratégico, la Toma de Riesgos es la propensión de una firma a correr riesgos relacionados con la empresa en lo que respecta a las acciones estratégicas en un contexto de incertidumbre donde el proceso de aprendizaje y el de generación de conocimientos para la organización pueden ayudar a la empresa a calcular los riesgos de estas acciones estratégicas.

Una Orientación Emprendedora Internacional es particularmente útil en construir, integrar y reconfigurar el conocimiento y los recursos de la empresa. Por lo tanto, la presencia de una fuerte Orientación Emprendedora Internacional tiende a nutrir el ambiente de la empresa que soporta y alinea las capacidades que enfatizan el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, se plantea:

H6: La Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en la capacidad Dinámica de Aprendizaje.

3.1.2.2. Orientación Emprendedora Internacional y Capacidad Dinámica de Marketing

La Orientación Emprendedora Internacional combinada con la Capacidad Dinámica de Marketing, refleja el grado en el cuál una empresa prioriza la identificación y explotación de nuevos productos o mercados como un principio organizacional de la firma. Covin & Miles (1999) visualizan el emprendimiento como la explotación de oportunidades para la renovación y el rejuvenecimiento de la empresa. Se espera que las empresas que están activas en la implementación de nuevas estrategias, métodos y procesos con el fin de que su organización interna coincida con los requisitos del entorno operativo internacional, tengan más éxito en las actividades internacionales que sus contrapartes más pasivas (Jantunen et al., 2005).

La Orientación al Mercado Proactiva, definida en este estudio como Capacidad Dinámica de Marketing, ayuda a regenerar las capacidades y redefinir negocios en mercados dinámicos (Slater & Narver, 1995). Una Orientación Proactiva requiere que la empresa se enfoque en los clientes y competidores mientras que a la vez fomenta la coordinación entre las diferentes áreas y también debe desarrollar comportamientos dedicados a la generación, difusión y uso del aprendizaje organizacional (Matthing et al., 2004).

Las organizaciones orientadas al mercado se centran en la generación de información del mercado y, de esta manera, mejoran y actualizan constantemente los valores y habilidades para el aprendizaje global de la organización (Liu et al., 2002). Sin embargo, en términos de reconfiguración de activos-base, ser activo no necesariamente significa ser eficiente y puede haber diferencias sustanciales entre las organizaciones en su capacidad para implementar nuevas rutinas o técnicas (Edmondson et al., 2001).

Así, un alto grado de Orientación Emprendedora genera la habilidad de reconocer y crear oportunidades a través de las conductas y acciones de la empresa (Shane, 2003). Además, con el propósito de aprovechar esas oportunidades antes que los competidores, el desarrollo de una Orientación Emprendedora implica que la empresa deba desarrollar nuevas capacidades, transformar sus recursos clave y reconfigurar sus procesos y estructuras (Wiklund & Shepherd, 2003).

Una fuerte Orientación Emprendedora Internacional indica una cultura empresarial que está enfocada en normas y valores organizacionales que colocan al cliente en el centro de su actividad y facilita la capacidad de la empresa para capitalizar las oportunidades emergentes y, por lo tanto, reconfigurar rápidamente su base de recursos y capacidades para ser un disparador de nuevos productos y crecimiento. Las empresas con fuerte Orientación Emprendedora Internacional están orientadas al mercado con el objetivo de identificar y explotar oportunidades, están más dispuestas a introducir productos totalmente nuevos y son las primeras en su categoría para entrar a nuevos mercados. Por lo tanto, se plantea:

H7: La Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en la Capacidad Dinámica de Marketing.

3.1.2.3. *Orientación Emprendedora Internacional y Capacidad Dinámica de Redes*

La capacidad de desarrollar redes internacionales se refiere a la habilidad que tiene una empresa para obtener recursos del ambiente a través de la creación de alianzas y vínculos sociales para utilizarlos en sus actividades en los mercados internacionales (Gulati, 1998). La construcción de redes empresariales es una de las principales estrategias seguidas por las empresas emprendedoras con la finalidad de ganar accesos a los recursos y protegerse de la incertidumbre y obstáculos del ambiente en sus operaciones (Steensma et al., 2000).

De acuerdo a Coviello & Cox (2006), la “red empresarial” es una metáfora usada para representar una serie de actores conectados. Estos actores pueden ser organizaciones o individuos, y las relaciones que los unen pueden tomar muchas formas tales como aquellas entre clientes, proveedores, proveedores de servicios o agencias de gobierno (Zhang et al., 2009). Este tipo de redes empresariales contribuyen al éxito de las empresas por medio del apoyo en identificar nuevas oportunidades de negocios y facilitan construir conocimiento del mercado (Chetty & Holm, 2000; Coviello & Munro, 1995).

En el contexto internacional, Mort & Weerawardena et al. (2014) incluyen en la definición de Capacidad Dinámica de Red el conocimiento técnico y no técnico generado a través de los enlaces y las instituciones externas. En este sentido, algunos teóricos también apuntan la capacidad de negociación proporcionada por las tecnologías de comunicación que ayudan a las empresas emprendedoras a adquirir conocimientos, desarrollar estrategias y mantener relaciones para apoyarlas en acelerar su internacionalización (Knight & Cavusgil, 2004).

Después de percibir y descubrir las tecnologías de comunicación que permiten la internacionalización, los emprendedores establecen redes internacionales para explorar dónde y cómo puede explotarse una oportunidad (Oviatt & McDougall, 1994, 2005). Las redes facilitan la adquisición de conocimiento relevante para la internacionalización y pueden reducir la incertidumbre de operar en mercados

extranjeros (Freeman et al. 2006; Sullivan Mort & Weerawardena, 2006), por lo que las empresas buscan activamente el aprendizaje de las redes.

La Intensidad de conocimiento asociada con la visión del Fundador/Administrador es un prerequisite para la búsqueda agresiva de oportunidades, y el conocimiento proveniente de las redes es una capacidad de aprendizaje del ambiente exterior que contribuye al conocimiento intensivo de una empresa en sus primeras actividades de internacionalización (Weerawaedena et al., 2015). La Capacidad Dinámica de Redes captura las habilidades de la empresa, a través de la Orientación Emprendedora de sus fundadores para acceder a las redes existentes y desarrollar nuevas redes empresariales para la internacionalización (Coviello & Munro, 1995; Rasmusan et al., 2001; Harris & Wheeler, 2005; Coviello, 2006; Mort & Weerawardena, 2006).

Las actividades y recursos que constituyen la Capacidad de Redes se perciben como factores contextuales que pueden impulsar los activos estratégicos y facilitar procesos que permiten a la empresa comportarse proactiva e innovadoramente en una forma más efectiva (Covin & Slevin, 1991). La Orientación Emprendedora puede conducir a un mejor desempeño cuando la empresa se concentra en las necesidades latentes de los consumidores y emplea mecanismos de adaptación, transferencia de conocimientos y desarrollo de relaciones (Walter et al., 2006). Por lo tanto, se plantea:

H8: La Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en la Capacidad Dinámica de Redes.

3.1.2.4. *Capacidad Dinámica de Aprendizaje y Capacidad Dinámica de Marketing*

La Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje refleja un conjunto de valores que influyen en la calidad y profundidad del proceso de aprendizaje de la organización (Gnizy et al., 2014). Esta facultad para la expansión acelerada en los mercados internacionales está asociada con una competencia tecnológica global (Zahra & Dess, 2001; Rialp et al., 2005) y el desarrollo de productos únicos (Knight & Cavusgil, 2004); siendo este último factor el resultado de su competencia técnica.

Shu-Mei & Pei-Shan (2014) entienden la Capacidad Dinámica de Aprendizaje como “la capacidad de una empresa para innovar, integrar, reconfigurar, y liberar recursos internos y externos”. El aprendizaje acerca de los mercados internacionales aparece como un determinante importante en el crecimiento y supervivencia de las ventas internacionales, tanto de las pequeñas como de las medianas empresas (Autio et al., 2000), además de que requiere y promueve un aprendizaje efectivo (Sinkula et al., 1997) y refleja un enfoque proactivo para abordar el mercado, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas (Baker & Sinkula, 2009).

La Capacidad Dinámica de Marketing está asociada a procesos de innovación proactivos caracterizados por un aprendizaje generativo (Narver et al., 2004) que da lugar a innovaciones radicales (Narver et al., 2004). Estudios recientes evidencian un efecto positivo de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje sobre la Capacidad Dinámica de Marketing (Hughes et al., 2008; Yannopoulos et al., 2013).

De igual manera, otras investigaciones demuestran que una fuerte Capacidad Dinámica de Aprendizaje (Orientación al Aprendizaje) mejora el impacto de la Capacidad Dinámica de Marketing (Orientación al Mercado) tanto en la participación del Mercado (Baker & Sinkula, 1999a) como en la innovación (Baker & Sinkula, 1999b); y que los comportamientos de la Capacidad Dinámica de Marketing (Orientación al Mercado) están condicionados por la Capacidad Dinámica de Aprendizaje (Orientación al aprendizaje) (Gnizy et al., 2014).

Weerawardena et al. (2014) argumentan que el aprendizaje extraído del mercado permite un mejor entendimiento de sus características como requisito previo para el desarrollo de las estrategias de marketing mix para alcanzar los segmentos deseados. La Capacidad Dinámica de Aprendizaje (procesamiento de la información del mercado) enriquece la Capacidad Dinámica de Marketing permitiendo alcanzar los nichos de mercado de una mejor manera. Por lo tanto, se plantea:

H9: La Capacidad Dinámica de Aprendizaje influye de forma positiva en la Capacidad Dinámica de Marketing.

3.1.2.5. *Capacidad Dinámica de Aprendizaje y Capacidad Dinámica de Redes*

Dado que explotar el conocimiento generado por otros es una función de cada organización para acceder a información, las diferencias idiosincráticas se caracterizan dependiendo de las empresas (Almeida et al., 2003). Las actividades de aprendizaje interno y externo están relacionadas y a menudo son complementarias (Powell et al., 1996) dado que la habilidad para integrar y hacer efectivo el uso del conocimiento externo depende en parte de la cantidad y la calidad del conocimiento previo que tenga la empresa (Cohen & Levinthal, 1990).

Cohen & Levinthal (1990) afirman que la capacidad de absorción de una empresa depende del inventario de conocimiento que ésta posee, el cual puede ser transferido a sus productos, procesos y personal. Tomando esta idea en cuenta, Tsai (2001) y Minbaeva et al. (2003) se enfocan en la capacidad de absorción de la empresa y argumentan que dependiendo del grado en el cual la empresa sea capaz de generar recursos sustanciales, ésta puede acceder al conocimiento externo. Las empresas con alta capacidad de absorción poseen fortaleza para aprender de otros agentes en su red, integrar su información externa y transformarla en conocimiento interno a medida que la aplica con éxito a su actividad de negocio (Tsai, 2001; Monferrer et al., 2013).

La Capacidad Dinámica de Aprendizaje se fundamenta en la capacidad de absorción, la cual también depende de las estructuras de comunicación que se extienden más allá de las fronteras de la organización (Macpherson et al., 2004). El potencial de una Born Global para generar su Capacidad Dinámica de Aprendizaje depende no solo de sus recursos de conocimiento, sino también de las relaciones que ha construido con otros agentes clave (Dyer & Singh, 1998). Sobre esta base la empresa es capaz de capturar, absorber y hacer uso de su conocimiento externo facilitando el proceso de aprendizaje (Monferrer, 2011).

La Capacidad Dinámica de Aprendizaje en ambientes internacionales se define como la habilidad de una empresa para que activamente adquiera, comparta y utilice su ventaja de inteligencia para planear y diseminar información con el objetivo de gestionar en ambientes que cambian rápidamente en mercados extranjeros (Zhang et al., 2009). La Capacidad Dinámica de Redes garantiza la efectiva administración del conocimiento a través de la generación, acceso, intercambio e integración de conocimiento provenientes de diferentes fuentes, la cuál se alimenta a través de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje (Monferrer et al., 2013). La empresa adaptativa que posee una Capacidad Dinámica de Aprendizaje para superar los obstáculos en los mercados extranjeros, maximiza los flujos de información y conocimiento externo necesarios para la efectiva gestión de la Capacidad Dinámica de Redes (Zhang et al., 2009) . Por lo tanto, se plantea:

H10: La Capacidad Dinámica de Aprendizaje influye de forma positiva en la Capacidad Dinámica de Redes.

3.1.2.6. *Capacidad Dinámica de Aprendizaje y Desempeño Exportador*

Una fuerte Capacidad Dinámica de Aprendizaje lleva a la empresa a cuestionarse suposiciones de largo plazo acerca de las filosofías de operación fundamentales y a examinar sus modelos mentales (por ejemplo, supuestos acerca de clientes y consumidores) y las teorías en uso (por ejemplo, aproximaciones para establecer e implementar estrategias de marketing) que guían la toma de decisiones (Gnizy et al., 2014). Los resultados superiores de aprendizaje generados por el des-aprendizaje permiten a la empresas desarrollar de mejor manera sus capacidades operacionales de acuerdo a las demandas del entorno externo, lo que lleva a mejorar el desempeño (Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999a, 2002; Liu et al., 2002; Calantone et al., 2002;). Por lo tanto, la Capacidad Dinámica de Aprendizaje incentiva las capacidades de reconfiguración de la empresa que, en consecuencia, afectan el Desempeño de la empresa (Weerawardena et al., 2014).

En el contexto internacional, los estudios empíricos relacionados con la Capacidad Dinámica de Aprendizaje establecen modelos de orden superior que vinculan esta capacidad con la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora, y demuestran el efecto positivo de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje sobre el Desempeño Exportador (Long 2013; Baker, 2014; Weerawardena et al., 2014). En consecuencia, la Capacidad Dinámica de Aprendizaje a través de la cual una Pequeña y Mediana Empresa puede reconfigurar sus recursos y capacidades evoluciona en comportamientos que se relacionan positiva y directamente con el desempeño exitoso en el extranjero (Ellonen et al., 2008; Zhang et al., 2009; Gnizy et al., 2014; Weerawardena et al., 2014). Por lo tanto, se plantea:

H11: La Capacidad Dinámica de Aprendizaje influye de forma positiva en Desempeño Exportador.

3.1.2.7. *Capacidad Dinámica de Marketing y Desempeño Exportador*

La capacidad de una empresa para aprender de los cambios en los mercados es una fuente tanto de innovación como de ventaja competitiva (Day, 1994a). Varios estudios previos sugieren que los procesos de innovación y de ventaja competitiva están íntimamente relacionados. Porter (1990) sostiene que las empresas crean ventajas competitivas por medio de la concepción de nuevas formas para conducir actividades en la cadena de valor para entregar valor superior a sus clientes, el cual es un acto de innovación. Existe evidencia empírica que soporta que la innovación lleva una ventaja competitiva (desempeño más sólido), indicado por Narver et al. (2004).

La Capacidad de Marketing se define como “una posición superior en el mercado” que captura la provisión de valor superior para los clientes y/o el alcance de costos relativos bajos, resultando en una participación dominante de mercado y en un desempeño financiero superior (Hunt & Morgan, 1995). El Desempeño superior se basa en la habilidad de gestión para alinear la estrategia con los factores externos ambientales que están fuera del control de la administración. A medida que cambia el entorno de internacionalización, una opción viable para las empresas pequeñas y

medianas es expandirse en el extranjero para alcanzar un mejor Desempeño (Weerawardena & O'cass, 2004).

Específicamente, el efecto de la Orientación al Mercado Proactiva, concebida en este estudio como Capacidad Dinámica de Marketing, sobre el Desempeño Exportador se aborda por Brettel et al. (2012). Tomando datos de 737 empresas procedentes de Austria, Alemania, Suiza, Tailandia y los EE.UU., los autores llevan a cabo una comparación transcultural de los resultados, observando relaciones significativas entre la Orientación al Mercado Proactiva y el Desempeño. Estos resultados sugieren que las empresas que traspasan culturas se benefician cuando actúan de una manera orientada al mercado y cuando alinean su orientación al mercado a su estrategia de innovación.

Por otro lado, existe evidencia empírica que sugiere que una fuerte Capacidad Dinámica de Marketing es un prerequisite para el éxito de las innovaciones en el mercado (Li & Calantone, 1998; Narver 2004; Li et al., 2008). Varios estudios previos demuestran que el inadecuado soporte de marketing conlleva al fracaso de los productos (Zhang & Duan, 2010; Bodlaj et al., 2012; Yannopoulos et al., 2013). La adecuada gestión en todas las actividades de marketing es determinante en el éxito de los productos y, ésta su vez, en el desempeño en los nuevos mercados internacionales (Huges et al., 2008; Tsai et al., 2008; Martín-Consuegra et al., 2008; Bodlaj, 2010; Voola y O'Cass, 2010; Lamore et al., 2013; Min & Zhiying, 2014; Weerawardena et al., 2014). Por lo tanto, se plantea:

H12: La Capacidad Dinámica de Marketing influye de forma positiva en Desempeño Exportador.

3.1.2.8. *Capacidad Dinámica de Redes y Desempeño Exportador*

La Capacidad Dinámica de Redes permite la identificación y explotación de oportunidades de mercado que facilitan el desarrollo de productos intensivos en conocimiento y el desempeño de la empresa Born Global. En este sentido, Monferrer

et al. (2013) proponen el concepto de “Orientación al Mercado de Redes” y plantean que éste facilita el desarrollo de Capacidades Dinámicas y exploratorias en las empresas que se internacionalizan rápidamente; las cuales, a su vez, influyen en la capacidad de explotar el conocimiento a través de innovaciones y, por lo tanto, de obtener un alto desempeño.

Por otro lado, Mort & Weerawardena (2006) argumentan que la Capacidad Dinámica de Redes permite a los Fundadores/Administradores de las empresas a adquirir conocimiento tecnológico y de tendencias del mercado para desarrollar productos intensivos en conocimiento. Esta capacidad permite a la empresa generar ideas para el desarrollo de productos, mejorando el servicio al cliente en un nivel de producto aumentado en los mercados internacionales.

Los activos de la empresa basados en las relaciones, tales como los socios estratégicos y el ecosistema de redes, se vinculan con el desarrollo de productos dentro de la firma, con el objetivo de entregar mayor valor a los consumidores (Srivastava et al., 2001). En esta línea, la Capacidad Dinámica de Redes provee acceso a clientes potenciales y a los miembros de la cadena de valor (Weerawardena et al. 2007; Mort & Weerawardena 2006). De acuerdo con la evidencia empírica obtenida por Mort & Weerawardena (2006), la Capacidad Dinámica de Redes tiene un efecto directo en el desempeño de la empresa. Chiou (2010) plantea en un modelo teórico que la red colaborativa de empresa, en conjunto con las Capacidades Dinámicas, afectan el Desempeño.

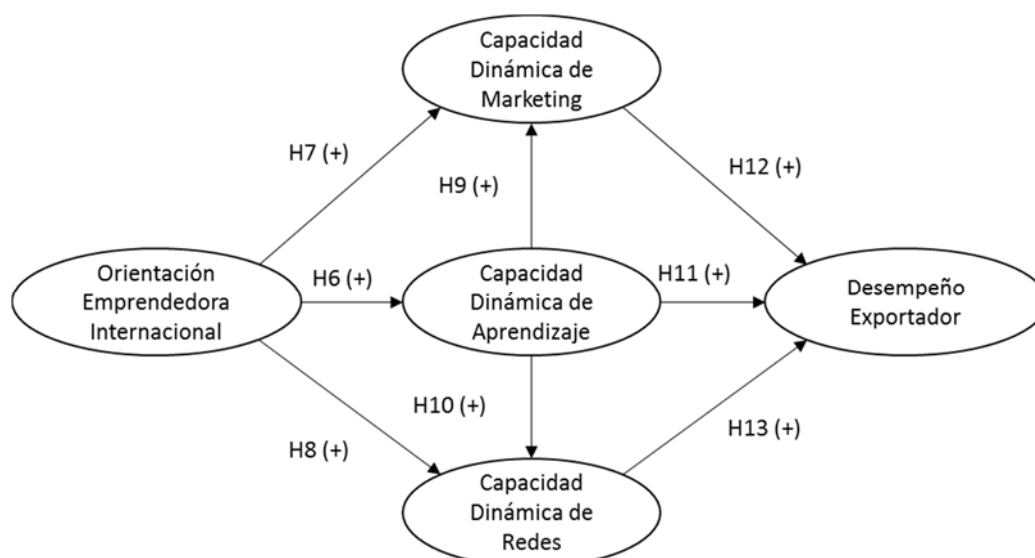
En estudios empíricos más recientes sobre emprendimiento internacional, Monferrer et al. (2013) argumentan que la Orientación al Mercado de Redes tiene efectos positivos en las Capacidades Dinámicas para la Internacionalización rápida, y esta interacción tiene a su vez efectos que incrementan el Desempeño de las empresas. Weerawardena et al. (2014) plantean el efecto positivo de la Capacidad Dinámica de las Redes Empresariales (en ambas muestras, Australia y Estados Unidos) sobre tres Capacidades Dinámicas: Capacidad Dinámica de Aprendizaje al interior de la organización, Capacidad Dinámica de Marketing y Capacidad Dinámica de Innovación;

y de estas Capacidades Dinámicas sobre el Desempeño en la internacionalización temprana. Por lo tanto, se plantea:

H13: La Capacidad Dinámica de Redes influye de forma positiva en Desempeño Exportador.

Una vez explicadas las hipótesis de investigación que recogen los efectos directos entre las variables del modelo, la Figura 13 refleja la propuesta de un modelo explicativo del desempeño exportador.

Figura 13: Propuesta de un modelo explicativo del Desempeño Exportador



Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Efecto moderador del factor “Born Global”

Las empresas Born Global, a diferencia de las empresas tradicionales, presentan las siguientes características: a) se centran en nichos de mercado altamente proactivos, desarrollándose en mercados líderes de todo el mundo desde el inicio de sus actividades (Rialp et al., 2010); b) se encuentran totalmente comprometidas con la internacionalización usando redes personales y empresariales para conseguir un mejor posicionamiento (Escandón et al., 2013); c) se enfocan en productos de alto valor tecnológico y, por ende, de valor agregado elevado (Weerawardena et al., 2014); y d)

presentan flexibilidad alta para adaptarse a los cambios de las condiciones y circunstancias externas (Rialp et al., 2010; Weerawardena et al., 2014).

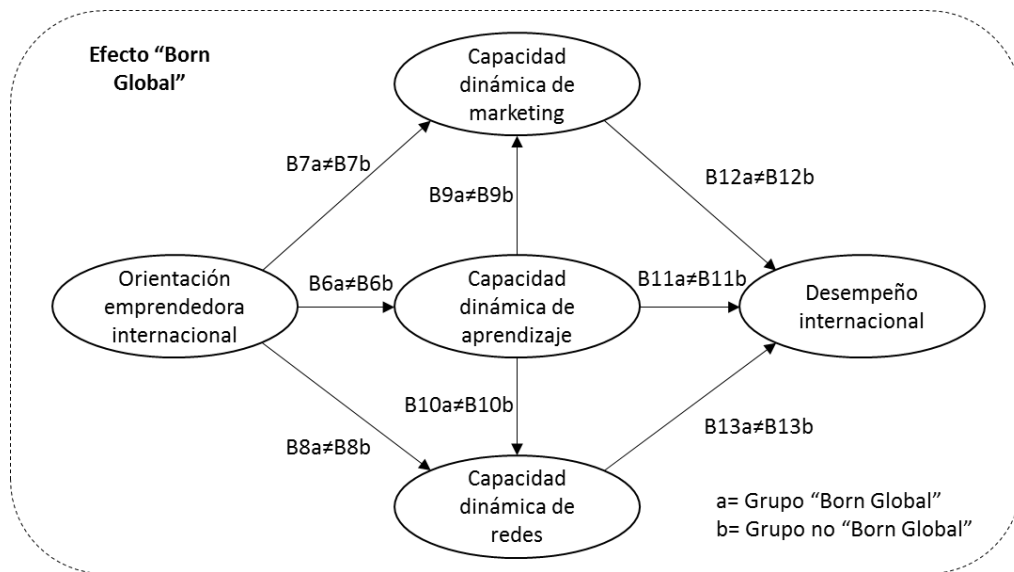
Estas características de una empresa Born Global son las requeridas por una empresa que tiene las capacidades para actuar en entornos altamente dinámicos. Por lo tanto, esta tesis doctoral plantea que el hecho de que una empresa exportadora esté clasificada como una empresa Born Global influye en la intensidad de las relaciones causales entre las variables del modelo teórico que se plantea en este estudio.

Jantunen et al. (2005) confirman que la Orientación Emprendedora y la reconfiguración de capacidades tienen un efecto positivo sobre el Desempeño Exportador en empresas Born Global. De igual manera, los estudios de Zhang et al. (2009), Kuivalainen et al. (2010), Zhou (2010), Monferrer et al. (2013), Gnizy et al. (2014), Weerawardena et al. (2014), y Torres et al. (2015) establecen que en las empresas Born Global las Capacidades Dinámicas tienen un efecto altamente positivo en el grado de internacionalización de una empresa.

Por lo tanto, se considera que la intensidad de las relaciones propuestas en el modelo teórico sea mayor para el colectivo de empresas Born Global que para el grupo de empresas exportadoras tradicionales. La figura 14 recoge cómo se plantea el efecto moderador del factor Born Global sobre el modelo teórico propuesto.

H14: El factor “Born Global” influye en la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico.

Figura 14: Efecto moderador del factor “Born Global”



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Metodología de la Investigación

En este apartado se describe la metodología de investigación utilizada con el objetivo de contrastar el modelo teórico propuesto y dar respuesta a las hipótesis planteadas anteriormente. En particular, la presente tesis doctoral se basa en un estudio cuantitativo mediante encuestas dirigidas a los dueños y/o administradores de pequeñas y medianas empresas exportadoras de México. A continuación se detalla la estructura general de la investigación empírica y se explica de forma pormenorizada la estructura y contenido del cuestionario y las escalas de medida utilizadas, así como el plan de muestreo y el trabajo de campo desarrollado. Finalmente, se presenta una descripción de las características demográficas de las empresas y los directivos incluidos en la muestra.

Figura 15: Fases en el Desarrollo de la Investigación



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1. Estructura del cuestionario

La recogida de información se realiza mediante un cuestionario estructurado en el que se incluyen una serie de escalas multiatributo referidas a las distintas variables identificadas en el modelo propuesto (ver Anexo I). Se emplean escalas tipo Likert de siete posiciones donde 1 indica total desacuerdo con la afirmación planteada y 7 total acuerdo.

Partiendo de una revisión teórica de las escalas de medida empleadas por diversas investigaciones anteriores (ver Tabla 39), a continuación se lleva a cabo una explicación de las escalas de medida seleccionadas para cada variable incluida en el modelo teórico: Orientación Emprendedora Internacional, Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica Marketing, Capacidad Dinámica de Redes y Desempeño exportador. Adicionalmente, se indican los valores del estadístico alfa de

Cronbach obtenidos para cada escala en la investigación original en la que se propone y valida.

Tabla 39: Resumen de Escalas de Medida de los Constructos

CONSTRUCTO	ESCALA DE MEDIDA	FUENTES
Orientación Emprendedora Internacional	14 ítems. Escala Likert 7-puntos, tomados de Zhou et al. (2010): • Proactividad ($\alpha=0.82$) • Innovación ($\alpha=0.83$) • Toma de Riesgos(0.74)	Covin & Slevin (1989) Lumpkin & Dess (1996) Knight & Cavusgil (2004) Zhou et al. (2010)
Capacidad Dinámica de Marketing	15 ítems, Escala Likert 7 puntos, tomados de Narver & Slater (1990): • Orientación al Cliente ($\alpha=0.79$) • Orientación al Competidor ($\alpha=0.79$) • Coordinación Interfuncional($\alpha=0.71$)	Narver and Slater (1990) Narver et al. (2004)
Capacidad Dinámica de Aprendizaje	11 Ítems, Escala Likert 7 puntos, tomados de Wang (2008): • Compromiso para Aprender ($\alpha=0.87$) • Visión Compartida($\alpha=0.86$) • Mentalidad Abierta ($\alpha=0.80$)	Sinkula et. al. (1997) Baker and Sinkula (1999) Wang (2008)
Capacidad Dinámica de Redes	18 Ítems, Escala Likert 7 puntos, tomados de Walter et al. (2006): • Coordinación ($\alpha=0.87$) • Habilidades para relacionarse ($\alpha=0.90$) • Conocimiento de Socios ($\alpha=0.86$) • Comunicación interna ($\alpha=0.85$)	Morh and Speckman (1994) Walter et al. (2006)
Desempeño Exportador	6 Ítems, Escala Likert 7 puntos, tomados de Kight & Cavusgil (2004): Importancia y grado de satisfacción con: • Ventas Internacionales • Crecimiento en Ventas Internacionales • Rentabilidad Internacional • Retorno de la Inversión de los mercados internacionales • Éxito Percibido	Cavusgil and Zou (1994) Knight & Cavusgil (2004)

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1.1. Medida de la Orientación Emprendedora Internacional

De acuerdo a las propuestas de McDougall & Oviatt (2000), Knight & Cavusgil (2004), Jantunen et al. (2005), Freeman & Cavusgil (2007), Knight et al. (2008), Kropp et al. (2008), Zhou et al. (2010), Tayauoava (2011), Lee & Peterson (2000) y Sundqvist et al. (2012), la Orientación Emprendedora Internacional se concibe como un constructo reflectivo y multidimensional. Las medidas de este constructo se toman específicamente de Zhou et al. (2010), las cuales se derivan a su vez de Covin & Slevin (1989), Lumpkin & Dess (1996) y Knight & Cavusgil (2004). En base al estudio de Zhou et al. (2010), esta investigación aborda las dimensiones de la Proactividad, Innovación y Toma de Riesgos, las cuales se utilizan para medir este constructo. En la tabla 39 se incluyen los valores del estadístico alfa de cronbach obtenidos para cada escala en el trabajo original de Zhou et al. (2010). La tabla 40 recoge la escala de medida de la Orientación Emprendedora.

Tabla 40: Escala de Medida de la Orientación Emprendedora Internacional

PROACTIVIDAD	
PROA1	Nuestros directivos han asistido regularmente a ferias comerciales nacionales o en el extranjero
PROA2	Nuestros directivos han pasado algún tiempo de visita en el extranjero
PROA3	Nuestros directivos buscan de manera activa el contacto con proveedores o clientes en los mercados internacionales
PROA4	Nuestros directivos monitorean regularmente las tendencias de los mercados de exportación
PROA5	Nuestros directivos exploran de manera activa las oportunidades de negocio en el extranjero
TOMA DE RIESGOS	
RIES1	Nuestros directivos se centran más en las oportunidades que en los riesgos en el extranjero
RIES2	Cuando nos enfrentamos a decisiones con respecto a la exportación u otras operaciones internacionales, nuestros directivos siempre son tolerantes a los riesgos potenciales
RIES3	Nuestros directivos tienen una visión compartida con respecto a los riesgos de los mercados extranjeros
RIES4	Nuestros directivos evalúan las oportunidades que implican algún riesgo en el extranjero

Tabla 40: Escala de Medida de la Orientación Emprendedora Internacional

PROPENSIÓN A INNOVAR	
INNO1	Nuestros directivos siempre incentivan ideas de nuevos productos para los mercados internacionales
INNO2	Nuestros directivos son muy abiertos con respecto a las formas innovadoras para explotar las oportunidades de los mercados internacionales
INNO3	Nuestros directivos creen que una oportunidad en los mercados internacionales es mayor que una en los mercados domésticos
INNO4	Nuestros directivos buscan continuamente nuevos mercados de exportación
INNO5	Nuestros directivos están dispuestos a considerar nuevos proveedores/clientes en el extranjero

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2. Medida de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje

De acuerdo a las propuestas de Weerawardena (2007), Wang (2008), Gnizy et al. (2014) y Weerawardena et al. (2014), la Capacidad Dinámica de Aprendizaje (Orientación al Aprendizaje) se concibe como un constructo reflectivo y multidimensional en el contexto internacional y a menudo se examina en combinación con la Orientación al Mercado (Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999; Mavondo et al., 2005; Gnizy et al., 2014). Para este estudio, las medidas de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje se derivan principalmente de Sinkula et al. (1997) y Baker & Sinkula (1999), y se toman específicamente de Wang (2008). Esta investigación aborda las dimensiones de la Compromiso para Aprender, Visión Compartida y Mentalidad Abierta, las cuales se utilizan para medir este constructo. En la tabla 39 se incluyen los valores del estadístico alfa de cronbach obtenidos para cada escala en el trabajo original de Wang (2008). La tabla 41 recoge la escala de medida de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje.

Tabla 41: Escala de Medida de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje

COMPROMISO PARA APRENDER	
COMP1	Los gerentes están de acuerdo en que la habilidad de nuestra organización para aprender es la clave de nuestra ventaja competitiva
COMP2	Los principales valores en nuestra organización incluyen al aprendizaje como elemento clave para la mejora
COMP3	En nuestra empresa existe la creencia de que el aprendizaje de los empleados es una inversión, no un gasto
COMP4	El aprendizaje en nuestra organización es visto como un elemento clave que es necesario para garantizar la supervivencia de la empresa
VISION COMPARTIDA	
VIS1	Existe un propósito común en toda nuestra empresa
VIS2	Existe un total acuerdo sobre la visión de nuestra organización en todos los niveles, funciones y divisiones
VIS3	Todos los empleados están comprometidos con las metas de nuestra organización
VIS4	Los empleados se ven a sí mismos como socios para perfilar el rumbo de la empresa
MENTALIDAD ABIERTA	
MENT1	No tenemos miedo a reflexionar críticamente los supuestos que hemos realizado de forma compartida sobre nuestros clientes
MENT2	El personal de nuestra organización es consciente de que la forma en que se percibe el mercado debe cuestionarse continuamente
MENT3	Como empresa, rara vez nos cuestionamos colectivamente nuestra forma de interpretar la información del cliente

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.3. Medida de la Capacidad Dinámica de Marketing

De acuerdo a las propuestas de Jaworski & Kohli (1993), Cadogan et al. (1999), Cadogan et al. (2003), Cui & Li (2003), Murray et al. (2011), Wood et al. (2011), Chung (2012), Boso et al. (2013), Chung (2012), Ripolles et al. (2012), Chi & Sun (2013), y Torres et al. (2015), la Capacidad Dinámica de Marketing (Orientación al Mercado) enfocada a empresas exportadoras tradicionales y Born Global se concibe como un constructo reflectivo y multidimensional.

Esta investigación aborda las dimensiones de Orientación al Cliente, Orientación al Competidor y Coordinación Interfuncional, las cuales son utilizadas para medir este constructo. En la tabla 39 se incluyen los valores del estadístico alfa de cronbach obtenidos para cada escala en el trabajo original de Narver & Slater (1990). La tabla 42 recoge la escala de medida de la Capacidad Dinámica de Marketing.

Tabla 42: Escala de Medida de la Capacidad Dinámica de Marketing

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
CLIE1	Los objetivos de nuestra empresa están enfocados principalmente a la satisfacción del cliente
CLIE2	Monitoreamos constantemente nuestro nivel de compromiso en las necesidades del cliente
CLIE3	Nuestra estrategia se basa en la comprensión de las necesidades del cliente
CLIE4	Nuestras estrategias de negocios son conducidas por nuestras creencias acerca de cómo podemos crear mayor valor para los clientes
CLIE5	Medimos la satisfacción del cliente con frecuencia y de manera sistemática
CLIE6	Le otorgamos especial atención al servicio post-venta
ORIENTACIÓN AL COMPETIDOR	
COM1	Nuestro personal de ventas comparte información frecuentemente dentro de la empresa en relación a las estrategias de los competidores
	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores
COM3	Nuestros directivos analizan regularmente las estrategias y fortalezas de nuestros competidores
	Nos enfocamos a los clientes con los que tenemos una oportunidad de ventaja competitiva
COM4	
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	
INTER1	Nuestros directivos visitan regularmente a nuestros clientes actuales y potenciales
	Comunicamos abiertamente la información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a través de todas las funciones dentro de la empresa
INTER2	Todas nuestras áreas funcionales están integradas para cumplir con las necesidades de nuestros mercados objetivo
	Todos nuestros gerentes comprenden de qué manera cada uno puede contribuir a la creación de valor para el cliente
INTER3	
INTER4	
INTER5	Compartimos los recursos a través de toda la empresa

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.4. Medida de la Capacidad Dinámica de Redes

Tomando como base las propuestas de Mort & Weewardena (2006), Alenaghian (2012), Monferrer et al. (2013), y Weerawardena et al. (2014), la Capacidad Dinámica de Redes se concibe como un constructo reflectivo y multidimensional, que ha sido escasamente estudiado de manera empírica en el contexto internacional. Las medidas de este constructo se derivan principalmente de Morh & Speckman (1994) y se toman específicamente de Walter et al. (2006), debido a que son las propuestas con mayor respaldo empírico y plantean un vínculo de las redes empresariales con la Orientación Emprendedora y el contexto internacional. Basados en el estudio de Walter et al. (2006) y para medir este constructo, esta investigación aborda las dimensiones de Coordinación, Habilidad para Relacionarse, Conocimiento de Socios y Comunicación Interna. En la Tabla 39 se incluyen los valores del estadístico alfa de cronbach obtenidos para cada escala y en la Tabla 43 su medida para esta tesis doctoral.

Tabla 43: Escala de Medida de la Capacidad Dinámica de Redes

COORDINACIÓN	
COOR1	Analizamos lo que nos gustaría y deseamos alcanzar con cada socio
COOR2	Ajustamos el uso de recursos (ej., personal, finanzas) para cada relación con los socios
COOR3	Nos informamos de las metas, capacidades y estrategias de nuestros socios
COOR4	Evaluamos con anticipación los posibles socios para plantear la construcción de relaciones
COOR5	Asignamos coordinadores quienes son responsables de la relación con nuestros socios
COOR6	Discutimos regularmente con nuestros socios de qué manera podemos apoyarnos mutuamente en nuestros éxitos
HABILIDADES PARA RELACIONARSE	
HAB1	Tenemos la habilidad para construir buenas relaciones personales con socios de negocios
HAB2	Nos podemos poner en la posición de nuestros socios
HAB3	Podemos negociar de manera flexible con nuestros socios
HAB4	Casi siempre resolvemos de manera constructiva los problemas con nuestros socios
CONOCIMIENTO DE SOCIOS	
CONO1	Conocemos los mercados de nuestros socios
CONO2	Conocemos los productos/procesos/servicios de nuestros socios
CONO3	Conocemos las fortalezas y debilidades de nuestros socios
CONO4	Conocemos las capacidades y estrategias de nuestros competidores

Tabla 43: Escala de Medida de la Capacidad Dinámica de Redes

COMUNICACIÓN INTERNA	
COMU1	En nuestra organización tenemos juntas regularmente para cada proyecto
COMU2	En nuestra organización los empleados desarrollan contactos informales entre ellos
COMU3	En nuestra organización la comunicación se realiza regularmente por medio de proyectos y áreas temáticas
COMU4	En nuestra organización los gerentes y empleados dan retroalimentación sistemática entre sí
COMU5	En nuestra organización la información es intercambiada regularmente de forma espontánea

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.5. Medida de Desempeño Exportador

De acuerdo a las propuestas de Estilos (1998), Zou et al. (1998), Morgan (2000), Sousa (2004), Cavusgil & Zou (1994), Diamantopoulos & Kakkos (2007), Zhang et al. (2009), Zhou et al. (2010), Beleska-Spasova (2011), Geschewski (2011), Beleska-Spasova & Glaister (2012), Gnizy et al. (2014) y Weerawardena et al. (2014), este estudio concibe al Desempeño Exportador como un constructo reflectivo, multidimensional y compuesto por indicadores objetivos y subjetivos. Tomando como referencia la complejidad, la variedad de determinantes y medidas empleadas en estos estudios, esta investigación utiliza a la Empresa como nivel de análisis para la medida del desempeño en los mercados extranjeros.

Las medidas de este constructo se derivan principalmente de Cavusgil & Zou (1994), Zou et al. (1998) y se toman específicamente de Knight & Cavusgil (2004), las cuales aplican tanto para empresas exportadoras tradicionales como para las empresas exportadoras clasificadas como Born Global. Tomando como base el estudio de Knight & Cavusgil (2004), la medida del Desempeño Exportador en esta investigación aborda las dimensiones de Ventas Internacionales, Crecimiento en Ventas Internacionales, Rentabilidad Internacional, Retorno de la Inversión en Mercado Internacionales y Éxito Precibido, reportando en forma global un alpha de cronbach de 0.90 en la medición de este Constructo (knight & Cavusgil, 2004); en la Tabla 39 se incluyen los valores del

estadístico alfa de cronbach obtenidos para cada escala. La Tabla 44 recoge la escala de medida del desempeño exportador.

Tabla 44: Escala de Medida del Desempeño Exportador

RESULTADO INTERNACIONAL	
DINT1	El porcentaje de participación en el mercado internacional
DINT2	El crecimiento de ventas en el mercado internacional
DINT3	La utilidad antes de impuestos en el mercado internacional
DESEMPEÑO COMPARATIVO	
DCOM1	El crecimiento de ventas en su principal mercado de exportación, comparado con sus principales competidores
DCOM2	El retorno de la inversión en su principal mercado de exportación, comparado con su mercado nacional

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Diseño de la investigación y trabajo de campo

A continuación se lleva a cabo la explicación de la investigación efectuada, con detalle del universo del estudio y del procedimiento de muestreo, la administración del cuestionario, y la muestra de la investigación.

3.2.2.1. *Universo y procedimiento de muestreo*

El universo de este estudio está compuesto por pequeñas y medianas empresas exportadoras del sector industrial inscritas en la Secretaría de Economía de México, excluyendo el sector de comercio y servicios. De acuerdo a la Secretaría de Economía y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI), en este país existen 34.380 pequeñas y medianas empresas dedicadas al comercio exterior, las cuáles se dividen en 8.887 exportadoras manufactureras, 17.100 importadoras y 8.393 empresas que se dedican a ambas actividades. Para efectos de este estudio, se tomó como universo las 8.887 pequeñas y medianas empresas exportadoras enfocadas al sector industrial registradas en la Secretaría de Economía de México, excluyendo las enfocadas al sector de comercio y servicios.

El procedimiento de muestreo empleado es no probabilístico¹, ya que no se dispone de un censo actualizado y no es posible, por tanto, conocer la probabilidad de que cualquier elemento particular de la población sea elegido para la muestra. Para realizar el contacto con empresas exportadoras incluidas en el universo del estudio, se recurrió a un procedimiento de muestreo por conveniencia, contactando con potenciales empresas informantes a través de una convocatoria a nivel nacional por parte de FedEx y la Secretaría de Economía de México para participar en el evento FedEx Tour2014. El Fedex Tour Pymes Exportadoras es una gira de seminarios para Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras que se lleva a cabo la empresa Fedex en coordinación con la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía de México.

Este tour se realiza en diferentes ciudades de la República Mexicana, y supone una extensión del programa FedEx Pymes Membership. Dentro de este programa, los empresarios desarrollan y encaminan proyectos de exportación que contribuyen al crecimiento y desarrollo de sus negocios, contando con seminarios en comercio internacional, consultoría en procesos logísticos, herramientas gratuitas de comercio electrónico y toda una gama de servicios de apoyo. En el programa de eventos del Fedex Tour, se imparten seminarios teórico-prácticos dirigidos a exportadores activos o empresarios, que cuentan con programas de fomento a la exportación acreditados por la Secretaría de Economía para empresas pequeñas y altamente exportadoras. Se abordan temas de importancia para el sector exportador con el fin de proporcionar herramientas a pequeños y medianos empresarios mexicanos que quieran hacer más eficientes sus operaciones de comercio exterior.

Para efectos de este estudio, los cuestionarios se aplicaron durante los seminarios (uno por ciudad y por día) en cada una de las localidades donde el Fedex Tour tuvo sede en julio de 2014. De acuerdo a la Secretaría de Economía, las Ciudades en dónde se concentra el mayor número de empresas exportadoras de México son: Distrito

¹ Si bien se tiene información del número de empresas que componen el universo de la investigación, se carece de acceso a los datos de contacto individuales de cada una de ellas, cuestión que obliga a utilizar un procedimiento de muestreo no probabilístico.

Federal, Puebla, Querétaro, Toluca, Guadalajara, San Luis Potosí, León, Aguascalientes, Veracruz y Tijuana. En consecuencia, la muestra se enfocó en cubrir la mayor parte de estas ciudades, aplicándose el cuestionario en las siguientes: Distrito Federal, Puebla, Querétaro, Toluca y Guadalajara, tal y como se puede observar en la Tabla 45.

Tabla 45: Ciudades en Donde se Aplicó el Cuestionario

CIUDAD	FECHA	NÚMERO DE CUESTIONARIOS
		APLICADOS
Distrito Federal	22 de Julio de 2014	200
Puebla	24 de Julio de 2014	130
Querétaro	16 de Julio de 2014	200
Toluca	17 de Julio de 2014	130
Guadalajara	29 de Julio de 2014	200
TOTAL APLICADOS		860

Fuente: Elaboración propia.

De forma previa al desarrollo del trabajo de campo, el 1 de julio de 2014 se realizó un Pre-test con 25 empresas exportadoras pertenecientes al colectivo objeto de estudio y localizadas en el Distrito Federal de la Ciudad de México. El pre-test tuvo como objetivo desarrollar una prueba de validez, una evaluación para definir si existía algún error de producción en la encuesta, y para verificar si los encuestados entendían todas las preguntas (Dillman, 2000). Para incrementar la validez, el cuestionario fue revisado por expertos en la materia (los asesores de esta tesis y dos académicos de alto nivel del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México) con la finalidad de depurar la estructura, orden y diseño de las preguntas. La retroalimentación y sugerencias se incorporaron con la forma de modificaciones menores a fraseología, diseño de la encuesta y el orden de las preguntas.

3.2.2.2. *Administración del Cuestionario*

El instrumento de investigación utilizado fue el Cuestionario, el cual se aplicó de forma personal y fue contestado a través de dispositivos móviles (i-pads) que se instalaron al momento de distribuir el Cuestionario. Se identificó a los dueños y/o gestores de cada empresa como responsable/s de contestar el cuestionario representativo de cada una de ellas. Al inicio del seminario se describía el propósito del estudio y explicaba que todos los encuestados serían estrictamente anónimos y tratados confidencialmente. Adicionalmente, se ofreció a los encuestados un reporte resumido de los hallazgos como un incentivo por completar el cuestionario, siendo igualmente necesaria la cumplimentación de la encuesta para la obtención del diploma de participación en el evento. Lo anterior permitió tener acceso a ventajas sustanciales comparadas con los cuestionarios aplicados vía correo electrónico y por correo postal, en términos del tiempo de respuesta y captura instantánea.

En particular, permitió tener menores costos en materia de impresión y servicio postal (Dixon & Turner, 2007); mejores oportunidades para desarrollar diseño y la interacción con los encuestados (Griffis et al., 2003); mayor facilidad en la administración del cuestionario y la entrada directa de datos al servidor que reducen los errores manuales; y por último, la velocidad de entrega y respuesta de regreso de los cuestionarios.

3.2.2.3. *Muestra de Investigación*

Como resultado del trabajo de campo se obtuvieron finalmente 161 encuestas válidas con una tasa de respuesta del 18,72% sobre los 860 cuestionarios aplicados, lo que supone un error muestral de 7,00% para una población de 8.887 empresas exportadoras incluidas en el universo de este estudio (con un nivel de confianza del 95,5%, para el caso más desfavorable $p=q=0,5$). La Tabla 46 resume la ficha técnica del estudio realizado.

Tabla 46: Ficha Técnica del Estudio Realizado

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Universo	Pequeñas y medianas empresas exportadoras del sector industrial inscritas en la Secretaría de Economía de México, excluyendo el sector de comercio y servicios
Ámbito geográfico	México
Método de recogida de información	Encuesta personal a través de dispositivos móviles (i-pads)
Procedimiento de muestreo	Por conveniencia, distribución de la encuesta a 860 dueños y/o gestores asistentes al evento FedEx Tour2014
Recogida de información	Durante la celebración del evento en Distrito Federal, Puebla, Querétaro, Toluca y Guadalajara
Tamaño de muestra	161 encuestas válidas
Error muestral	±7,00%
Nivel de confianza	95,5 % (k=1,96) para el caso más desfavorable p=q= 0,5
Fecha de trabajo de campo	Julio de 2014

Fuente: Elaboración propia.

Las características más importantes de la muestra final se encuentran recogidas en la Tabla 47. El 50% de los entrevistados son propietarios de las empresas y la otra mitad son ejecutivos que operan dentro las mismas. La mayor cantidad de los productos de exportación son industriales (correspondientes al 49,9% de la muestra) debido a que los lugares dónde se recogió la información son las capitales industriales de México, seguidos de productos de consumo y de servicios. El 80% de la muestra factura entre 1 y 99 millones de dólares. El 64% de la muestra exporta al menos el 25% de sus ventas totales. El 46,6% realizó su primer exportación antes de sus tres primeros años de establecimiento, y por posición geográfica de México, el 79% de la muestra tiene como mercado natural de destino de sus exportaciones a Estados Unidos de América, siguiéndoles Centro América (51,6%), Europa (43,5%) y Sudamérica (41,6%).

Tabla 47: Características de la muestra

VARIABLES	%	VARIABLES	%
Cargo del entrevistado		Tipo de productos	
Dueño/Propietario	53,4	Productos de consumo	26,1
Gerente/Director	26,1	Productos industriales	49,7
Gerente de Exportaciones	20,5	Servicios	16,8
		Otros	7,5
Ventas anuales 2015 (Dólares)		% Ventas de Exportación respecto a las totales	
Menos de 1 millón	12,4	Menos del 25%	35,4
Entre 1 y 5 millones	23,6	Entre el 25% y el 50%	23,0
Entre 5 y 10 millones	23,6	Entre el 51% y el 75%	18,0
Entre 10 y 99 millones	29,8	Más del 75%	23,6
Más de 99 millones	10,6		
Años entre la fundación y 1ª exportación		Mercados de exportación	
Menos de 3 años	46,6	Norteamérica	79,5
Entre 3 y 6 años	17,4	Centroamérica	51,6
Entre 7 y 10 años	11,8	Sudamérica	41,6
Entre 11 y 15 años	13,7	Europa	43,5
Más de 15 años	10,6	África	12,4
		Asia	34,2

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, dentro del colectivo de encuestas válidas se identificaron 86 empresas exportadoras clasificadas como Born Global, considerándose que deben cumplir los siguientes criterios:

1. Debe de ser una Pequeña y Mediana Empresa Exportadora (PYMEX): De acuerdo a la Secretaría de Economía de México una PYMEX debe de tener 250 empleados o menos.
2. Inicio de su internacionalización dentro de los primeros tres años de establecimiento de la empresa (Knight & Cavusgil, 2004; Moen 2002; Mort & Weerawardena, 2006; Servais et al., 2007; Weerawardena et al., 2014; Torres et al., 2015).
3. La empresa debe de estar exportando al menos el 25% de sus ventas (Knight & Cavusgil, 1997; knight, 1997; Madsen et al., 2000).

CAPÍTULO 4

Resultados de la investigación

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

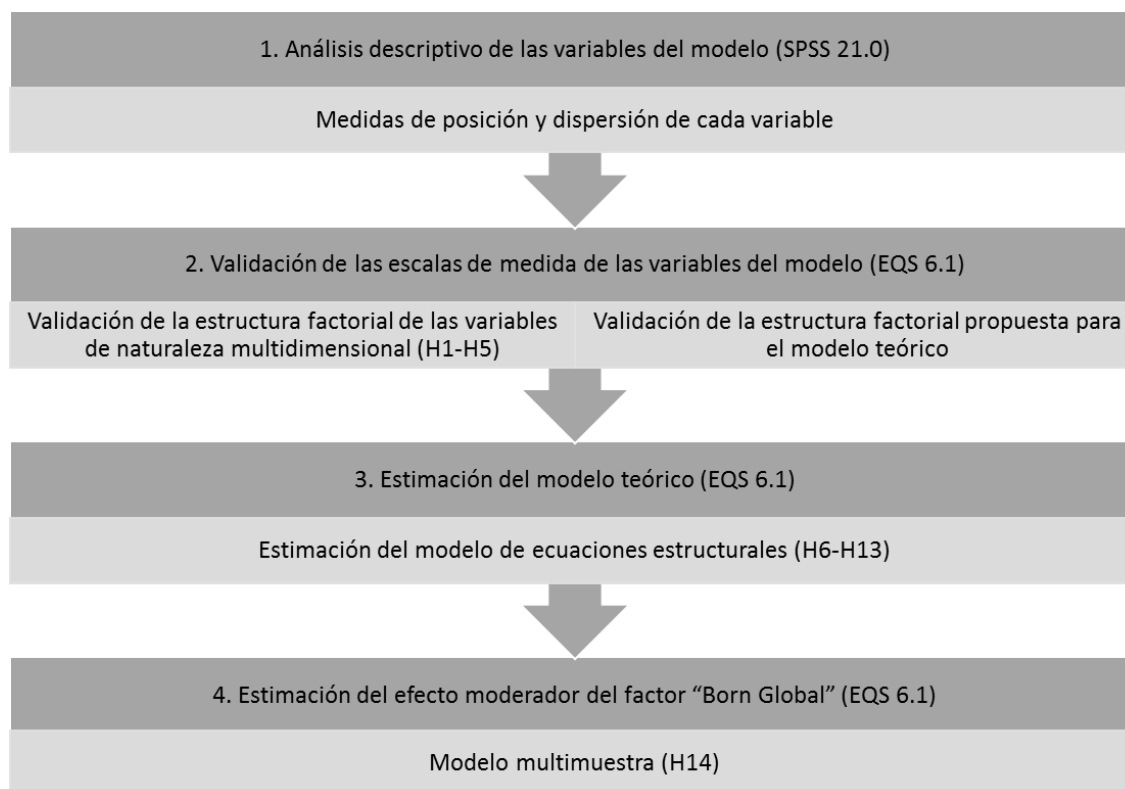
En este capítulo se analizan los resultados de la investigación cuantitativa realizada. Para ello, se toma como referencia el esquema metodológico detallado en la Figura 16. El mismo comienza con un análisis descriptivo de las variables del modelo a través de las medidas de posición y dispersión de cada variable individual. En segundo lugar, se confirman las propiedades psicométricas de las escalas de medida de las variables del modelo a través de la validación de la estructura factorial de las variables de naturaleza multidimensional (Orientación Emprendedora Internacional, Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing, Capacidad Dinámica de Redes y Desempeño Exportador), y de la validación conjunta de las variables incluidas en el modelo teórico. Posteriormente se lleva a cabo la estimación del modelo de investigación siguiendo el enfoque de ecuaciones estructurales. Finalmente, se procede con la estimación del efecto moderador del factor “born global”.

4.1. Análisis descriptivo de las variables del modelo

Como se comentó anteriormente, en primer lugar se resume el análisis descriptivo efectuado para cada una de las escalas de medida del modelo teórico que incluyen la Orientación Emprendedora Internacional, la Capacidad Dinámica de Marketing, la Capacidad Dinámica de Aprendizaje, la Capacidad Dinámica de Redes y el Desempeño Exportador. En segundo lugar, para cada variable se ofrece un resumen descriptivo de la media de los ítems de cada escala, así como su desviación estándar¹.

¹ Todas las medidas multi-ítem utilizadas en esta investigación utilizan una escala Likert de 7 posiciones (1 completamente en desacuerdo; 7 totalmente de acuerdo).

Figura 16: Etapas en el Desarrollo de la Investigación Empírica



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Análisis descriptivo de las dimensiones de la Orientación Emprendedora Internacional

4.1.1.1. Análisis descriptivo de la Proactividad

Los valores medios para los ítems de la escala de proactividad ponen de manifiesto que, si bien la búsqueda de oportunidades en los mercados extranjeros es un aspecto relevante, los Directivos dedican más esfuerzos a realizar visitas al extranjero y establecer contactos con proveedores o clientes en los mercados internacionales como forma de anticipar y actuar con respecto a necesidades futuras. Así mismo, se observan también valores medios altos para los ítems relacionados con la asistencia a ferias internacionales y monitorear las tendencias de los mercados de exportación.

Tabla 48: Análisis Descriptivo de la Proactividad

	Media	D. Típ.
Nuestros directivos han asistido regularmente a ferias comerciales nacionales o en el extranjero	5,11	1,81
Nuestros directivos han pasado algún tiempo de visita en el extranjero	5,62	1,70
Nuestros directivos buscan de manera activa el contacto con proveedores o clientes en los mercados internacionales	5,60	1,69
Nuestros directivos monitorean regularmente las tendencias de los mercados de exportación	5,07	1,78
Nuestros directivos exploran de manera activa las oportunidades de negocio en el extranjero	5,25	1,75

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2. Análisis descriptivo de la Toma de Riesgos

Atendiendo al valor de la media observado para los ítems de la escala, la propensión de los Directivos a correr riesgos relacionados con la incertidumbre que produce operar en un mercado extranjero es relativamente baja, ya que aunque presentan una visión compartida respecto a los riesgos que representan las oportunidades en mercados extranjeros y las evalúan en conjunto, no son tan tolerantes a los riesgos potenciales de las oportunidades del mercado.

Tabla 49: Análisis Descriptivo de la Toma de Riesgos

	Media	D. Típ.
Nuestros directivos se centran más en las oportunidades que en los riesgos en el extranjero	5,09	1,51
Cuando nos enfrentamos a decisiones con respecto a la exportación u otras operaciones internacionales, nuestros directivos siempre son tolerantes a los riesgos potenciales	4,81	1,53
Nuestros directivos tienen una visión compartida con respecto a los riesgos de los mercados extranjeros	5,05	1,55
Nuestros directivos evaluarán las oportunidades que implican algún riesgo en el extranjero	5,25	1,58

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.3. *Análisis descriptivo de la Propensión a Innovar*

En términos generales los valores medios obtenidos para los ítems de la escala de Propensión a Innovar confirman la tendencia de la empresa a experimentar, apoyar nuevas ideas a partir de prácticas establecidas. En este sentido, destaca la alta predisposición de los Directivos a considerar nuevos proveedores/clientes en el extranjero. Así mismo, los Directivos se embarcan en incentivar nuevos productos, mercados y formas innovadoras para acceder a los mercados extranjeros, aunque no están tan convencidos de que una oportunidad en los mercados internacionales sea mayor que una en los mercados extranjeros.

Tabla 50: Análisis Descriptivo de la Propensión a Innovar

	Media	D. Típ.
Nuestros directivos siempre incentivan ideas de nuevos productos para los mercados internacionales	5,20	1,58
Nuestros directivos son muy abiertos con respecto a las formas innovadoras para explotar las oportunidades	5,20	1,55
Nuestros directivos creen que una oportunidad en los mercados internacionales es mayor que una en los mercados domésticos	4,84	1,56
Nuestros directivos buscan continuamente nuevos mercados de exportación	5,23	1,51
Nuestros directivos están dispuestos a considerar nuevos proveedores/clientes en el extranjero	5,67	1,47

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. *Análisis descriptivo de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje*

Los Directivos expresan la existencia de rutinas de des-aprendizaje y la habilidad de integrar la información que se genera internamente, que puede ser aplicada por la administración para sus objetivos internacionales. Características tales como el Compromiso para Aprender, la Visión Compartida y una Mentalidad Abierta son percibidas por los Directivos como elementos clave para promover un aprendizaje efectivo y reflejan un enfoque proactivo para abordar el mercado internacional, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas.

4.1.2.1. *Análisis descriptivo del Compromiso para Aprender*

De acuerdo con los valores medios observados, los Directivos consideran que en sus empresas el aprendizaje se percibe como un elemento clave que es necesario para garantizar la supervivencia de la empresa y existe la creencia que el aprendizaje de los empleados es una inversión, no un gasto. En menor medida, se considera que el aprendizaje es la clave de la ventaja competitiva y de la mejora en la empresa.

Tabla 51: Análisis Descriptivo del Compromiso para Aprender

	Media	D. Típ.
Los gerentes están de acuerdo en que la habilidad de nuestra organización para aprender es la clave de nuestra ventaja competitiva	5,52	1,37
Los principales valores en nuestra organización incluyen al aprendizaje como elemento clave para la mejora	5,48	1,48
En nuestra empresa existe la creencia de que el aprendizaje de los empleados es una inversión, no un gasto	5,56	1,64
El aprendizaje en nuestra organización es visto como un elemento clave que es necesario para garantizar la supervivencia de la empresa	5,62	1,46

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2. *Análisis descriptivo de la Visión Compartida*

Los valores medios de las opiniones expresadas por los Directivos para los ítems de este constructo demuestran una fuerte visión compartida en la medida en que existe un propósito común y un total acuerdo de la visión de la organización en todos los niveles, funciones y divisiones de la empresa; proporcionando un enfoque organizacional entendido universalmente que le da a los empleados un sentido de propósito y dirección, comprometiéndolos con las metas de la Organización. En menor medida, lo empleados se ven así mismos como socios para perfilar el rumbo de la empresa.

Tabla 52: Análisis Descriptivo de la Visión Compartida

	Media	D. Típ.
Existe un propósito común en toda nuestra empresa	5,89	1,36
Existe un total acuerdo sobre la visión de nuestra organización en todos los niveles, funciones y divisiones	5,68	1,35
Todos los empleados están comprometidos con las metas de nuestra organización	5,50	1,46
Los empleados se ven a sí mismos como socios para perfilar el rumbo de la empresa	5,16	1,64

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.3. Análisis descriptivo de la Mentalidad Abierta

Los resultados recogidos en la Tabla 53 ponen de manifiesto que, en término medio, los Directivos perciben la existencia de una mentalidad abierta en sus empresas, que las lleva a utilizar el conocimiento para desafiar el estatus quo, y buscar mejores formas de hacer las cosas. En este respecto, no temen reflexionar críticamente sus supuestos y cuestionarse continuamente lo que percibe el mercado (existe una noción de des-aprendizaje), si bien rara vez lo hacen colectivamente.

Tabla 53: Análisis Descriptivo de la Mentalidad Abierta

	Media	D. Típ.
No tenemos miedo a reflexionar críticamente sobre los supuestos que, en forma compartida, hemos realizado de nuestros clientes	5,40	1,41
El personal de nuestra organización es consciente de que la forma en que se percibe el mercado debe cuestionarse continuamente	5,42	1,34
Como empresa, rara vez nos cuestionamos colectivamente nuestra forma de interpretar la información del cliente	5,11	1,44

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Análisis descriptivo de la Capacidad Dinámica de Marketing

Tomando como referencia el marco teórico de esta investigación, los Directivos manifiestan la existencia de un proceso integrador diseñado para aplicar el conocimiento colectivo, las habilidades y los recursos de la empresa a las necesidades relacionadas con el mercado. La Orientación al Cliente, la Orientación al Mercado y la

Comunicación Interfuncional se identifican como herramientas estratégicas de marketing con el objetivo de reconocer y acceder efectivamente a los mercados internacionales.

4.1.3.1. *Análisis descriptivo de la Orientación al Cliente*

De acuerdo con los resultados obtenidos, los Directivos consideran que en término medio sus empresas tienen capacidad de sondear continuamente las necesidades latentes de los clientes y descubrir las necesidades futuras, con una enfoque claro a la satisfacción del cliente. En este sentido, se resalta el gran valor de estar monitoreando constantemente su nivel de compromiso y comprensión de las necesidades del cliente. También se percibe muy positivamente la orientación de las estrategias de negocio a la creación de valor para el cliente, los esfuerzos por medir la satisfacción del cliente con frecuencia y de manera sistemática, y la atención otorgada al servicio post-venta.

Tabla 54: Análisis Descriptivo de la Orientación al Cliente

	Media	D. Típ.
Los objetivos de nuestra empresa están enfocados principalmente a la satisfacción del cliente	6,29	1,24
Monitoreamos constantemente nuestro nivel de compromiso en las necesidades del cliente	5,94	1,33
Nuestra estrategia se basa en la comprensión de las necesidades del cliente	5,91	1,35
Nuestras estrategias de negocios son conducidas por nuestras creencias acerca de cómo podemos crear mayor valor para los clientes	5,77	1,32
Medimos la satisfacción del cliente con frecuencia y de manera sistemática	5,63	1,49
Le otorgamos especial atención al servicio post-venta	5,60	1,43

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.2. *Análisis descriptivo de la Orientación a la Competencia*

Al igual que en el caso de la Orientación al Cliente, los Directivos expresan que, en término medio, sus empresas se esfuerzan por anticiparse a los competidores actuales y a sus acciones potenciales, enfocándose en los clientes donde se considera que

tienen una ventaja competitiva. También se confirma la importancia otorgada a prácticas como compartir información frecuentemente en la empresa, responder rápidamente a las acciones de los competidores y analizar las estrategias y fortalezas de los competidores.

Tabla 55: Análisis Descriptivo de la Orientación a la Competencia

	Media	D. Típ.
Nuestro personal de ventas comparte información frecuentemente dentro de la empresa en relación a las estrategias de los competidores	5,20	1,56
Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores	5,16	1,49
Nuestros directivos analizan regularmente las estrategias y fortalezas de nuestros competidores	5,28	1,39
Nos enfocamos a los clientes con los que tenemos una oportunidad de ventaja competitiva	5,60	1,29

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.3. *Análisis descriptivo de la Coordinación Interfuncional*

Los resultados resmidos en la Tabla 56 muestran que los Directivos perciben que sus empresas disponen, con carácter general, de un conjunto de habilidades y procedimientos para generar, difundir y utilizar la inteligencia de mercado correspondiente a los clientes actuales y sus necesidades expresadas, evidenciando la existencia de una elevada Coordinación Interfuncional. En este sentido, los Directivos expresan que se visitan regularmente clientes actuales y potenciales, buscan entender de qué manera contribuyen a la creación de valor para el cliente, las áreas funcionales están integradas para cumplir con las necesidades de los clientes y comparten los recursos a través de toda la empresa. En menor medida, comunican abiertamente la información acerca de experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a través de todas las funciones dentro de la empresa.

Tabla 56: Análisis Descriptivo de la Coordinación Interfuncional

	Media	D. Típ.
Nuestros directivos visitan regularmente a nuestros clientes actuales y potenciales	5,50	1,51
Comunicamos abiertamente la información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a través de todas las funciones dentro de la empresa	5,18	1,55
Todas nuestras áreas funcionales están integradas para cumplir con las necesidades de nuestros mercados objetivo	5,58	1,39
Todos nuestros gerentes comprenden de qué manera cada uno puede contribuir a la creación de valor para el cliente	5,55	1,37
Compartimos los recursos a través de toda la empresa	5,43	1,47

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Análisis descriptivo de la Capacidad Dinámica de Redes

Desde una óptica de capacidades de la empresa para desarrollar un conjunto de rutinas deliberadas dentro de sus redes, los Directivos manifiestan que elementos como la Coordinación, la Habilidades para Relacionarse, el Conocimiento de Socios y la Comunicación Interna permiten ayudar a crear, compartir y utilizar el conocimiento efectivo proveniente de los mercados a partir de sus socios.

4.1.4.1. *Análisis descriptivo de la Coordinación*

Tomando como referencia los resultados descriptivos, se constata la existencia de una estructura de uso común reunir a grupos, haciendo especial énfasis en el análisis de lo que les gustaría alcanzar con cada socio y el uso de recursos requerido; así como el hecho de ajustarse a sus metas, capacidades y estrategias. También se valoran positivamente las prácticas y procedimientos de la empresa relacionados con la evaluación anticipada de posibles socios y la asignación de coordinadores de la relación con los socios existentes.

Tabla 57: Análisis Descriptivo de la Coordinación

	Media	D. Típ.
Analizamos lo que nos gustaría y deseamos alcanzar con cada socio	5,47	1,47
Ajustamos el uso de recursos (ej., personal, finanzas) para cada relación con los socios	5,35	1,50
Nos informamos de las metas, capacidades y estrategias de nuestros socios	5,39	1,41
Evaluamos con anticipación los posibles socios para plantear la construcción de relaciones	5,25	1,54
Asignamos coordinadores como responsables de la relación con nuestros socios	5,24	1,66
Discutimos regularmente con nuestros socios de qué manera podemos apoyarnos mutuamente en nuestros éxitos	5,35	1,50

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4.2. Análisis descriptivo de las Habilidades para Relacionarse

Los Directivos demuestran que, en término medio, sus empresas disponen de las habilidades necesarias para relacionarse, que incluyen aspectos como: habilidad para comunicarse, habilidades para el manejo de conflictos, empatía, estabilidad emocional, auto reflexión y cooperatividad. A este respecto sobresale la habilidad para construir buenas relaciones personales, resolución constructiva de problemas y negociación flexible con los socios. Por su parte, la empatía que se refleja en ponerse en la posición de los socios es la habilidad menos desarrollada comparada con las demás.

Tabla 58: Análisis Descriptivo de las Habilidades para Relacionarse

	Media	D. Típ.
Tenemos la habilidad para construir buenas relaciones personales con socios de negocios	5,67	1,35
Nos podemos poner en la posición de nuestros socios	5,50	1,29
Podemos negociar de manera flexible con nuestros socios	5,64	1,26
Casi siempre resolvemos de manera constructiva los problemas con nuestros socios	5,63	1,28

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4.3. *Análisis descriptivo del Conocimiento de Socios*

Al igual que en el caso anterior, los análisis descriptivos ponen de manifiesto que en las empresas analizadas existen rutinas de cambio y estructuras de gobierno apropiadas para evitar o manejar las inestabilidades en sus asociaciones a través del conocimiento de sus socios. Para facilitar este proceso, los Directivos expresan que en general se conocen los productos/procesos/servicios y mercados de sus socios, así como las capacidades y estrategias de sus competidores. En menor medida reconocen conocer las fortalezas y debilidades de sus socios.

Tabla 59: Análisis Descriptivo del Conocimiento de Socios

	Media	D. Típ.
Conocemos los mercados de nuestros socios	5,55	1,41
Conocemos los productos/procesos/servicios de nuestros socios	5,66	1,38
Conocemos las fortalezas y debilidades de nuestros socios	5,44	1,35
Conocemos las capacidades y estrategias de nuestros competidores	5,53	1,34

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4.4. *Análisis descriptivo de la Comunicación Interna*

Los resultados resumidos en la Tabla 60 muestran que los Directivos perciben la existencia de Comunicación Interna en sus empresas, elemento esencial para ser receptivo y abierto, así como para un aprendizaje organizacional efectivo dentro de las asociaciones. De este modo se confirma que en general existen procedimientos y prácticas de comunicación interna, realizando juntas regularmente para cada proyecto, retroalimentando sistemáticamente entre empleados y gerentes, realizando actividades relacionadas con proyectos y áreas de conocimiento compartidas, organizando relaciones sociales informales entre ellos, e intercambiando información en forma espontánea.

Tabla 60: Análisis Descriptivo de la Comunicación Interna

	Media	D. Típ.
En nuestra organización tenemos juntas regularmente para cada proyecto	5,78	1,45
En nuestra organización los empleados desarrollan relaciones sociales informales entre ellos	5,37	1,45
En nuestra organización la comunicación se realiza regularmente por medio de actividades relacionadas con proyectos y áreas de conocimiento compartidas	5,44	1,44
En nuestra organización los gerentes y empleados dan retroalimentación sistemática entre sí	5,48	1,38
En nuestra organización la información se intercambia de forma espontánea	5,29	1,52

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5. Análisis descriptivo del Desempeño Exportador

De acuerdo con los resultados obtenidos, para los Directivos el éxito del desempeño exportador resulta ser satisfactorio. De este modo, consideran que el grado en que se logran los objetivos de la empresa, tanto económicos como no económicos dentro del contexto internacional, está reflejando el resultado de la estrategia de exportación implementada para responder con éxito a los competidores y a las circunstancias ambientales internacionales, comparado con el mercado nacional.

4.1.5.1. Análisis descriptivo del Resultado Internacional

De acuerdo a sus expectativas iniciales, con respecto al Desempeño Internacional de su principal producto en su principal mercado de exportación, los Directivos expresan que están satisfechos con sus resultados en términos del porcentaje de participación en el mercado internacional y el crecimiento en ventas; valores que son ligeramente superiores a la percepción media sobre la utilidad obtenida antes de impuestos en el mercado internacional en el cual se encuentran operando.

Tabla 61: Análisis Descriptivo del Resultado Internacional

	Media	D. Típ.
El porcentaje de participación en el mercado internacional	5,18	1,36
El crecimiento de ventas en el mercado internacional	5,11	1,48
La utilidad antes de impuestos en el mercado internacional	4,98	1,48

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.2. Análisis descriptivo del Desempeño Comparativo

En términos del Desempeño Internacional comparado con los competidores y el mercado nacional, los Directivos califican el Desempeño de su empresa como satisfactorio. De este modo, la percepción media sobre el crecimiento en ventas en su principal mercado de exportación comparado con sus competidores es relativamente alta, aunque menor que el retorno de la inversión en su principal mercado de exportación, comparado con su mercado nacional.

Tabla 62: Análisis Descriptivo del Desempeño Comparativo

	Media	D. Típ.
El crecimiento de ventas en su principal mercado de exportación, comparado con sus principales competidores	4,83	1,43
El retorno de la inversión en su principal mercado de exportación, comparado con su mercado nacional	4,88	1,40

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Validación de las escalas de medida de las variables del modelo

Una vez efectuado el análisis descriptivo de las medidas individuales de cada variable, a continuación se lleva a cabo la validación de las escalas de medida de las variables del modelo. De forma previa al análisis concreto de los datos, se procede a explicar el enfoque de validación utilizado en esta tesis doctoral.

La validación de un instrumento de medida requiere la evaluación de dos aspectos: la fiabilidad y la validez de la escala (Hair et al., 1999; Del Barrio & Luque, 2000). Este proceso se desarrolla a partir de un primer análisis individual de las escalas de medida, mediante análisis factorial confirmatorio, y un posterior análisis conjunto de todas las escalas de medida de las variables latentes del modelo planteado a fin de determinar el grado en que difieren dichas variables latentes entre sí. Antes de comenzar a evaluar la fiabilidad y validez, se clarifican ambos aspectos.

La *fiabilidad* de una escala de medida se refiere al grado en el que la misma es consistente y está liberada de error aleatorio (Bollen, 1989). Para evaluar las fiabilidades de las diferentes escalas de medida se van a utilizar tres estadísticos comúnmente aplicados en las investigaciones empíricas: el coeficiente α de Cronbach, el coeficiente de fiabilidad compuesto y el análisis de la varianza extraída –AVE–. La definición e interpretación de cada uno de estos coeficientes se encuentra recogida en la Tabla 63.

Tabla 63: Medidas Utilizadas para Evaluar la Fiabilidad de las Escalas de Medida

MEDIDAS	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN
α de Cronbach	Mide la consistencia interna de una escala (Cronbach, 1951)	Valores superiores a 0,7 indican que la escala es fiable
Coeficiente de fiabilidad compuesto	Grado en el que un conjunto de indicadores de un concepto latente son consistentes en sus medidas (Hair et al., 1999)	Valores superiores a 0,7 indican que la escala es fiable
Análisis de la varianza extraída –AVE–	Cantidad global de varianza en los indicadores considerada por la variable latente (Hair et al., 1999; Del Barrio y Luque, 2000)	Valores superiores a 0,5 indican que la escala es fiable

Fuente: Elaborado a partir de Hair et al. (1999); Sánchez y Sarabia (1999) y Del Barrio y Luque (2000).

La *validez* se refiere al “grado en que un instrumento mide el concepto bajo estudio” (Bohrnstedt, 1976). Incorpora principalmente tres dimensiones básicas: la validez de contenido, la validez de concepto, y la validez factorial o la validez concurrente (Sánchez & Sarabia, 1999), siendo las dos primeras las dimensiones comúnmente analizadas.

La *validez de concepto* se determina a partir de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica (Sánchez & Sarabia, 1999). La definición e interpretación de cada una de ellas se encuentra detallada en la Tabla 64. Concretamente, la validez convergente se evalúa dentro del análisis individual de las escalas de medida, la validez discriminante en el análisis conjunto de las variables latentes y finalmente la validez nomológica se comprueba a partir de la estimación del modelo final.

Tabla 64: Medidas Utilizadas para Evaluar la Fiabilidad de las Escalas de Medida

TIPOS	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN	FASE DE ANÁLISIS
Validez convergente	Grado en el que las medidas utilizadas para medir un concepto latente están relacionadas entre sí (Hair et al., 1999)	Coeficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5 (Steenkamp y Van Trijp, 1991)	Análisis individual de las escalas de medida
Validez discriminante	Grado en el que dos conceptos latentes especificados son diferentes aunque estén correlacionados entre sí (Hair et al., 1999)	Estimación del intervalo de confianza para la correlación de pares de conceptos latentes (Anderson y Gerbing, 1988) Comparación del cuadrado de la correlación entre pares de conceptos latentes con el AVE de cada uno de ellos (Fornell y Larcker, 1981)	Análisis conjunto de las escalas de medida
Validez nomológica	Grado en el que la escala se correlaciona según la forma teóricamente prevista con las medidas de conceptos diferentes, pero teóricamente relacionados (Sánchez y Sarabia, 1999)	Analizar las relaciones obtenidas en el modelo estructural entre variables latentes sustentadas en la teoría y anteriores investigaciones (Hair et al, 1999; Sánchez y Sarabia, 1999)	Estimación del modelo final

Fuente: Elaborado a partir de Fornell y Larcker (1981), Hair et al. (1999); Sánchez y Sarabia (1999) y Del Barrio y Luque (2000).

Respecto a la evaluación de la fiabilidad y la validez de las escalas de medida a través de modelos factoriales confirmatorios, la determinación de una correcta definición del instrumento de medida propuesto requiere que las estructuras factoriales propuestas se ajusten a los datos utilizados. Para ello, es necesario evaluar la bondad de ajuste de los modelos confirmatorios y estructurales propuestos a partir de un conjunto de medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia (Hair et al., 1999; Del Barrio & Luque, 2000).

En la Tabla 65 se recogen las medidas que se van a emplear en el análisis empírico posterior calculadas por el programa estadístico EQS 6.1, identificando a su vez el tipo de medida de ajuste, los niveles de aceptación requeridos por cada una de las medidas y su interpretación. Se utilizan un total de 5 estadísticos de bondad de ajuste: RMSEA –Root Mean Square Error of Approximation–, BBNFI –Bentler Bonnett Nonnormed Fix Index–, CFI –Comparative Fit Index–, IFI –Incremental Fit Index– y χ^2 Normado.

Tabla 65: Medidas Utilizadas para Evaluar la Bondad de Ajuste

MEDIDA	TIPO DE MEDIDA	NIVEL DE ACEPTACIÓN	INTERPRETACIÓN
RMSEA	Absoluto	< 0,05 ó <0,08	Valores inferiores a 0,08 reflejan un buen ajuste
BBNFI	Incremental	De 0 –sin ajuste– a 1 –ajuste perfecto–	Valores superiores 0,9 reflejan un buen ajuste
CFI	Incremental	De 0 –sin ajuste– a 1 –ajuste perfecto–	Valores próximos a 1 reflejan un buen ajuste
IFI	Incremental	De 0 –sin ajuste– a 1 –ajuste perfecto–	Valores próximos a 1 reflejan un buen ajuste
χ^2 Normado	Parsimonia	<3 ó <5	Valores inferiores a 5 reflejan un buen ajuste

Fuente: Elaborado a partir de Schumacker y Lomax (1996), Hair et al. (1999) y Del Barrio y Luque (2000).

El proceso de validación de esta tesis doctoral se realizará en dos pasos. En la primer etapa, se procederá a la validación de la estructura factorial individual, mediante análisis factorial confirmatorio de cada una de las variables de naturaleza multidimensional: Orientación Emprendedora Internacional, Capacidad Dinámica de

Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing, Capacidad Dinámica de Redes y Desempeño Exportador. Y posteriormente, como segundo paso, se efectúa una validación de la estructura factorial propuesta para el modelo teórico.

4.2.1. Validación de la estructura factorial de las variables de naturaleza multidimensional

La validación de la estructura factorial de las variables de naturaleza multidimensional se lleva a cabo, de manera separada, para las cinco variables incluidas en el modelo teórico de las tesis doctoral: Orientación Emprendedora Internacional, Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing, Capacidad Dinámica de Redes, y Desempeño Exportador.

4.2.1.1. *Validación de la estructura factorial de la Orientación Emprendedora Internacional*

Para disponer de una primera medida de la unidimensionalidad de la escala de la Orientación Emprendedora Internacional (Steeenkamp & Van Trijp, 1991), se efectúa un análisis factorial confirmatorio sobre sus tres dimensiones: Proactividad, Toma de Riesgos y Propensión a Innovar. Por lo que respecta a la bondad de ajuste del modelo confirmatorio, los estadísticos recogidos en la Tabla 66 indican un ajuste adecuado de la estructura factorial propuesta, evidenciado con valores superiores a 0,95 de los índices BBNNFI, CFI y IFI, valor inferior a 0,08 del índice RMSEA y valor del estadístico χ^2 Normado inferior a 5. En cuanto a la fiabilidad de las escalas, el coeficiente α de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad compuesto presentan valores superiores a 0,7 y el análisis de la varianza extraída AVE presenta valores superiores a 0,5, lo que confirma la confiabilidad de la escala. Los resultados también confirman la validez convergente de las escalas de medida, con coeficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5 para los 14 indicadores correspondientes a las tres dimensiones de la Orientación Emprendedora Internacional.

**Tabla 66: Análisis Factorial Confirmatorio de las Dimensiones de la Orientación
Emprendedora Internacional**

VARIABLE LATENTE	VARIABLE MEDIDA	LAMBDA ESTAND	R ²	α CRONBACH	FIAB. COMP.	AVE	BONDAD AJUSTE
Proactividad	PROA1	0,77	0,59	0,93	0,92	0,71	BBNNFI= 0,95 RMSEA= 0,06 CFI= 0,96 IFI= 0,96 X ² Normado= 1,60
	PROA2	0,78	0,61				
	PROA3	0,87	0,75				
	PROA4	0,89	0,80				
	PROA5	0,90	0,81				
Toma de riesgos	RIES1	0,79	0,62	0,91	0,91	0,72	
	RIES2	0,86	0,73				
	RIES3	0,90	0,82				
	RIES4	0,85	0,72				
Propensión a innovar	INNO1	0,85	0,72	0,90	0,90	0,65	
	INNO2	0,89	0,80				
	INNO3	0,68	0,47				
	INNO4	0,84	0,70				
	INNO5	0,76	0,57				

Fuente: Elaboración propia.

La validez discriminante del modelo de medida propuesto se evalúa a través de dos criterios: estimación del intervalo de confianza para la correlación de pares de conceptos latentes (Anderson & Gerbing, 1988) y la comparación del cuadrado de la correlación entre pares de conceptos latentes con el AVE de cada uno de ellos (Fornell y Larcker, 1981). Según los resultados de la Tabla 67 y de acuerdo a Anderson & Gerbing (1988), existe validez discriminante pues el intervalo de confianza para pares de variables latentes no incluye la unidad.

Según el criterio de Fornell & Larkert (1981), en este caso no se cumple para dos pares de variables latentes que el cuadrado de la correlación entre ellas sea superior al AVE de cada variable latente respectiva (ver tabla 68). Sin embargo, aunque no se cumple este criterio, tiene sentido que las variables estén altamente correlacionadas entre sí, dado que forman parte de un constructo de orden superior (Orientación Emprendedora Internacional). Además y tal y como se comentó anteriormente, se

cumple el criterio de Anderson & Gerbing (1988). Por lo tanto, se asume que las variables que forman parte de la Orientación Emprendedora Internacional presentan validez discriminante.

Tabla 67: Intervalo de Confianza para Pares de Variables Latentes de la Orientación Emprendedora Internacional de Acuerdo a Anderson & Gerbing (1988)

	PROACTIVIDAD		TOMA DE RIESGOS	
Toma de riesgos	0,82	0,92		
Propensión a innovar	0,78	0,90	0,82	0,93

Fuente: Elaboración propia.

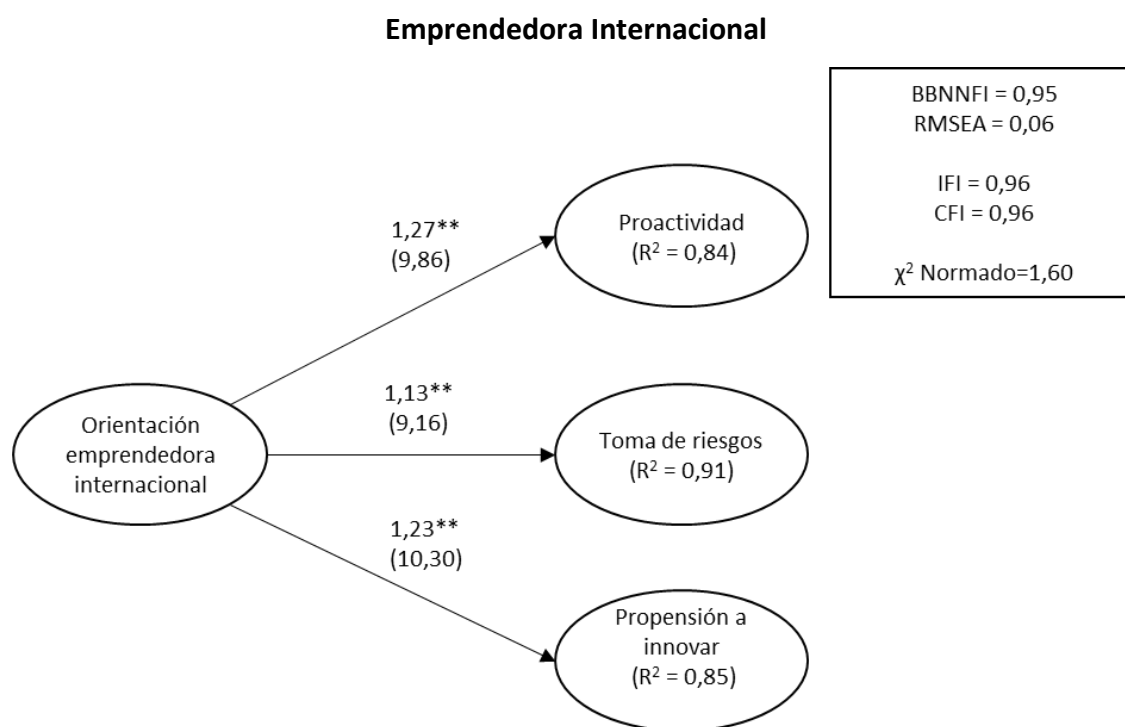
Tabla 68: Matriz de Correlaciones entre los Factores al Cuadrado para las Variables de la Orientación Emprendedora Internacional de acuerdo a Fornell & Larcker (1981)

	PROACTIVIDAD	TOMA DE RIESGOS	AVE
Toma de riesgos	0,76		0,72
Propensión a innovar	0,71	0,77	0,65
AVE	0,71	0,72	

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 17 recoge la estimación del modelo factorial de segundo orden para la Orientación Emprendedora Internacional, a partir de sus dimensiones de Proactividad, Toma de Riesgos y Propensión a Innovar. Los índices de bondad de ajuste son adecuados y las cargas no estandarizadas del factor de 2º orden y sus tres dimensiones (Proactividad, Toma de Riesgos y Propensión a Innovar) son significativas, confirmando el adecuado planteamiento de la estructura factorial propuesta. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H1, siendo la Orientación Emprendedora Internacional una variable de naturaleza multidimensional.

Figura 17. Análisis factorial confirmatorio de 2º orden de la Orientación



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.2. Validación de la estructura factorial de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje

En segundo lugar se lleva a cabo la validación de estructura factorial propuesta para la Capacidad Dinámica de Aprendizaje. Los resultados del análisis factorial confirmatorio para sus dimensiones de Compromiso para Aprender, Visión Compartida y Mentalidad Abierta se muestran en la Tabla 69. Los índices de bondad de ajuste indican un ajuste adecuado de la estructura factorial propuesta a los datos. Paralelamente, el coeficiente α de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad compuesto presentan valores muy superiores a 0,7 y el análisis de la varianza extraída AVE arroja valores superiores a 0,5 para todas las variables, lo que confirma la confiabilidad de las escala. Finalmente, los resultados también confirman la validez convergente de los instrumentos de medida con coeficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5 para todos los indicadores propuestas.

Tabla 69: Análisis Factorial Confirmatorio de las Dimensiones de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje

VARIABLE LATENTE	VARIABLE MEDIDA	LAMBDA ESTAND	R ²	α CRONBACH	FIAB. COMP.	AVE	BONDAD AJUSTE
Compromiso para aprender	COMP1	0,87	0,75	0,94	0,94	0,81	BBNNFI = 0,90 RMSEA = 0,09 CFI = 0,93 IFI = 0,93 χ ² Normado=2,39
	COMP2	0,91	0,83				
	COMP3	0,88	0,78				
	COMP4	0,93	0,86				
Visión compartida	VIS1	0,87	0,75	0,93	0,94	0,80	
	VIS2	0,92	0,85				
	VIS3	0,93	0,87				
	VIS4	0,85	0,71				
Mentalidad abierta	MENT1	0,91	0,83	0,87	0,88	0,72	
	MENT2	0,90	0,81				
	MENT3	0,71	0,51				

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis de la validez discriminante, un primer análisis basado en el procedimiento de Anderson & Gerbing (1988) (ver tabla 70) muestra que ninguno de los tres intervalos de confianza definidos incluye a la unidad, lo que confirma la existencia de validez discriminante para las dimensiones de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje.

Tabla 70: Intervalo de Confianza para Pares de Variables Latentes de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje de acuerdo a Anderson & Gerbing (1988)

	COMPROMISO PARA APRENDER	VISIÓN COMPARTIDA
Visión compartida	0,81	0,94
Mentalidad abierta	0,79	0,93

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a Fornell & Larkert (1981), la validez discriminante no se cumple para la comparación entre Visión Compartida y Mentalidad Abierta, pues el cuadrado de su correlación es superior al AVE de cada variable latente respectiva (ver Tabla 71). Sin embargo, y aunque no se cumple este criterio, es factible que las variables estén altamente correlacionadas entre sí, puesto que forman parte de un constructo de orden superior (Capacidad Dinámica de Aprendizaje). Por lo tanto, y al igual que se explicó con anterioridad para la Orientación Emprendedora Internacional, se asume que las variables que forman parte de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje presentan validez discriminante.

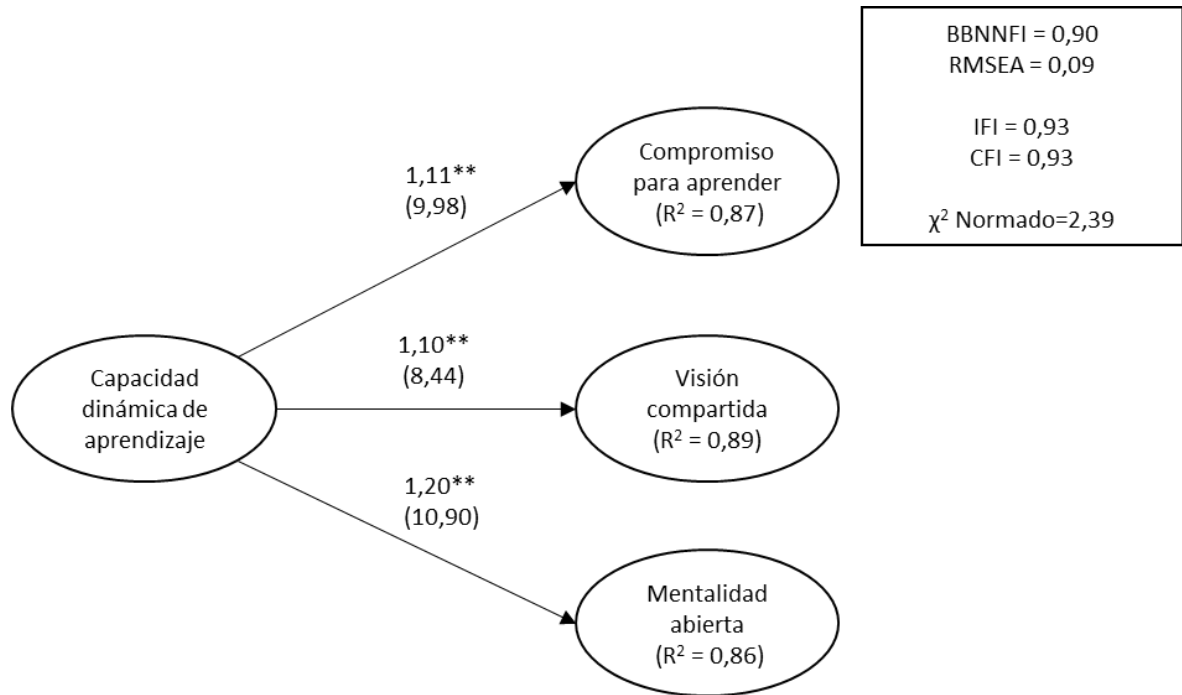
Tabla 71: Matriz de Correlaciones entre los Factores al Cuadrado para las Variables de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje de acuerdo a Fornell & Larcker (1981)

	COMPROMISO PARA APRENDER	VISIÓN COMPARTIDA	AVE
Visión compartida	0,77		0,81
Mentalidad abierta	0,74	0,76	0,80
AVE	0,80	0,72	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se presentan los resultados de la estimación del modelo factorial de segundo orden para la Capacidad Dinámica de Aprendizaje (ver Figura 18), cuyos índices de bondad de ajuste son apropiados y las cargas no estandarizadas del factor de 2º orden y sus tres dimensiones (Compromiso para Aprender, Visión Compartida y Mentalidad Abierta) son significativas, confirmando el adecuado planteamiento de la estructura factorial propuesta. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H2, siendo la Capacidad Dinámica de Aprendizaje una variable de naturaleza multidimensional.

Figura 18. Análisis factorial confirmatorio de 2º orden de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.3. Validación de la estructura factorial de la Capacidad Dinámica de Marketing

En tercer lugar, se realiza la validación de la estructura factorial propuesta para la Capacidad Dinámica de Marketing a través de un análisis factorial confirmatorio para sus dimensiones de Orientación al Cliente, Orientación al Competidor y Coordinación Interfuncional (ver tabla 72). Los índices de bondad de ajuste muestran un buen ajuste del modelo propuesto a los datos, debido a que todos los índices se mantienen dentro de sus valores recomendados. Igualmente, se confirma la fiabilidad de las escalas a partir de la evaluación de los valores del coeficiente α de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE. Por último, se confirma igualmente la validez convergente de las tres escalas de medida propuesta, al ser sus coeficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5.

Tabla 72: Análisis Factorial Confirmatorio de las Dimensiones de la Capacidad Dinámica de Marketing

VARIABLE LATENTE	VARIABLE MEDIDA	LAMBDA ESTAND	R²	α CRONBACH	FIAB. COMP.	AVE	BONDAD AJUSTE
Orientación al cliente	CLIE1	0,81	0,66	0,93	0,94	0,71	BBNNFI = 0,94 RMSEA = 0,05 CFI = 0,95 IFI = 0,95 χ² Normado=1,38
	CLIE2	0,92	0,85				
	CLIE3	0,86	0,75				
	CLIE4	0,84	0,70				
	CLIE5	0,83	0,68				
	CLIE6	0,77	0,60				
Orientación al competidor	COM1	0,77	0,60	0,89	0,90	0,69	
	COM2	0,88	0,77				
	COM3	0,88	0,77				
	COM4	0,79	0,63				
Coordinación interfuncional	INTER1	0,79	0,63	0,92	0,92	0,69	
	INTER2	0,81	0,65				
	INTER3	0,88	0,77				
	INTER4	0,85	0,72				
	INTER5	0,81	0,66				

Fuente: Elaboración propia.

Las Tablas 73 y 74 recogen el análisis de la validez discriminante de las dimensiones de la Capacidad Dinámica de Marketing según los procedimientos de Anderson y Gerbing (1988) y Fornell y Larkert (1981). En ambos casos, se cumple el supuesto de validez discriminante para las dimensiones de Orientación al Cliente, Orientación al Competidor y Coordinación Interfuncional.

Tabla 73: Intervalo de Confianza para Pares de Variables Latentes de la Capacidad Dinámica de Marketing de acuerdo a Anderson & Gerbing (1988)

	ORIENTACIÓN AL CLIENTE		ORIENTACIÓN AL COMPETIDOR	
Orientación al competidor	0,74	0,90		
Coordinación interfuncional	0,64	0,89	0,65	0,92

Fuente: Elaboración propia.

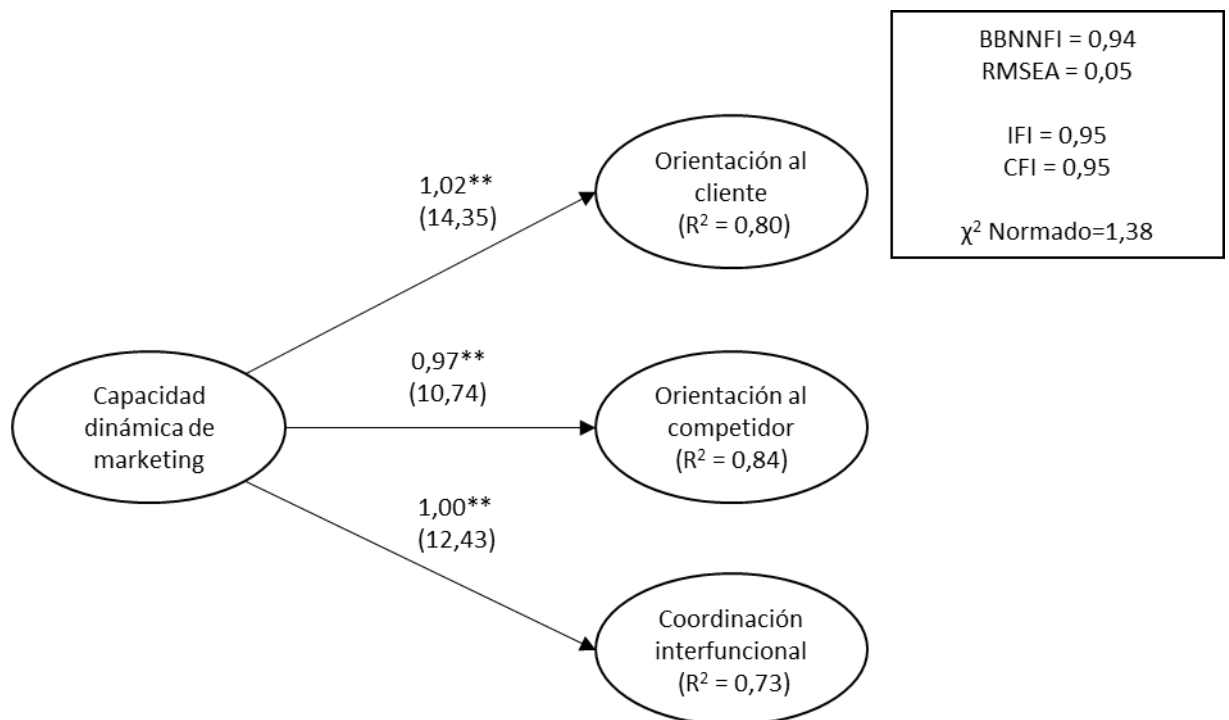
Tabla 74: Matriz de Correlaciones entre los Factores al Cuadrado para las Variables de la Capacidad Dinámica de Marketing de acuerdo a Fornell & Larcker (1981)

	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN AL COMPETIDOR	AVE
Orientación al competidor	0,67		0,69
Coordinación Interfuncional	0,59	0,62	0,69
AVE	0,71	0,69	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados de la estimación del modelo factorial de segundo orden propuesto para la Capacidad Dinámica de Marketing ponen de manifiesto, en primer lugar, un correcto ajuste del modelo a los datos, debido a que los índices de bondad de ajuste se mantienen dentro de los valores recomendados para cada uno de ellos (ver Figura 19). Paralelamente, las cargas no estandarizadas de las dimensiones de Orientación al Cliente, Orientación al Competidor y Coordinación Interfuncional son significativas, permitiendo afirmar que la Capacidad Dinámica de Marketing es una variable de naturaleza multidimensional. Este resultado confirma el correcto planteamiento de la hipótesis H3.

Figura 19. Análisis factorial confirmatorio de 2º orden de Capacidad D. de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.4. *Validación de la estructura factorial de la Capacidad Dinámica de Redes*

Con el propósito de evaluar las propiedades psicométricas de las escalas de medida de las dimensiones de la Capacidad Dinámica de Redes, se efectúa un análisis factorial confirmatorio sobre la Coordinación, las Habilidades para Relacionarse, el Conocimiento de Socios y Comunicación Interna. En relación con la bondad de ajuste del modelo confirmatorio, los estadísticos detallados en la Tabla 75 indican un buen ajuste de la estructura factorial propuesta, existiendo valores superiores a 0,95 de los índices BBNFI, CFI y IFI, valor inferior a 0,08 del índice RMSEA y valor del estadístico χ^2 Normado inferior a 5.

De forma complementaria, el análisis de los valores correspondientes al coeficiente α de Cronbach, el coeficiente de fiabilidad compuesto y el AVE permite confirmar que las escalas de medida son fiables. Finalmente, los resultados también confirman la validez convergente de los datos con coeficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5 para todos los indicadores correspondientes a las cuatro dimensiones de la Capacidad Dinámica de Redes.

Un primer análisis basado en el procedimiento de Anderson & Gerbing (1988) confirma la existencia de validez discriminante para las dimensiones de la Capacidad Dinámica de Redes (ver tabla 76), debido a que ninguno de los tres intervalos de confianza definidos incluye a la unidad.

Tabla 75: Análisis Factorial Confirmatorio de las Dimensiones de la Capacidad Dinámica de Redes

VARIABLE LATENTE	VARIABLE MEDIDA	LAMBDA ESTAND	R ²	α CRONBACH	FIAB. COMP.	AVE	BONDAD AJUSTE
Coordinación	COOR1	0,88	0,77	0,95	0,95	0,78	
	COOR2	0,89	0,80				
	COOR3	0,91	0,82				
	COOR4	0,90	0,82				
	COOR5	0,83	0,69				
	COOR6	0,87	0,77				
Habilidad para relacionarse	HAB1	0,89	0,80	0,95	0,95	0,83	BBNNFI = 0,99 RMSEA = 0,03 CFI = 0,99 IFI = 0,99
	HAB2	0,92	0,85				
	HAB3	0,91	0,83				
	HAB4	0,92	0,85				
Conocimiento de socios	CONO1	0,93	0,86	0,94	0,94	0,81	χ ² Normado=1,12
	CONO2	0,93	0,87				
	CONO3	0,90	0,81				
	CONO4	0,84	0,71				
Comunicación Interna	COMU1	0,86	0,74	0,91	0,91	0,67	
	COMU2	0,64	0,41				
	COMU3	0,89	0,80				
	COMU4	0,94	0,88				
	COMU5	0,72	0,52				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 76: Intervalo de Confianza para Pares de Variables Latentes de la Capacidad Dinámica de Redes de acuerdo a Anderson & Gerbing (1988)

	COORDINACIÓN		HABILIDADES PARA RELACIONARSE	CONOCIMIENTO DE SOCIOS
Habilidades para relacionarse	0,81	0,94		
Conocimiento de socios	0,78	0,92	0,81	0,95
Comunicación interna	0,83	0,94	0,77	0,89
			0,66	0,88

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia el criterio de Fornell & Larkert (1981), la validez discriminante no se cumple para la comparación entre la Comunicación Interna y la Coordinación, y para la comparación entre las Habilidades para Relacionarse y la Comunicación, pues en ambos casos el cuadrado de su correlación es superior al AVE de cada variable latente respectiva (ver tabla 77). Siguiendo el mismo criterio explicado con anterioridad para la Orientación Emprendedora Internacional y para la Capacidad Dinámica de Aprendizaje, se asume que las variables que forman parte de la Capacidad Dinámica de Redes presentan validez discriminante, al formar parte de un constructo de orden superior, que requiere que las mismas estén altamente correlacionadas entre sí.

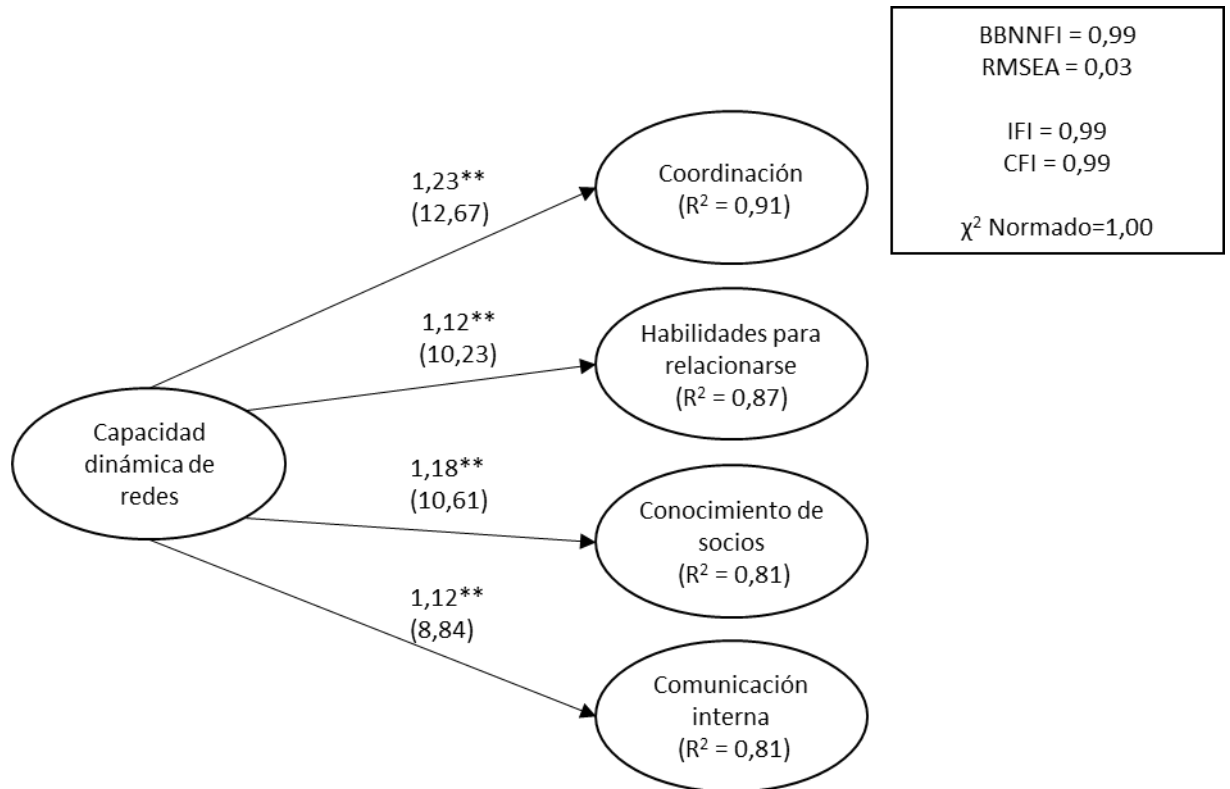
Tabla 77: Matriz de Correlaciones entre los Factores al Cuadrado para las Variables de la Capacidad Dinámica de Redes de acuerdo a Fornell & Larcker (1981)

	COORDINACIÓN	HABILIDADES PARA RELACIONARSE	CONOCIMIENTO DE SOCIOS	AVE
Habilidades para relacionarse	0,76			0,83
Conocimiento de socios	0,72	0,77		0,81
Comunicación interna	0,79	0,69	0,59	0,67
AVE	0,78	0,83	0,81	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se realiza la estimación del modelo factorial de 2º orden para la Capacidad Dinámica de Redes, tal y como recoge la Figura 20. Los resultados muestran índices de bondad de ajuste con niveles aceptables y cargas no estandarizadas significativas del factor de 2º orden con sus cuatro dimensiones: Coordinación, Habilidades para Relacionarse, Conocimiento de Socios y Comunicación Interna. En consecuencia, se acepta la hipótesis H4, siendo la Capacidad Dinámica de Redes una variable de naturaleza multidimensional.

Figura 20. Análisis factorial confirmatorio de 2º orden de la Capacidad Dinámica de Redes



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.5. Validación de la estructura factorial del Desempeño Exportador

Finalmente se procede con la validación de estructura factorial propuesta para el Desempeño Exportador. Los resultados del análisis factorial confirmatorio para sus dimensiones de Resultado Internacional y Desempeño Comparativo se muestran en la Tabla 78. Los índices de bondad de ajuste indican un ajuste adecuado de la estructura factorial propuesta a los datos. Paralelamente, el coeficiente α de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad compuesto exhiben valores muy superiores a 0,7 y el AVE muestra valores superiores a 0,5 para todas las variables, lo que confirma la confiabilidad de las escalas. Los resultados también confirman la validez convergente de los instrumentos de medida, con coeficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5 para todas las medidas propuestas.

Tabla 78: Análisis Factorial Confirmatorio del Desempeño Exportador

VARIABLE LATENTE	VARIABLE MEDIDA	LAMBDA ESTAND	R ²	α CRONBACH	FIAB. COMP.	AVE	BONDAD AJUSTE
Resultado internacional	DINT1	0,88					BBNNFI =1,00
	DINT2	0,93		0,93	0,94	0,83	RMSEA = 0,00
	DINT3	0,92					CFI = 1,00
Desempeño comparativo	DCOM1	0,88					IFI = 1,00
	DCOM2	0,93		0,90	0,91	0,83	χ ² Normado=0,91

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la validez discriminante según los procedimientos de Anderson y Gerbing (1988) y Fornell y Larkert (1981), recogidos respectivamente en las Tablas 79 y 80, se puede concluir que, en ambos casos, se cumple el citado supuesto para las dimensiones de Resultado Internacional y Desempeño Comparativo.

Tabla 79: Intervalo de Confianza para Pares de Variables Latentes del Desempeño Exportador de acuerdo a Anderson & Gerbing (1988)

RESULTADO INTERNACIONAL		
Desempeño comparativo	0,73	0,89

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 80: Matriz de Correlaciones entre los Factores al Cuadrado para las Variables del Desempeño Exportador de acuerdo a Fornell & Larcker (1981)

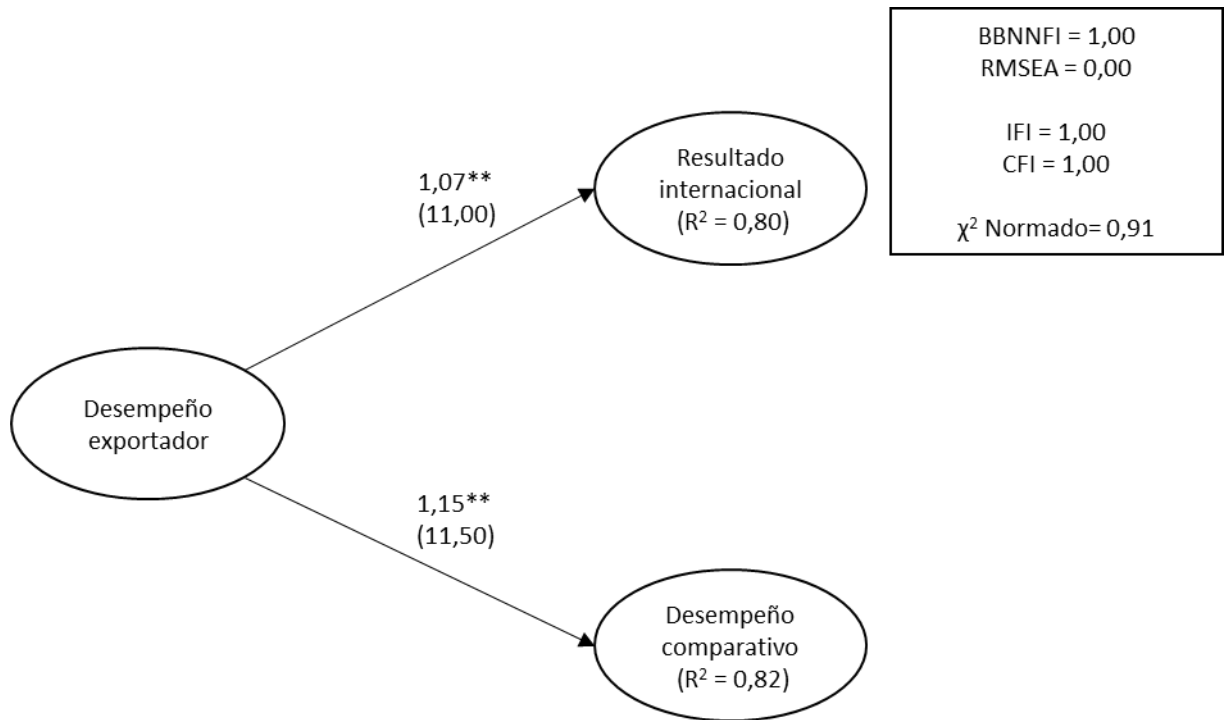
	RESULTADO INTERNACIONAL	AVE
Desempeño comparativo	0,66	0,83
AVE	0,83	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el análisis de los resultados de la estimación del modelo factorial de segundo orden propuesto para el Desempeño Exportador ponen de manifiesto un correcto ajuste del modelo a los datos, debido a que los índices de bondad de ajuste se

mantienen dentro de los valores recomendados para cada uno de ellos (ver Figura 21). Por otro lado, las cargas no estandarizadas de las dimensiones de Resultado Internacional y Desempeño Comparativo son significativas, permitiendo afirmar que el Desempeño Exportador es una variable de naturaleza multidimensional, y en consecuencia, respaldando la hipótesis H5.

Figura 21. Análisis Factorial Confirmatorio de 2º orden del Desempeño Exportador



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Validación de la estructura propuesta para el modelo teórico

Con el propósito de evaluar el correcto planteamiento de las variables del modelo teórico conjunto (Orientación Emprendedora Internacional, Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing, Capacidad Dinámica Redes y Desempeño Exportador), se efectúa un análisis factorial confirmatorio. En relación con la bondad de ajuste del modelo confirmatorio, los estadísticos detallados en la Tabla 81 indican un buen ajuste de la estructura factorial propuesta, existiendo valores superiores a 0,95 de los índices BBNFI, CFI y IFI, valor inferior a 0,08 del índice RMSEA y valor del estadístico χ^2 Normado inferior a 5. De forma complementaria, el análisis de los valores correspondientes al coeficiente α de Cronbach, el coeficiente de fiabilidad

compuesto y el AVE permite confirmar que las escalas de medida son fiables. Finalmente, los resultados también confirman la validez convergente de los datos con coeficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5 para todos los casos.

Tabla 81: Análisis Factorial Confirmatorio de las Variables del Modelo Global

VARIABLE LATENTE	VARIABLE MEDIDA	LAMBDA ESTAND	R ²	α CRONBACH	FIAB. COMP.	AVE	BONDAD AJUSTE
Orientación emprendedora internacional ^a	PROA RIES INNO	0,87 0,93 0,87	0,77 0,86 0,73	0,92	0,92	0,79	
Capacidad dinámica de aprendizaje ^a	COMP VIS MENT	0,89 0,91 0,92	0,80 0,83 0,84				
Capacidad dinámica de marketing ^a	CLIE COM INTER	0,85 0,82 0,83	0,73 0,66 0,69				
Capacidad dinámica de redes ^a	COOR HAB CONO COMU	0,93 0,91 0,88 0,86	0,83 0,82 0,78 0,74	0,94	0,94	0,80	χ^2 Normado=1,09
Desempeño exportador ^a	DINT DCOM	0,93 0,80	0,87 0,64				

^a Factor de 2º orden, medido a partir de indicadores calculados como la media de los ítems de cada factor de 1º orden.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis basado en el procedimiento de Anderson & Gerbing (1988) confirma la existencia de validez discriminante para todos los casos (ver Tabla 82), debido a que ninguno de los intervalos de confianza definidos incluye a la unidad. Tomando como referencia el criterio de Fornell & Larkert (1981), la validez discriminante no se cumple para la comparación entre la Capacidad Dinámica de Aprendizaje y la Capacidad Dinámica de Marketing, pues el cuadrado de su correlación es superior al AVE de cada variable latente respectiva (ver Tabla 83). No obstante, se considera que existe

evidencia suficiente para soportar la validez discriminante considerando los resultados obtenidos según el criterio propuesto por Anderson & Gerbing (1988).

Tabla 82: Intervalo de Confianza para Pares de Variables Latentes del Modelo Global de acuerdo a Anderson & Gerbing (1988)

	O. EMPRENDEDORA INTERNACIONAL	C.D. DE APRENDIZAJE	C.D. DE MARKETING	C.D. DE REDES
Capacidad D. de Aprendizaje	0,56	0,76		
Capacidad D. de Marketing	0,77	0,90	0,89	0,97
Capacidad D. de Redes	0,54	0,74	0,73	0,87
Desempeño Exportador	0,37	0,65	0,25	0,55

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 83: Matriz de Correlaciones entre los Factores al Cuadrado para las Variables del Modelo Global de acuerdo a Fornell y Larcker (1981)

	O. EMPRENDEDORA INTERNACIONAL	C.D. DE APRENDIZAJE	C.D. DE MARKETING	C.D. DE REDES	AVE
Capacidad D. de Aprendizaje	0,44				0,82
Capacidad D. de Marketing	0,68	0,87			0,69
Capacidad D. de Redes	0,41	0,64	0,66		0,80
Desempeño Exportador	0,26	0,16	0,19	0,30	0,75
AVE	0,79	0,82	0,69	0,80	

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Estimación del Modelo Teórico

Para llevar a cabo la estimación del modelo se aplica el enfoque de ecuaciones estructurales o causales, utilizando el programa estadístico EQS 6.1. Los resultados, recogidos en la Figura 22, ponen de manifiesto el correcto planteamiento de las hipótesis H6, H7 y H8, que relacionan la Orientación Emprendedora Internacional con las Capacidades Dinámicas: Capacidad Dinámica de Aprendizaje (0,60; $p < 0,05$), Capacidad Dinámica de Marketing (0,28; $p < 0,05$) y Capacidad Dinámica de Redes (0,19; $p < 0,05$). Las implicaciones del efecto de la Orientación Emprendedora Internacional sobre las Capacidades Dinámicas son particularmente útiles en construir, integrar y reconfigurar el conocimiento y los recursos de la empresa.

Por lo tanto, se confirma que la presencia de una fuerte Orientación Emprendedora Internacional tiende a nutrir el ambiente de la empresa que soporta y alinea las capacidades que enfatizan el aprendizaje organizacional, lo que indica una cultura empresarial que está enfocada en normas y valores organizacionales que colocan al cliente en el centro de su actividad (Capacidad Dinámica de Aprendizaje); su efecto positivo facilita la capacidad de la empresa para capitalizar las oportunidades emergentes y reconfigurar rápidamente su base de recursos y capacidades para ser un disparador de nuevos productos y crecimiento (Capacidad Dinámica de Marketing). Adicionalmente, a través de la Orientación Emprendedora de sus fundadores, se facilita el acceso a las redes existentes y al desarrollo de nuevas redes empresariales para la internacionalización (Capacidad Dinámica de Redes).

En segundo lugar, también se confirma el efecto positivo de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje sobre la Capacidad Dinámica de Marketing (0,58; $p < 0,05$) y la Capacidad Dinámica de Redes (0,69; $p < 0,05$), tal y como recogen las hipótesis H9 y H10. Las implicaciones del efecto de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje sobre la Capacidad Dinámica de Marketing indican que la Capacidad Dinámica de Aprendizaje (procesamiento de la información del mercado) enriquece la Capacidad Dinámica de Marketing permitiendo alcanzar los nichos de mercado de una mejor manera. Por lo tanto, se confirma el argumento de que el aprendizaje extraído del mercado permite un

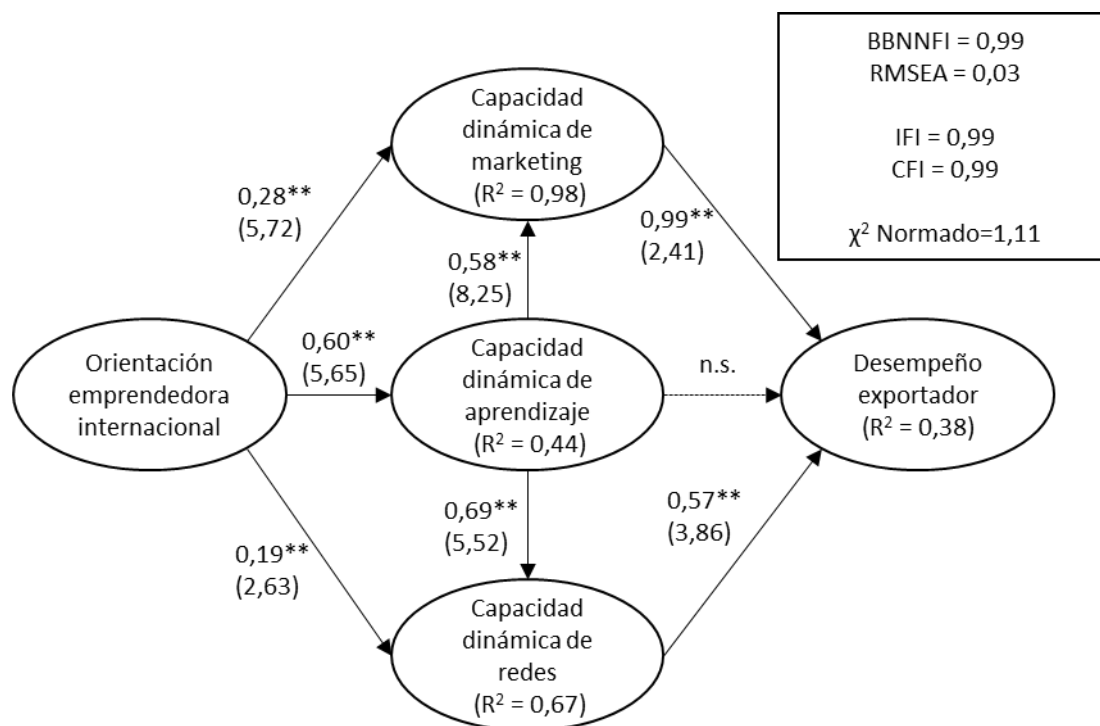
mejor entendimiento de las características del mercado como requisito previo para el desarrollo de las estrategias de marketing mix para alcanzar los segmentos deseados. Las implicaciones del efecto de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje sobre la Capacidad Dinámica de Redes indican que la primera alimenta a la segunda capacidad para superar los obstáculos en los mercados extranjeros, maximizando los flujos de información y conocimiento externo necesarios para la efectiva gestión internacional.

Por otro lado, el efecto de las Capacidades Dinámicas sobre el Desempeño Exportador se manifiesta a través de la Capacidad Dinámica de Marketing (0,99; $p < 0,05$) y la Capacidad Dinámica de Redes (0,57; $p < 0,05$), confirmando así las hipótesis H12 y H13. Sin embargo, no se encuentra soporte empírico para el efecto positivo de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje sobre el Desempeño Exportador (-0,07; $p > 0,1$), resultado que motiva el rechazo de la hipótesis H11. Cabe comentar al respecto que, si bien no existe un efecto directo, sí existe un efecto indirecto a través de las Capacidades Dinámicas de Marketing y de Redes.

Las implicaciones del efecto de las Capacidades Dinámicas de Marketing sobre el Desempeño Exportador indican que una fuerte Capacidad Dinámica de Marketing es un prerequisite para el éxito de las innovaciones en el mercado y que la adecuada gestión en todas las actividades de marketing es determinante en el éxito de los productos y, en consecuencia, en el desempeño en los nuevos mercados internacionales. Por otro lado, las implicaciones del efecto de las Capacidades Dinámicas de Redes sobre el Desempeño Exportador ponen de manifiesto que la Capacidad Dinámica de Redes provee acceso a clientes potenciales y a los miembros de la cadena de valor. Esta red colaborativa permite a los Fundadores/Administradores de las empresas adquirir conocimiento tecnológico y de tendencias del mercado para desarrollar productos intensivos en conocimiento que afectan directamente al Desempeño Exportador.

Finalmente, los índices de bondad de ajuste señalan un correcto planteamiento del modelo a los datos, con valores del BBNNFI, CFI y IFI muy próximos a 1, el RMSEA inferior a 0,08 y el valor de la χ^2 normada inferior a 5.

Figura 22. Modelo Final Estimado



Fuente: Elaboración propia.

4.4. Estimación del efecto moderador del factor “born global”

Para validar la hipótesis H14, que recoge el efecto moderador del factor “born global”, se utilizan los modelos multimuestra a través del programa estadístico EQS 6.1. Según Bentler (1995), los modelos multimuestra permiten comparar la adecuación de una estructura factorial entre diferentes grupos, analizando estadísticamente la igualdad de los parámetros estimados por el modelo estructural entre los grupos propuestos. Además de la estimación de los parámetros estructurales para cada submuestra, el modelo multimuestra compara los valores obtenidos en cada una de ellas mediante el LM Test.

Los grupos sometidos a comparación están formados por dos tipos de empresas, las empresas “Born Global” (n=86 empresas), y las empresas “No Born Global” (n=75 empresas). En relación con la bondad de ajuste del modelo confirmatorio, los estadísticos detallados en la Tabla 84 indican un buen ajuste de la estructura factorial propuesta, obteniéndose valores superiores a 0,95 de los índices BBNNFI, CFI y IFI, valor inferior a 0,08 en el índice RMSEA y valor del estadístico χ^2 Normado inferior a 5.

Tabla 84: Resultados del Análisis Multimuestra según el Tipo de Empresa (Born Global VS No Born Global)

		B ESTANDARIZADO GR. BORN GLOBAL (n=86)	B ESTANDARIZADO GR. NO BORN GLOBAL (n=75)	LM TEST χ^2 (1 g.l.)	BONDAD DE AJUSTE
H6	OEI→CDA	0,66	0,65	0,10	BBNNFI = 0,99 RMSEA = 0,02
H6	OEI→CDA	0,66	0,65	0,10	
H8	OEI→CDR	0,20	0,17	0,21	
H9	CDA→CDM	0,70	0,70	0,02	CFI = 0,99 IFI = 0,99
H10	CDA→CDR	0,74	0,66	0,35	
H11	CDA→DE	-0,07	-0,07	0,04	χ^2 Normado=1,09
H12	CDM→DE	0,69	0,68	0,08	
H13	CDR→DE	0,53	0,58	0,25	

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 84, no existen diferencias significativas en ninguno de los 8 parámetros estimados, correspondientes a las hipótesis H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12 y H13. En consecuencia, no se encuentra soporte empírico para validar satisfactoriamente la hipótesis H14. Es posible que no exista el efecto Born Global debido a la limitación de la composición de la muestra, puesto que la totalidad de las empresas encuestadas pertenecen al sector manufacturero tradicional en México y poseen prácticas de negocio similares. En la muestra no existen empresas enfocadas al sector creciente de servicios como lo son empresas de tecnologías de información, turísticas, educativas y de salud, que presentan una mayor versatilidad y que poseen prácticas de negocio mucho más modernas en México (Bases de datos OMC 2015, Bases de datos UNCTAD 2015, Based de datos FAST 2015). Dentro del sector de servicios las pequeñas y empresas están mucho más orientadas al cliente, la flexibilidad para el cambio debe de ser inmediata y los procesos de innovación más rápidos y fáciles de implementar. Por lo tanto, la configuración de sus recursos está dispuesta a atender esas necesidades y es más factible percibir un efecto Born Global (Lejárraga et al., 2014; Meltzer, 2015; Mettler & Williams, 2011).

Las empresas exportan servicios directamente a los mercados extranjeros utilizando plataformas digitales u otros medios (la ruta directa es vendiendo y entregando a través de internet, vendiendo a través de internet y entregando offline o a través de una combinación de actividades online y offline en un comercio multimodal); o las empresas exportan servicios de manera indirecta ya sea como proveedores de servicios a sus aliados locales de empresas multinacionales o venden a exportadores locales. Las PYMES exportadoras de servicios también se vinculan con empresas extranjeras a través de contratos de franquicias y utilizando plataformas extranjeras para conducir sus negocios localmente (Breinlich & Criscuolo, 2011; Federico & Tosti, 2012; Nordås, 2015).

De acuerdo a la iniciativa E15 publicada en 2015 por el Foro Económico Mundial y el Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sustentable, para una empresa PYME conlleva un esfuerzo importante otorgar servicio a los mercados internacionales. Sin embargo, en la economía digital el coste adicional de añadir un nuevo cliente y poner en marcha empresas de servicios para entrar a los mercados internacionales puede ser pequeño, como es el caso de las empresas Born Global. Música, películas, software, juegos de ordenador y similares se producen a menudo para el mercado global por parte de las PYME jóvenes.

Nordås (2015) en su investigación concluye que las empresas que tienen sus negocios principales en el sector de servicios (que incluyen a la mayoría), son más propensas a exportar cuanto más grandes son. El autor encuentra que en mediados de los 2000's, la proporción de las empresas que exportan servicios era acerca del 6% para las empresas entre 1-9 empleados, 18% para empresas entre 10-19 empleados, 30% para empresas entre 50-249 empleados y casi el 60% para empresas con 250 a más Empleados. Patrones similares se encontraron en Francia, Irlanda y Eslovenia. Desafortunadamente, información similar acerca del sector servicios no está disponible para países en desarrollo como México.

CAPÍTULO 5

Conclusiones finales

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES FINALES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones más relevantes obtenidas en el desarrollo de esta Tesis Doctoral. Siguiendo el orden lógico que se presenta en la estructura del trabajo, se plantean en primer lugar las principales implicaciones extraídas de la revisión de la literatura, sobre las que se sustenta el posterior estudio empírico. A continuación se detallan los resultados más relevantes de la investigación cuantitativa abordada al objeto de contrastar el modelo de Desempeño Exportador propuesto. En este sentido, se distingue el efecto de las variables que afectan al Desempeño Exportador y el efecto moderador del factor Born Global. Para concluir, se comentan las implicaciones de los resultados obtenidos para la gestión empresarial, y se señalan las principales limitaciones del trabajo así como las líneas de investigación a abordar en el futuro.

5.1. Conclusiones de la Revisión de la Literatura

Con el objetivo de obtener una perspectiva amplia para comprender la influencia de las Capacidades Dinámicas en el Desempeño Exportador, esta Tesis Doctoral toma como referencia el marco del estudio de las capacidades de aprendizaje y la influencia de las Capacidades Dinámicas (como capacidades de aprendizaje de orden superior) en el proceso de internacionalización de las empresas. En este sentido, se examinan las teorías económicas sobre el aprendizaje organizativo, el proceso de internacionalización utilizando el enfoque gradual versus acelerado, para analizar a continuación, el enfoque de recursos y capacidades en la internacionalización acelerada. La revisión de la literatura sobre el enfoque de recursos y capacidades permite identificar una serie de capacidades que ejercen una influencia relevante sobre el Desempeño Exportador: las Capacidades Dinámicas. En particular, esta investigación profundiza en el estudio de la Orientación Emprendedora Internacional, el Desempeño Internacional y las Capacidades Dinámicas.

Los hallazgos indican que las empresas necesitan Capacidades Dinámicas (activos, procesos y estructuras que les permitan identificar y dimensionar las nuevas oportunidades y renovar su base de activos existentes) para su gestión eficiente, que el comportamiento emprendedor combinado con la renovación de recursos tienen un efecto positivo sobre su Desempeño Exportador; y que es necesario obtener mayor soporte empírico que demuestre que la Perspectiva de Capacidades Dinámicas de la Empresa, en la cual la Orientación Emprendedora Internacional se combina con las Capacidades Dinámicas de la empresa, constituye una fuente potencial de ventaja competitiva, especialmente con un ambiente de negocios en un estado cambiante, como lo es el entorno de los negocios internacionales.

La Orientación Emprendedora Internacional ha sido incluida como determinante fundamental para la adopción de las Capacidades Dinámicas y se constituye en un elemento generador de una cultura de aprendizaje proactiva para alcanzar el éxito en los mercados extranjeros por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras. Esta cultura orientada al emprendimiento internacional canaliza a las empresas con ideas que les permiten reconfigurar sus capacidades de manera productiva para identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado o producto, como un principio organizacional de la empresa. Hasta la fecha, la investigación empírica sobre Orientación Emprendedora Internacional prácticamente evalúa sólo tres elementos: la toma de riesgos, la propensión a innovar y la proactividad; por lo tanto, estos tres componentes se adoptan en este estudio para esta variable.

Por otra parte, en el ámbito específico del Desempeño Exportador, la evidencia empírica disponible respalda el efecto de la Capacidades Dinámicas sobre el desempeño de las empresas en los mercados internacionales. Las investigaciones previas en la literatura identifican patrones de comportamiento de las empresas Born Global versus empresas Exportadoras tradicionales en el contexto de los modelos de comportamiento de internacionalización basados en la exportación, y sus efectos en el Desempeño Exportador. En el estudio de revisión de la literatura acerca del Desempeño Exportador se incluyen medidas objetivas y subjetivas como componentes de esta variable; más recientemente, se han hecho intentos para capturar esta complejidad mediante la

introducción de escalas compuestas y multidimensionales para medir el Desempeño Exportador. Los componentes que se utilizan en este estudio son el Resultado Internacional y Desempeño Comparativo, validados empíricamente a través de varios estudios con relación a exportadores, los cuales fortalecen su valor como medida de resultados de exportación generalizada como válida.

La influencia de la Capacidades Dinámicas en el Desempeño Exportador se contempla también en las distintas investigaciones que tratan de explicar la internacionalización acelerada y el éxito en los mercados internacionales, siendo destacable su presencia en los artículos escritos en los últimos 5 años que contienen modelos de empresas Born Global y en la teoría de Capacidades Dinámicas en el ámbito internacional. Más concretamente, las aplicaciones de las orientaciones estratégicas (Orientación al Aprendizaje, Orientación al Mercado, Orientación a las Redes Empresariales) como Capacidades Dinámicas (Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing y Capacidad Dinámica de Redes, respectivamente) respaldan el impacto de estas capacidades sobre el Desempeño Exportador. Últimamente, los estudios empíricos relacionados con la Capacidad Dinámica Orientada al Aprendizaje establecen modelos de orden superior que vinculan esta capacidad con la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora en forma complementaria, siendo el impacto compartido entre los tres constructos mayor y más positivo sobre el Desempeño internacional cuando interactúan entre ellos.

La Capacidad Dinámica de Aprendizaje constituye otro elemento básico como determinante del Desempeño Exportador, y en particular, en la Perspectiva de Capacidades Dinámicas y el Proceso de Internacionalización. Siguiendo este enfoque y los planteamientos de la Perspectiva de Capacidades Dinámicas, el efecto de esta variable sobre las otras Capacidades Dinámicas (Capacidad Dinámica de Marketing y Capacidad Dinámica de Redes) se evidencia por diversos trabajos en el ámbito de las Capacidades Dinámicas. Por otro lado, desde la literatura de aprendizaje organizativo se identifican tres componentes o dimensiones: compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta; con la finalidad de aprender y des-aprender rutinas y

procesos (internos y externos), que les permitan cuestionarse proactivamente y adaptarse con éxito a los mercados internacionales.

La Capacidad Dinámica de Marketing constituye una de los elementos más ampliamente estudiados en el campo de las Capacidades Dinámicas y recientemente en el ámbito internacional. De este modo, numerosos autores han obtenido evidencia empírica que respalda el efecto positivo de esta variable sobre el Desempeño, si bien son pocas las investigaciones centradas en Desempeño Exportador. Entre las componentes más ampliamente estudiadas en la literatura se destaca: la Orientación al Consumidor, la Orientación al Competidor y la Coordinación Interfuncional. Así mismo, en el ámbito concreto de las capacidades de marketing para la internacionalización, se observa la importancia que adquieren nuevos componentes tales como: la orientación al mercado proactiva y la orientación al competidor proactiva, la orientación al mercado exportador y, en años más recientes, la innovación y la capacidad tecnológica, así como la influencia de las Redes.

Finalmente, la Capacidad Dinámica de Redes constituye la variable menos estudiada en la literatura de Capacidades Dinámicas para la Internacionalización, a pesar de que las relaciones y las redes en el extranjero adquieren especial relevancia en el proceso de internacionalización de las empresas. En este sentido, la mayoría de la investigación se basa en estudios de caso y existe muy poca evidencia empírica sobre el efecto de la Capacidad Dinámica de Redes sobre el Desempeño Exportador. Se plantea a partir de los estudios empíricos que la coordinación, las habilidades relacionales, el conocimiento de socios, y la comunicación interna son componentes determinantes de esta variable. Sobre la base de la literatura revisada, este trabajo adopta estos componentes dado su contrastación en estudios previos y la existencia de un vínculo estrecho de las redes empresariales con la Orientación Emprendedora y el Desempeño Internacional. En particular, la evidencia empírica en el ámbito Internacional indica que esta variable ejerce un efecto positivo en el desempeño de las empresas exportadoras.

5.2. Conclusiones del Análisis Empírico

A partir de la revisión de la literatura sobre las capacidades de aprendizaje en el proceso de internacionalización de las empresas, y concretamente de la revisión del papel de la Orientación Emprendedora y la Capacidades Dinámicas en el Desempeño Exportador, en este trabajo se propone un modelo de Desempeño Exportador. En particular, se contempla como universo relevante únicamente aquellas empresas que son Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras, y por lo tanto comparten objetivos similares en su Desempeño como empresas internacionalizadas.

Así mismo, en consonancia con los modelos de Capacidades Dinámicas enfocados en la internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras, se considera que la estructura propuesta permite explicar tanto el efecto de la Orientación Emprendedora Internacional sobre las Capacidades Dinámicas, como los posteriores efectos de las Capacidades Dinámicas sobre el Desempeño Exportador. Así se distinguen dos grupos de empresas exportadoras: aquellas Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras (PYMEX) tradicionales y aquellas que presentan un comportamiento de internacionalización acelerado, las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras (PYMEX) Born Global.

Al objeto de obtener una perspectiva general del problema de estudio, se ha desarrollado una investigación cuantitativa con el objeto de contrastar empíricamente la validez del modelo de Desempeño Exportador propuesto. A este respecto, cabe destacar en primer lugar el procedimiento de recogida de información, realizado mediante cuestionario a empresarios/ejecutivos de las PYMEX. Esta metodología es superior a otras alternativas en cuanto al control de la muestra, la tasa de respuesta y el volumen de información obtenido, por lo que se considera adecuada dada la amplitud de las variables a analizar.

Así mismo, se ha hecho un esfuerzo notable para garantizar la representatividad de los datos a pesar de no disponer de un marco muestral de la población de referencia. De este modo, se ha optado por un procedimiento de muestreo no probabilístico, con

estratificación por cuotas en función de la caracterización de las empresas realizada periódicamente por la Secretaría de Economía de México. Esta metodología ha permitido obtener una muestra muy similar a la población de referencia en términos de características sociodemográficas. Así mismo, el tamaño de las dos submuestras analizadas -PYMEX tradicionales y PYMEX Born Global- permite garantizar niveles de error muestral suficientemente bajos.

Por lo que se refiere al análisis de los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, se observa un elevado cumplimiento de las hipótesis propuestas. No obstante, no existe evidencia suficiente para validar el efecto de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje sobre el Desempeño Exportador, si bien si existe justificación empírica del efecto de la Capacidad Dinámica de Aprendizaje sobre la Capacidad Dinámica de Marketing y sobre la Capacidad Dinámica de Redes.

A continuación se comentan las principales conclusiones obtenidas en la investigación cuantitativa. De este modo, se examina en primer lugar la validación del modelo teórico propuesto que recoge las interrelaciones entre la Orientación Emprendedora Internacional, Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing, Capacidad Dinámica de Redes y Desempeño Exportador. Posteriormente, se desarrollan las conclusiones más relevantes en relación con el efecto moderador del factor Born Global sobre el Desempeño Exportador.

5.2.1. Conclusiones respecto a la validación del modelo teórico propuesto

En primer lugar, se confirma que la presencia de una fuerte *Orientación Emprendedora Internacional* indica una cultura empresarial que está enfocada en normas y valores organizacionales que colocan al cliente en el centro de su actividad (*Capacidad Dinámica de Aprendizaje*); facilita la capacidad de la empresa para capitalizar las oportunidades emergentes y por lo tanto, reconfigurar rápidamente su base de recursos y capacidades para ser un disparador de nuevos productos y crecimiento (*Capacidad Dinámica de Marketing*). Y adicionalmente, a través de la Orientación Emprendedora de sus

fundadores, se facilita el acceso a las redes existentes y el desarrollo de nuevas redes empresariales para la internacionalización (*Capacidad Dinámica de Redes*).

Una Orientación Emprendedora Internacional es particularmente útil en construir, integrar y reconfigurar el conocimiento y los recursos de la empresa, confirmándose que la Orientación Emprendedora Internacional influye de forma positiva en la *Capacidad Dinámica de Aprendizaje*. Esto se explica debido a que la presencia de una fuerte Orientación Emprendedora Internacional a través de la *proactividad* tiende a nutrir el ambiente de la empresa que soporta y alinea las capacidades que enfatizan el aprendizaje organizacional. Una fuerte *Orientación Emprendedora Internacional* facilita la capacidad de la empresa para estar *propensa a innovar* y capitalizar las oportunidades emergentes y por lo tanto, reconfigurar rápidamente su base de recursos y capacidades para ser un disparador de nuevos productos y crecimiento.

Se confirma que la *Orientación Emprendedora Internacional* influye de forma positiva en la *Capacidad Dinámica de Marketing*, lo que se podría explicar debido a que las empresas con fuerte Orientación Emprendedora Internacional están orientadas al mercado con el objetivo de identificar y explotar oportunidades, y a *tomar riesgos*, estando más dispuestas a introducir productos totalmente nuevos y ser los primeros en su categoría para entrar a nuevos mercados.

Las actividades y recursos que constituyen la *Capacidad Dinámica de Redes* son impulsados por un comportamiento proactivo e innovador de la Empresa que los impulsa a *la coordinación* y generar *habilidades para relacionarse*. Se confirma que *La Orientación Emprendedora Internacional* influye de forma positiva en la *Capacidad Dinámica de Redes*. Esto se puede explicar debido a que la *Orientación Emprendedora Internacional* puede conducir a un mejor desempeño cuando la empresa se concentra en las necesidades latentes de los consumidores y emplea mecanismos de *comunicación interna*, transferencia de conocimientos, *conocimiento de socios* y el desarrollo de sus *habilidades para relacionarse* con clientes, competidores y socios estratégicos.

La *Capacidad Dinámica de Aprendizaje* (procesamiento de la información del mercado) enriquece la *Capacidad Dinámica de Marketing* permitiendo alcanzar los nichos de mercado de una mejor manera. Este resultado se puede explicar debido a que el aprendizaje extraído del mercado a partir de la orientación al cliente y al competidor permite un mejor entendimiento de las características del mercado y desarrolla una coordinación interfuncional como requisito previo para el desarrollo de las estrategias de marketing mix para alcanzar los segmentos deseados.

La *Capacidad Dinámica de Redes* garantiza la efectiva administración del conocimiento a través de la generación, acceso, intercambio e integración de conocimiento provenientes de diferentes fuentes, la cual se alimenta a través de la *Capacidad Dinámica de Aprendizaje*. Este efecto se puede explicar por el hecho de que toda empresa adaptativa, (como es el caso de las PYMEX), posee una *Capacidad Dinámica de Aprendizaje* para superar los obstáculos en los mercados extranjeros, maximizar los flujos de información y conocimiento externo, necesarios en una efectiva gestión de sus relaciones internas y externas.

Por otro lado, el efecto de las *Capacidades Dinámicas* sobre el *Desempeño Exportador* se manifiesta a través de la *Capacidad Dinámica de Marketing* y la *Capacidad Dinámica de Redes* confirmando así que ambas capacidades influyen de forma positiva en *Desempeño Exportador*. Sin embargo, no se encuentra soporte empírico para el efecto positivo de la *Capacidad Dinámica de Aprendizaje* sobre el *Desempeño Exportador*. Cabe comentar al respecto que, si bien no existe un efecto directo, sí existe un efecto indirecto a través de las *Capacidades Dinámicas de Marketing* y de *Redes*.

Con respecto la *Capacidad Dinámica de Marketing*, este efecto positivo sobre el *Desempeño Exportador* se explica debido a que la adecuada gestión en todas las actividades de marketing es determinante en el éxito de los productos y ésta su vez, en el *resultado internacional* de los nuevos mercados y en el *desempeño comparativo* con respecto al mercado doméstico versus los mercados internacionales. En el segundo caso, el efecto positivo sobre el *Desempeño Exportador* de la *Capacidad Dinámica de Redes* se puede deber a que ésta última provee acceso a clientes potenciales y a los

miembros de la cadena de valor, y esta red colaborativa, permite a los Fundadores/Administradores de las empresas adquirir conocimiento tecnológico y de tendencias del mercado para desarrollar productos intensivos en conocimiento que afectan directamente al *Desempeño Exportador*.

5.2.2. Conclusiones respecto al efecto moderador del factor Born Global

Además de los efectos principales recogidos en el modelo teórico, de los resultados correspondientes al análisis del efecto moderador del factor Born Global se deriva una interesante conclusión respecto a la influencia de las Capacidades Dinámicas sobre el Desempeño Exportador de las PYMEX clasificadas como Born Global. En este caso, la evidencia empírica indica una escasa incidencia externa del carácter de PYMEX Born Global sobre las variables incluidas en el modelo teórico y sus interrelaciones. Estos resultados sugieren que el efecto del factor Born Global no explica un posible comportamiento diferenciado entre las PYMEX tradicionales y las PYMEX Born Global.

Es posible que no exista el efecto Born Global debido a la limitación de la composición de la muestra, puesto que la totalidad de las empresas encuestadas pertenecen al sector manufacturero tradicional en México y poseen prácticas de negocio similares. En la muestra no existen empresas enfocadas al sector creciente de servicios como lo son empresas de tecnologías de información, turísticas, educativas y de salud, que presentan una mayor versatilidad y que poseen prácticas de negocio mucho más modernas en México.

5.3. Implicaciones para la Gestión, limitaciones y Futuras líneas de Investigación

A partir de las conclusiones comentadas anteriormente, se plantean a continuación las implicaciones que los resultados obtenidos en esta investigación tienen para la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas vinculadas con el comercio exterior, ya sean públicas o privadas. Así mismo, se exponen las principales limitaciones de las que adolece el trabajo y se proponen una serie de líneas de estudio a desarrollar en el futuro

para profundizar en el conocimiento de las Capacidades Dinámicas y su influencia en el Desempeño Exportador.

5.3.1. Implicaciones para la Gestión

Los resultados obtenidos en la investigación desarrollada plantean interesantes implicaciones para los empresarios/ejecutivos de comercio exterior y la gestión de iniciativas para las Pequeñas y Medianas Empresas. Concretamente, el conocimiento de la influencia de las Capacidades Dinámicas en el Desempeño Exportador resulta de gran utilidad para definir estrategias y actuaciones dirigidas a que los exportadores cumplan de manera exitosa sus objetivos de exportación.

Para los empresarios/ejecutivos de comercio exterior que administran Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras que buscan el crecimiento y generación de valor en los mercados internacionales, los hallazgos de este trabajo presentan una vía factible para mejorar los objetivos de Desempeño de la empresa. En primer lugar, y como detonador de un Desempeño Internacional exitoso, se encuentra el liderazgo del empresario/ejecutivo de comercio exterior en la empresa, el cuál debe buscar que la empresa esté orientada al emprendimiento internacional en forma constante y que, por lo tanto, las características de esta orientación permanezcan y se refuercen como cultura empresarial.

En este sentido, se debe de incentivar la proactividad no solo en la búsqueda de oportunidades en los mercados extranjeros, sino también en esfuerzos concretos para realizar visitas al extranjero y establecer contactos con proveedores o clientes en los mercados internacionales como forma de anticipar y actuar con respecto a necesidades futuras. De igual manera, esta cultura debe estimular a los Directivos a correr riesgos relacionados con la incertidumbre que produce el operar en un mercado extranjero, de tal forma que puedan ser tolerantes a los riesgos potenciales que estas oportunidades les puedan ofrecer. Por último, se debe generar una cultura que tienda a la innovación de tal forma que esté abierta a experimentar y a apoyar nuevas ideas a partir de prácticas establecidas, no solo a nuevos mercados sino también a proveedores y socios.

Tomando como base una mentalidad orientada al emprendimiento internacional como parte la cultura organizativa, se genera el ambiente propicio para el desarrollo de Capacidades Dinámicas, las cuáles por definición requieren la renovación de recursos y la existencia de rutinas de des-aprendizaje. Las empresas deben de construir y nutrirse de una serie de Capacidades Dinámicas que generen la habilidad de integrar la información que se obtiene interna y externamente y aplicarla para el logro de sus objetivos internacionales. Este trabajo identifica tres de estas Capacidades Dinámicas: Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing y Capacidad Dinámica de Redes.

Concretamente, el desarrollo de una Capacidad Dinámica de Aprendizaje en la empresa implica generar en los directivos, en primer lugar, un compromiso con el aprendizaje, de modo que sea visto como un elemento clave para garantizar la supervivencia de la empresa (donde es una inversión y no un gasto) y se considere que efectivamente el aprendizaje es la clave de la ventaja competitiva y de la mejora en la empresa. En segundo lugar, una fuerte visión compartida, en la medida en que exista un propósito común y un total acuerdo de la visión de la organización en todos los niveles, funciones y divisiones de la empresa, proporciona un enfoque organizacional entendido universalmente que le da a los empleados un sentido de propósito y dirección, comprometiéndolos con las metas de la organización. Y en tercer lugar, una mentalidad abierta en sus empresas, que las lleve a utilizar el conocimiento para desafiar el estatus quo, y buscar mejores formas de hacer las cosas. En este respecto, los directivos no deben temer reflexionar críticamente sus supuestos y cuestionarse continuamente lo que percibe el mercado (existe una noción de des-aprendizaje) a nivel individual y colectivo.

Otra Capacidad Dinámica altamente potenciadora de un Desempeño Exportador exitoso es la Capacidad Dinámica de Marketing dentro de la empresa. La construcción de la misma implica que los directivos implanten un proceso integrador para aplicar el conocimiento colectivo, las habilidades y los recursos de la empresa a las necesidades relacionadas con el mercado. En este sentido, la Capacidad Dinámica de Marketing se convierte en una herramienta estratégica de marketing con el objetivo de reconocer y

acceder efectivamente a los mercados internacionales. Los directivos deben lograr que sus empresas tengan la capacidad de sondear continuamente las necesidades latentes de los clientes y descubrir las necesidades futuras, con un enfoque claro a la satisfacción del cliente. Se resalta el gran valor de estar monitoreando constantemente su nivel de compromiso y comprensión de sus necesidades; y se transforman en elementos clave los esfuerzos por medir la satisfacción del cliente con frecuencia y de manera sistemática, así como la atención otorgada al servicio post-venta.

Paralelamente, se debe desarrollar un mecanismo para anticiparse a los competidores actuales y a sus acciones potenciales, enfocándose en los clientes donde se considera se tiene una ventaja competitiva. También se resalta la importancia otorgada a prácticas como compartir información frecuentemente en la empresa, responder rápidamente a las acciones de los competidores, y analizar las estrategias y fortalezas de los competidores. La Capacidad Dinámica de Marketing implica nutrir a la empresa con un conjunto de habilidades y procedimientos para generar, difundir y utilizar la inteligencia de mercado correspondiente a los clientes y sus competidores, para lo cual se requiere la existencia de una elevada Coordinación Interfuncional.

La Capacidad Dinámica de Redes Empresariales juega un rol vinculador que le permite a la empresa relacionarse sistemáticamente con su entorno empresarial de una manera efectiva y estratégica. Prácticas empresariales como la coordinación con socios (definida como un procedimiento institucionalizado enfocado a la búsqueda y fijación objetivos comunes), la evaluación anticipada de posibles socios y la asignación de coordinadores como responsables de la relación con los socios existentes, son aspectos fundamentales en la construcción de esta Capacidad Dinámica. Junto con estas prácticas, se incluyen el desarrollo de las habilidades necesarias para relacionarse, que contienen aspectos como: habilidad para comunicarse, habilidades para el manejo de conflictos, empatía, estabilidad emocional, auto reflexión y cooperatividad.

Otro aspecto fundamental en el desarrollo de la Capacidad Dinámica de Redes es el establecimiento de rutinas de cambio y estructuras de gobierno apropiadas para evitar o manejar las inestabilidades en sus asociaciones a través del conocimiento de sus

socios, e implementar procedimientos y prácticas de comunicación interna a través de: realizar juntas regularmente para cada proyecto, retroalimentarse sistemáticamente entre empleados y gerentes, realizar actividades relacionadas con proyectos y áreas de conocimiento compartidas, organizar relaciones sociales informales entre ellos, e intercambiar información en forma espontánea.

Por otro lado, la interacción entre estas tres capacidades es clave para el Desempeño Exportador. Los Directivos deben reconocer que la construcción e interacción de estas tres capacidades es fundamental para la consecución de la innovación y para la toma de productos innovadores a los mercados internacionales, los cuales son generadores de ventaja competitiva y reflejan el resultado de una estrategia de exportación implementada. En este sentido, la Capacidad Dinámica de Aprendizaje resulta ser un impulsor de la Capacidad Dinámica de Marketing y de la Capacidades Dinámica de Redes; y aunque este impulso tiene un efecto indirecto sobre el Desempeño Exportador, resulta ser fundamental para responder con éxito a los competidores y a las circunstancias ambientales internacionales. Lo anterior significa que sólo si la empresa tiene instalada la Capacidad Dinámica de Aprendizaje, las otras dos Capacidades Dinámicas pueden hacerse realidad. Y que lograr un Desempeño Exportador exitoso involucra que las Capacidades Dinámicas de Marketing y Redes estén operando como mecanismo vinculador entre la Capacidad Dinámica de Aprendizaje y el Desempeño Exportador de la Empresa.

En cuanto las iniciativas institucionales dirigidas a las Pequeñas y Medianas Empresas, éstas se deben encaminar a eliminar los obstáculos al emprendimiento y las barreras para entrar en los mercados extranjeros que les permitan concentrarse en el logro de sus objetivos internacionales, tanto económicos como no económicos. Reformas encaminadas a la regulación doméstica podrían beneficiar particularmente a las PYMEX en materia de dotación de recursos para la construcción de sus Capacidades Dinámicas y la medición de sus resultados Internacionales.

En este sentido, la Capacidad Dinámica de Aprendizaje se puede construir utilizando herramientas tecnológicas para la sistematización de la educación técnica y

especializada, que mantengan a la vanguardia del conocimiento a las PYMEX, logrando con ello bajos costos en la enseñanza, un mayor alcance de empresas capacitadas y el acceso a ponentes, universidades y centros de conocimiento altamente avanzados que se enfoquen en la necesidades específicas de cada empresa. La Capacidad Dinámica de Marketing se puede construir a partir de centros especializados de inteligencia de mercados que permitan a las empresas desarrollar su propio ciclo de renovación y en conjunto, aplicar las herramientas de seguimiento al Cliente y al Competidor acordes con sus objetivos de Exportación.

Por último, la Capacidad Dinámica de Redes se puede apoyar minimizando los aspectos legales para la exportación en el mercado doméstico, facilitando las negociaciones con socios internacionales a través de expertos negociadores, promoviendo mayor cantidad de misiones y ferias comerciales que generen a las empresas una visión global y promuevan el trabajo en equipo con personas de todo el mundo. Estos incentivos deben tener un seguimiento personalizado y por sector productivo, y estar vinculados a objetivos claros, medibles, alcanzables y específicos, tanto económicos y como no económicos; que se deben definir en conjunto por la PYMEX y la Institución que genera esta iniciativa para garantizar la efectividad de los resultados.

Este trabajo permite observar que en términos de iniciativas institucionales, dotar de recursos económicos a la PYMEX no necesariamente garantiza su mejor Desempeño Exportador. Tal vez una alternativa más efectiva en ambientes altamente dinámicos sea invertir en la implementación de centros especializados que desarrollen las capacidades de las empresas PYMEX y las provean con las herramientas requeridas para tener éxito en los mercados internacionales. De igual manera, se concluye que un Desempeño Exportador exitoso no parte de la adquisición de un recurso, una capacidad o un proceso, pues esto no garantiza un resultado internacional superior permanente; sino que radica, en la forma en cómo logra la renovación constante de éstos (recursos, capacidades y procesos) y se adapta continuamente, en forma dinámica a los ambientes altamente turbulentos de los mercados internacionales.

Lo anterior, conlleva a la necesidad de construir estructuras que permitan desarrollar las Capacidades Dinámicas que logren este objetivo de renovación constante y que lleven al cuestionamiento continuo de las rutinas y los procesos existentes en la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras. El actual trabajo propone que el apoyo institucional se debe encaminar al desarrollo y construcción de tres Capacidades Dinámicas en las PYMEX para potencializar su Desempeño Exportador: Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Capacidad Dinámica de Marketing y Capacidades Dinámica de Redes.

5.3.2. Limitaciones de la Investigación

Una limitación en esta investigación se basa en que los cuestionarios se aplicaron en un momento determinando en el tiempo, derivado de esto, no fue posible conocer el Desempeño Exportador de las empresas en diferentes momentos de tiempo, lo cual sería de gran ayuda para identificar la permanencia de las empresas y el comportamiento de sus resultados internacionales. Otra limitación está relacionada con que este estudio deposita la confianza en las percepciones de los directivos, y se podría cuestionar si sus clientes, proveedores, accionistas, analistas o competidores, expresarían lo mismo al respecto de algunas preguntas del cuestionario que los involucran.

A nivel empírico, cabe reseñar que se han observado algunos problemas de validez discriminante entre las dimensiones de la Capacidades Dinámicas (Capacidad Dinámica de Aprendizaje y Capacidad Dinámica de Marketing). No obstante, cabe señalar a este respecto que para todos los factores latentes analizados se confirma la validez discriminante de acuerdo con el procedimiento propuesto por Anderson y Gerbing (1988), y únicamente se encuentran problemas para el procedimiento propuesto por Fornell y Larcker (1981) en el caso del par de constructos Capacidad Dinámica de Marketing y Capacidad Dinámica de Aprendizaje. Por lo tanto, se considera que existe evidencia razonable de validez discriminante, especialmente teniendo en cuenta la proximidad de contenido de los constructos indicados, ya que la Capacidad Dinámica de

Marketing (orientación al mercado) se basa en un proceso de aprendizaje sobre clientes y competidores.

Finalmente, también puede constituir una limitación el ámbito de la investigación y las características de las empresas estudiadas. Las variables relacionales analizadas corresponden a Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras, caracterizadas por manufacturar bienes. Por tanto, en futuras investigaciones podría abordarse la influencia de las Capacidades Dinámicas sobre el Desempeño Exportador en el sector servicios, para poder obtener resultados generalizables, siendo cautelosos con respecto a cualquier tipo de extrapolación de las aportaciones señaladas en la presente Tesis Doctoral.

5.3.3. Futuras líneas de investigación

A pesar del número creciente de estudios, se requiere mucha más investigación en el ámbito de Capacidades Dinámicas y Desempeño Exportador, tanto para empresas exportadoras tradicionales como para Born Global. Concretamente, en el ámbito de las Capacidades Dinámicas para la internacionalización, se requiere más investigación empírica que valide los efectos de las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje, Marketing y Redes sobre la internacionalización exitosa de las PYMEX. Adicionalmente, es necesario obtener mayor soporte empírico que demuestre que combinación de la Perspectiva de Capacidades Dinámicas con la Orientación Emprendedora Internacional constituyen una fuente potencial de ventaja competitiva para la PYMEX.

De igual manera es necesario que futuras investigaciones se enfoquen en validar los resultados de este estudio en diferentes contextos económicos y geográficos y que se pueda evaluar el modelo propuesto para otras empresas exportadoras tradicionales y Born Global. En este mismo enfoque de validación, se requiere verificar los resultados en diferentes sectores, especialmente el sector de servicios que presenta un gran crecimiento en los últimos años.

Otra línea de investigación está basada en el aspecto sinérgico de las tres capacidades Dinámicas sobre la estrategia de la PYMEX y por lo tanto sobre su Desempeño Exportador. Una PYMEX tiene que reducir al mínimo el riesgo de falla en el mercado internacional y el modelo propuesto, que integra y combina estas tres Capacidades Dinámicas en la empresa, podría ser un elemento alternativo que reduzca este riesgo.

CAPÍTULO 6

Referencias bibliográficas

CAPÍTULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABY, N. & SLATER, S. F. (1989): "Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978–1988". *International Marketing Review*, Vol. 6, n° 4, pp. 7-26.
- ARBAUGH, J.B.; COX, L.W. & CAMP, M. (2009): "Is entrepreneurial orientation a global construct? A multicountry study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance". *Journal of Business Inquiry*, Vol. 8, n°1, pp. 12–25.
- AKYOL, A. & AKEHURST, G. (2003): "An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation". *European Business Review*, Vol.15, n° 1, pp. 5–19.
- ALBAUM, G. & TSE, D.K. (2001): "Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters". *Journal of International Marketing: Winter 2001*, Vol. 9, n° 4, pp. 59-81.
- ALCHIAN, A.A. (1950): "Uncertainty, evolution, and economic theory". *The Journal of Political Economy*, Vol. 58, n° 3, pp. 211-221.
- ALEXANDROVA, M. (2004): "Entrepreneurship in a transition economy: The impact of environment on entrepreneurial orientation". *Problems & Perspectives in Management*, Vol. 2, pp. 140–148.
- ALI, I.; REHMAN, K.U.; ALI, S.I; YOUSAF, J. & ZIA, M. (2010): "Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance". *African Journal of Business Management*, Vol. 4, n°12, p. 2796 – 2801.
- ALI, S.; PETERS, L.D.; HE, H. & LETTICE, F. (2010): "Market based organisational learning, dynamic, and substantive capabilities: an integrative framework". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18, pp. 363–377.
- ALINAGHIAN, L. S. (2012): "Operationalising dynamic capabilities: A supply network configuration approach". *DRUID Academy*, pp. 1-45.
- ALMEIDA, P.; DOKKO, G. & ROSENKOPF, L. (2003): "Start-up size and external learning: increasing opportunities and decreasing abilities?" *Research Policy*, Vol.32, pp. 301–315.
- AMBROSINI, V. & BOWMAN, C. (2009): "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, n° 1, pp. 29–49.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. & COLLIER, N. (2009): "Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base". *British Journal of Management*, Vol. 20, n° 1, pp. 9-24.
- AMINE, L.S. & CAVUSGIL, S.T. (1986): "Export Marketing Strategies in the British Clothing Industry". *European Journal of Marketing*, Vol. 20, n° 7, pp.21 – 33.
- ANAND, B. & KHANNA, T. (2000): "Do firms learn to create value? The case of alliances". *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (special issue), pp. 295-315.
- ANDERSEN, J. (2010): "A critical examination of the EO-performance relationship". *Entrepreneurial behavior and Research*, Vol. 16, n° 4, pp. 309-328.
- ANDERSON, J.C. & NARUS, J.A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*. Vol. 54, n° 1, pp. 42-58.

- ANDERSON, J.C. & GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol.103, pp. 411-423.
- ANDERSSON, S. & WICTOR, I. (2003): "Innovative internationalisation in new firms: born globals – the Swedish case", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, n° 3, pp. 249-75.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. & PEDERSEN, T. (2001): "Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness". *International Business Review*, Vol. 10, n° 1, pp. 3-23.
- APPIAH-ADU, K. (1998): "Marketing in emerging countries: Evidence from a liberalized economy", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 4, pp. 118-129.
- ARBAUGH, J.B.; COX, L.W. & CAMP, M. (2009): "Is entrepreneurial orientation a global construct? A multicountry study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance". *Journal of Business Inquiry*, Vol. 8, n°1, pp. 12–25.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. (1978): *Organizational learning: A Theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARMOUR, H. & D.J. TEECE (1978): "Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis". *The Bell Journal of Economics*, Vol.9, n°2, pp.106-122.
- ARREGLE, J.L.; NALDI, L.; NORDQVIST, M. & HITT, M.A. (2012): "Internationalization of family-controlled firms: a study of the effects of external involvement in governance". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 36, n° 6, pp. 1115 – 1143.
- ARZUBIAGA U.; ITURRALDE T. & MASEDA, G. (2012): "La medición de la Orientación emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura". *Revista de Empresa Familiar*, Vol.2, n° 2, pp. 57-71.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance", *Journal of product innovation management*, Vol.12, pp. 275-293.
- ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S.F. & OLSON, E.M. (2005): "The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, pp. 464-482.
- AUGER, P.; BARNIR, A. & GALLAUGHER, J.M. (2003): "Strategic orientation, competition, and internet-based electronic commerce". *Information Technology and Management*, Vol. 4, n° 2–3, pp. 139–163.
- AUGIER, M. & TEECE, D. (2006): "Understanding complex organization: The role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities". *Indust. Corporate Change*, Vol.15, n° 2, pp. 395–416.
- AUGIER, M. & SARASVATHY, S. D. (2004): "Integrating evolution, cognition and design: extending Simonian perspectives to strategic organization". *Strategic Organization*, Vol. 2, n° 2, pp. 169-204.
- AUGIER, M. & TEECE, D.J. (2009): "Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance". *Organization Science*, Vol. 20, n° 2, pp. 410-421.
- AUTIO, E. (2005): "Creative tension: The significance of Ben Oviatt's & Patricia McDougall's article Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, n° 1, pp. 9-19.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. & ALMEIDA, J. (2000): "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n° 5, pp. 909-924.

- AVLONITIS, G.J. & SALAVOU, H. E. (2007): "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance". *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 566–575.
- AXELSSON, B. & EASTON, G. (1992): "Industrial Networks: A New view of the reality", London: Routledge.
- BAIRD, I.S. & THOMAS, H. (1985): "Toward a contingency model of strategic risk taking". *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 230–243.
- BAKER, W. & SINKULA, J. (1999a): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n° 4, pp. 411-427.
- BAKER, W. & SINKULA, J. (2007): "Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, n° 4, pp. 316 – 334.
- BAKER, W.E. & SINKULA, J. M. (2009): "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses". *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, n° 4, pp. 443–464.
- BAKER, W.E. & SINKULA, J.M. (1999b): "Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance". *Journal of Market-focused Management*, Vol. 4, n° 4, pp. 295-308.
- BAKER, W.E. & SINKULA, J.M. (2002): "Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box". *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 5–23.
- BAKER, W.E. & SINKULA, J.M. (2005): "Market Orientation and the New Product Paradox". *Journal of Product and Innovation Management*, Vol. 22, n° 6, pp. 483–502.
- BALABANIS, G. I. & KATSIKEA, E. S. (2003): "Being an entrepreneurial exporter: does it pay?". *International Business Review*, Vol. 12 (2003), pp. 233–252.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D.W. & WAGNER, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies". *Journal of World Business*, Vol. 35, n° 1, pp. 61-79.
- BARNARD, C. & SIMON, H. (1947): *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, n° 1, pp. 99-120.
- BARON, R.A. & MARKMAN, G.D. (2000): "Beyond social capital: The role of social competence in entrepreneurs' success", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, n° 1, pp. 106-116.
- BARON, R.A. & MARKMAN, G.D. (2003): "Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success", *Journal of Business Venturing*. Vol. 18, n° 1, pp. 41– 60.
- BARRALES-MOLINA, V.; BENÍTEZ-AMADO, J. & PÉREZ- AROSTEGUI, M.N. (2010): "Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation". *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 17, pp. 99–120.
- BARRALES-MOLINA, V.; MARTINEZ-LOPEZ, F. & GAZQUEZ-ABAD, J. (2014): "Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework", *International Journal of Management Reviews*, Vol.16, n° 4, pp. 397-416.
- BARRETO, I. (2010): "Dynamic capabilities: a review of past research and agenda for future research". *Journal of Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 256-280.

- BARRINGER, B.R. & BLUEDORN, A.C. (1999): "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 421–444.
- BASSO, O.; FAYOLLE, A. & BOUCHARD, V. (2009): "Entrepreneurial orientation: The making of a concept". *Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 10, n°4, pp. 313–321.
- BAUM, J.A.C.; CALABRESE, T. & SILVERMAN, B.S. (2000): "Don't go it alone: alliance networks and startup performance in Canadian biotechnology". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 267–294.
- BEAMISH, P. W.; CRAIG, R., & MCLELLAN, K. (1993): "The performance characteristics of Canadian versus UK exporters in small and medium sized firms". *MIR: Management International Review*, pp. 121-137.
- BECHERER, R.C. & MAUER, J.G. (1997): "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, n° 1, pp. 47-58.
- BELESKA-SPASOVA, E. & GLAISTER, K.W. (2012): "Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters". *Journal of World Business*, Vol. 47, n° 4, pp. 635 – 647.
- BELESKA-SPASOVA, E. (2011): "The role of firm-specific advantages in UK export initiation". *Multinational Business Review*, Vol. 19, n° 2, pp. 168 – 194.
- BELESKA-SPASOVA, E. (2014): "Determinants and measures of export performance—comprehensive literature review". *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, Vol. 1, n° 1, p. 63 – 47.
- BELESKA-SPASOVA, E.; GLAISTER, K.W. & STRIDE, C. (2012): "Resource determinants of strategy and performance: the case of British exporters", *Journal of World Business*, Vol. 47, pp. 635-647.
- BELL, J.; MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. & CRICK, D. (2003): "Towards an integrative model of small firm internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, n° 4, pp. 339-362.
- BELL, S.J.; WHITWELL, G.J. & LUKAS, B.A. (2002): "Schools of Thought in Organizational Learning". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, n° 1, pp. 70 – 86.
- BENTLER, P. M. (1995): *EQS structural equations program manual*, Multivariate Software.
- BLESA, A.; MONFERRER, D.; RIPOLLÉS, M. & NAUWELAERTS, Y. (2008): "The effect of speed of entry on the absorptive capacity of foreign market knowledge in Spanish and Belgian international new ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.6, n° 4, pp. 168-187.
- BLOCKER, C.P.; FLINT, D.J.; MYERS, M.B. & SLATER, S.F. (2011): "Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, pp. 216-233.
- BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K. & SHARMA, D. (2002): *Knowledge and time: a forgotten factor in the internationalisation process of firms*. In: HAVILA, V.; FORSGREN, M.; HAKANSSON, H. (Eds.). *Critical perspectives on internationalization*. Oxford: Pergamon, pp. 263-283.
- BODLAJ, M.; COENDERS, G. & ZABKAR, V. (2012): "Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence". *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 13, n° 4, pp. 666-687.

- BODLAJ, M. (2010): "The impact of a responsive and proactive market orientation on innovaton and business performance". *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, Vol. 12, n° 4, p. 241-261.
- BODLAJ, M. (2011): "Market orientation and degree of novelty", *Managing Global Transitions*, Vol. 9, n° 1, pp. 63-79.
- BODLAJ, M. (2012): "Do managers at two hierarchical levels differ in how they assess their company's market orientation?" *Journal for East European Management Studies*, Vol. 17, pp. 292-312.
- BODLAJ, M.; COENDERS, G. & ZABKAR, V. (2012): "Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence". *Journal of Business Economics & Management*, Vol. 13, n°4, pp. 666 – 687.
- BOHRNSTEDT, G.W. (1976): "Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes", En G.F. SUMMERS. *Medición de actitudes*, México: Trillas, pp. 103-127.
- BOLLEN, K. A. (2014): *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- BREINLICH, H., & CRISCUOLO, C. (2011): "International trade in services: A portrait of importers and exporters", *Journal of International Economics*, Vol. 84, pp. 188–206.
- BRETTEL, M.; OSWALD, M. & FLATTEN, T. (2012): "Alignment of market orientation and innovation as a success factor: a five-country study". *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 24, n° 2, pp. 151 – 165.
- BROKAW, L. (1990): *Foreign affairs. Inc.*, November: 92-104.
- BROUTHERS, L.E. & XU, K. (2002): "Product stereotypes, strategy and performance satisfaction: The case of Chinese exporters". *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, n° 4, pp. 657–677.
- BROUTHERS, L.E. & NAKOS, G. (2005): "The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance". *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, n° 4, pp. 363 – 381.
- BROWING, M. & COLLADO, D. (2007): "Habits and heterogeneity in demands: a panel data analysis". *Journal of Applied Economics*, Vol. 22, n° 3, pp. 625 – 640.
- BRUNI, D.S. & VERONA, G. (2009): "Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry". *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 101–117.
- CADOGAN, J.W., CUI, C.C., & LI, E.K.Y. (2003): "Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence". *International Marketing Review*, Vol. 20, pp. 493–513.
- CADOGAN, J.W., DIAMANTOPOULOS, A. & SIGUAW, J.A. (2002): "Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences". *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, n° 3, pp.615–626.
- CADOGAN, J.W.; SUNDQVIST, S.; SALMINEN, R.T. & PUUMALAINEN, K. (2002): "Market-oriented behavior: Comparing service with product exporters". *European Journal of Marketing*, Vol. 36, n° 9/10, pp. 1076 – 1102.
- CALANTONE, R.J.; DI BENEDETTO, C.A. & DIVINE, R. (1993): "Organisational, technical and marketing antecedents for successful new product development", *R&D Management*, Vol. 23, pp. 337-351.

- CALANTONE, R.; CAVUSGIL, T. & ZHAO, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation, and firm performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, n° 6, pp. 515-524.
- CALLAGHAN, C.W. & VENTER, R. (2011): "An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg street traders". *Southern African Business Review*, Vol. 15, n° 1, pp. 28-48.
- CANO, C.; CARRILLAT, F. & JARAMILLO, F. (2004): "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 179–200.
- CAPON, N.; FARLEY, J.U. & HOEING, S. (1990): "Determinants of financial performance: a meta-analysis". *Management Science*, Vol. 36, n° 10, pp. 1143 – 1159.
- CASILLAS, J.C.; MORENO, A.M. & BARBERO, J. L. (2010): "A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms". *Family Business Review*, Vol. 23, n° 1, pp. 27.
- CASILLAS, J.C.; MORENO, A.M.; ACEDO, F.J.; GALLEGU, M.A., & RAMOS, E. (2009): "An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process". *Journal of World Business*, Vol. 44, pp. 311–322.
- CASILLAS, J.C.; ACEDO, F.J. & BARBERO, J.L. (2010): "Learning, unlearning and internationalization: Evidence from the pre-export phase". *International Journal of Information Management*, 2010, Vol. 20, n° 2, pp. 162 – 173.
- CAVUSGIL, S.T. & ZOU, S.M. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export ventures". *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 1-21.
- CAVUSGIL, E.; SEGGIE, S.H. & TALAY, M.B. (2007): "Dynamic capabilities view: foundations & research agenda", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, pp. 159–166
- CAVUSGIL, S.T. & FREEMAN, S. (2007): "Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization". *Journal of International Marketing*, Vol. 15, n° 4, pp. 1-40.
- CAVUSGIL, S.T. & KIRPALANI, V.M. (1993): "Introducing products into export markets: success factors". *Journal of Business Research*, Vol. 27, n° 1, pp. 1-15.
- CAVUSGIL, S.T. & ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 1-21.
- CAVUSGIL, S.T. (1984): "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization". *Journal of business research*, Vol. 12, n° 2, pp. 195-208.
- CAVUSGIL, S.T.; ZOU, S. & NAIDU, G.M. (1993): "Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation". *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, n° 3, pp. 479-506.
- CAVUSGIL, T. (1980): "On the internationalization process of firms". *European Research*, Vol. 8, n° 6, pp. 273-281.
- CHANDLER, A.D. (1990): "Scale and Scope: Dynamics of Industrial Capitalism". *Belknap Press*, Harvard University Press.
- CHEN, I.J.; PAULRAJ, A. & LADO, A.A. (2004): "Strategic purchasing, supply management, and firm performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 22, n° 5, pp. 505 – 523.

- CHESBROUGH, H.W. (2003): "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, n° 3, pp. 35-41.
- CHETTY, S. & CAMPBELL-HUNT, C. (2004): "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a 'Born Global Approach'", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, n° 1, pp. 57-81.
- CHETTY, S.K. & HAMILTON, R.T. (1993): "The export performance of smaller firms: a multi-case study approach". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, n° 4, pp. 247 – 256.
- CHETTY, S.K. & HOLM, D. (2000): "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach", *International Business Review*, Vol. 9, n° 1, pp. 77-93.
- CHETTY, S.K. (2003): "Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms", *International Small Business Journal*, Vol. 21, n° 1, pp. 5-27.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. & FRYNAS, J. (2009): "Psychic Distance, its Impact and Coping Modes". *Management International Review (MIR)*, Vol. 49, n° 2, pp. 199-224.
- CHIOU, C. (2011): "Dynamic capabilities, collaborative network and business model: An empirical analysis of Taiwan HTC Corporation", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, n° 2, pp. 294-305.
- CHOW, I.H. (2006): "The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China". *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 71, n° 3, pp. 11-20.
- CHUNG, H. F. L. (2011): "Marketing orientation, guanxi, and business performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp 522–533.
- CICIC, M.; PATTERSON, P. & SHOHAM, A. (2002): "Antecedents of international performance: A service firms' perspective". *European journal of marketing*, Vol. 36, n° 9/10, pp. 1103 – 1118.
- CI-RONG L.; CHEN-JU L. & CHIH-PENG C. (2008): "The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations", *Management Decision*, Vol. 46, n° 7, pp. 1002 - 1026.
- CLAYTON, M.C (1997): *The revolutionary book that will change the way you do business*, New York: HarperBusiness Essentials, 2003.
- COHEN, W. & LEVINTHAL, D. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 1, pp. 128-152.
- CONNER, K. & PRAHALAD, C.K. (1996): "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science*, Vol.7, n° 5, pp. 477-501.
- COVIELLO, N. & MUNRO, H. (1997): "Network relationships and the internationalisation process of small software firms". *International business review*, Vol. 6, n° 4, pp. 361 – 386.
- COVIELLO, N.; MCDUGALL, P.P. & OVIATT, B.M. (2011): "The emergence, advance and future of international entrepreneurship research-An introduction to the special forum". *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, pp. 625-631.
- COVIELLO, N.E. & COX, M.P. (2006): "The resource dynamics of international new venture networks". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, n° 2, pp. 113–132.
- COVIELLO, N.E. & MUNRO, H.J. (1995): "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development", *European Journal of Marketing*, Vol.29, n° 7, pp. 49-61.
- COVIELLO, N.E. (2006): "The network dynamics of international new ventures", *J. Int. Bus. Stud.*, Vol. 37, n° 5, pp. 713-731.

- COVIN, J. G. & SLEVIN, D. P. (1988): "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style". *Journal of management studies*, Vol.25, n°3, pp. 217-234.
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. (1990): "New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis". *Journal of business venturing*, Vol. 5, n°2, pp. 123-135.
- COVIN, J.G. & WALES, W.J. (2012): "The measurement of entrepreneurial orientation." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, n° 4, pp. 677-702.
- COVIN, J. G. & SLEVIN, D. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Otoño), pp. 7-25.
- COVIN, J. & SLEVIN, D. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n° 1, pp. 75-87.
- COVIN, J.G. & LUMPKIN, G.T. (2011): "Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, n° 5, pp. 855–872.
- COVIN, J.G. & MILES, M.P. (1999): "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 23, n° 3, pp. 47-63.
- COVIN, J.G. & MILLER, D. (2014): "International entrepreneurial orientation: Conceptual, considerations, research themes, measurement issues, and future research directions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, n° 1, pp. 11–44.
- COVIN, J.G. & SLEVIN, D.P. (1991): "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, n° 1, pp. 7–26.
- COVIN, J.G. & WALES, W.J. (2012): "The measurement of entrepreneurial orientation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, n° 4, pp. 677–702.
- COVIN, J.G.; GLAUBINGER, P. & MILLER, D. (2013): "International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, n° 1, pp. 11-14.
- COVIN, J.G.; GREEN, K.M. & SLEVIN, D.P. (2006): "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n° 1, pp. 57-81.
- CRICK, D. (2009): "The internationalisation of born global and international new venture SMEs". *International Marketing Review*, Vol. 26, n° 4/5, pp. 453– 476.
- CRICK, D. & JONES, M. V. (2000): "Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets". *Journal of International Marketing*, Vol. 8, n° 2, pp. 63-85.
- CRITTENDEN, V.L.; CRITTENDEN, W.F.; FERRELL, L.K.; FERRELL, O.C. & PINNEY, C.C. (2011): "Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, pp. 71–85.
- CRITTENDEN, V.L.; CRITTENDEN, W.F.; PINNEY, C.C. & PITT, L.F. (2011): "Implementing global corporate citizenship: An integrated business framework". *Business Horizons*, Vol. 54, n° 5, pp. 447 – 455.
- CRONBACH, L. J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 22, pp. 297-334.
- CRUZ, C. & NORDQVIST, M. (2010): "Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective". *Small Business Economics*, Vol. 38, n° 1, pp. 33 – 49.

- CRUZ, C. & NORDQVIST, M. (2012): "Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective." *Small Business Economics*, Vol. 38, n° 1, pp. 33-49.
- CYERT, R.M. & MARCH, J.G. (1963): "A Behavioral Theory of the Firm Englewood Cliffs". Prentice Hall, Inc.: New Jersey.
- CZINKOTA, M.R. & URSIC, M. (1991): "Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix". *Journal of Business Research*, Vol. 22, n° 3, pp. 243 – 253.
- CZINKOTA, M.R. (1982): "Export development strategies: U.S. Promotion Policy. New York: Praeger Publishers.
- DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. & DA CUNHA, C.E. (1990): "Aggressice and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry". *International Marketing Review*, Vol.7, n°5.
- DACKO, S.G.; LIU, B.S.; SUDHARSHAN, D. & FURRER, O. (2008): "Dynamic capabilities to match multiple product generations and market rhythm", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, pp. 441–471.
- DANNEELS, E. (2011): "Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona." *Strategic Management Journal*, Vol. 32, n° 1, pp. 1 – 31.
- DAS, T. K. & BING, S. T. (2000): "A resource based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Vol. 26, n° 1, pp. 31-61.
- DAY, G.S. (1991): "Learning About Markets". *Marketing Schience Institute*, Report Number 91-117. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- DAY, G.S. (1994a): "Continuous learning about markets". *California Management Review*, Vol. 36, pp. 9–31.
- DAY, G. S. (1994b): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58, n°4, pp. 37–52.
- DAY, G.S. (1999): *The Market Driven Organization*. New York: Free Press.
- DAY, G.S. (2011): "Closing the marketing capabilities gap", *Journal of Marketing*, Vol.75, pp. 183–195.
- DE CLERCQ, D.; DIMOV, D. & THONGPAPANL, N.T. (2010): "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, n°1, pp.87-103.
- DEFOGGI, J. M. & BUCK, J. M. (2009): "Proactive marketing orientation in the U.S. medical manufacturing industry". *The Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 10, pp. 91-110.
- DEN HERTOOG, P.; VAN DER AA, W. & DE JONG, M.W. (2010): "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework", *Journal of Service Management*, Vol. 21, pp. 490–514.
- DEL BARRIO, S. & LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Madrid, España.
- DESHPANDE, R.; GRINSTEIN, A.; KIM, S.H. & OFEK, E. (2013): "Achievement motivation, strategic orientations, and business performance in entrepreneurial firms: how different are Japanese and Americans founders?". *International Marketing Review*, Vol. 30, n° 3, pp. 231-252.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T. & COVIN, J.G. (1997): "Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 9, pp. 677-695.

- DESS, G. G. & LUMPKIN, G. T. (2005): "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship". *The Academy of Management Executive*, Vol. 19, n°1, pp. 147-156.
- DHANARAJ, C. & BEAMISH, P.W. (2003): "A resource-based approach to the study of export performance". *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, pp. 242-261.
- DIAMANTOPOULOS, A. & KAKKOS, N. (2007): "Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration". *Journal of International Marketing*, Vol. 15, n° 3, pp. 1- 31.
- DIAMANTOPOULUS, A. & INGLIS, K. (1988): "Identifying differences between high-and low-involvement exporters." *International Marketing Review*, Vol. 5, n° 2, pp. 52 – 60.
- DICHTL, E.; KÖGLMAYR, H.G. & MÜLLER, S. (1990): "International Orientation as a Precondition for Export Success" *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, n°1, pp 23-40.
- DICKSON, P. H. & WEAVER, K. M. (1997): "Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use". *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, n°2, pp. 404-425.
- DICKSON, P. H. (2004): "Entrepreneurial orientation: The role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and proactiveness". *Pat*, Vol. 404, pp. 894-4372.
- DIERICKX, I. & COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, Vol.35, n°12, pp.1504-1511.
- DIMITRATOS, P. & JONES, M.V. (2005): "Future directions for international entrepreneurship research". *International Business Review*, Vol. 14, n° 2, pp. 119-128.
- DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S. & CARTER, S. (2004): "The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment". *International Business Review*, Vol. 13, n° 1, pp. 19 – 41.
- DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E.; PITSOULAKI, A. & TÜSELMANN, H.J. (2010): "The global smaller firm in international entrepreneurship". *International Business Review*, Vol. 19, n° 6, pp. 589-606.
- DIMITRATOS, P.; VOUDOURIS, I.; PLAKOYIANNAKI, E. & NAKOS, G. (2012): "International entrepreneurial culture toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship". *International Business Review*, Vol. 21, n° 4, pp. 708-721.
- DOSI, G. (1988): "Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation". *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, n° 3, pp. 1120-1171.
- DOUGHERTY, D. (1989): "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation". *Marketing Science Institute*, Report No. 89-114. Cambridge, MA.
- DOZ, Y. (1996): "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 55-84.
- DUNCAN, R. B. (1976): "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". *The management of organization*, Vol.1, pp. 167-188.
- DYER, J. & SINGH, H. (1998): "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, pp. 660-679.
- DYER, J. H. & NOBEOKA, K. (2000): "Creating & managing a high performance knowledge sharing network: The case of Toyota". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 345-367.

- EASTERBY-SMITH, M. & PRIETO, I.M. (2008): "Dynamic capabilities & knowledge management: an integrative role for learning?". *British Journal of Management*, Vol. 19, pp. 235–249.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. & PETERAF, M.A. (2009): "Dynamic capabilities: current debates and future directions", *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 1-8.
- EDMOND, V. & WIKLUND, J. (2010): "The historic roots of entrepreneurial orientation research". In H. Landstrom & F. Lohrke (Eds.) *The historical foundations of entrepreneurship research*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 142–160.
- EDMONDSON, A.C.; BOHMER, R.M. & PISANO, G.P. (2001): "Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals". *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, n° 4, pp.685-716.
- EISENHARDT, K.M. & MARTIN, A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 10-11, pp. 1105 – 1121.
- EISENHARDT, K.M.; FURR, N.R. & BINGHAM, C.B. (2010): "Microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments". *Organization Science*, Vol. 21, pp. 1263–1273.
- ECKHARDT, J. T., & SHANE, S. A (2003): "Opportunities and entrepreneurship". *Journal of management*, Vol.29, n°3, pp. 333-349.
- ELLIS, P. (2000): "Social Ties & Foreign Market Entry". *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n° 3, pp. 443-469.
- ELLIS, P. (2006): "Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons". *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 1089–1107.
- ELLONEN, H.; WIKSTRÖM, P. & JANTUNEN, A. (2009): "Linking dynamic capability portfolios and innovation outcomes". *Technovation*, Vol.29, pp.753–762.
- ELLONEN, H.K.; JANTUNEN, A.R.I. & KUIVALAINEN, O. (2011): "The role of dynamic capabilities in developing innovation related capabilities". *International Journal on Innovation Management*, Vol. 15, n° 3, pp. 459-478.
- ENG, T. & OKTEN, D. (2011): "Exploring a dynamic framework of innovative capability: a theoretical integration of technological and marketing capabilities", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 9, pp. 1001–1013.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. & SHARMA, D. (1997): "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n° 2, pp. 337-360.
- ERIKSSON, K.; MAJKGARD, A. & SHARMA, D. (2000): "Path dependence and knowledge development in the internationalization process". *Management International Review*, Vol. 40, n° 4, pp. 307–328.
- FALIZE, M. & COEURDEROY, R. (2012): "The network approach to rapid internationalization among Born Global and Born again Global firms: The case of the "Global Innovation Network", Research in Entrepreneurship and Small Business XXVI Conference, November 2012, Lyon.
- FANG, E. & ZOU, S. (2009): "Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, n° 5, pp. 742 – 761.
- FANG, S.R.; CHANG, E.; OU, C.C. & CHOU, C.H. (2014): "Internal market orientation, market capabilities and learning orientation". *European Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 1/2, pp. 170 – 192.

- FARRELL, M. & MAVONDO, F.T. (2004): "The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation". *Personnel Review*, Vol. 33, n° 4, pp. 383 – 402.
- FEDERICO, S. & TOSTI, E. (2012): *Exporters and importers of services: Firm-level evidence on Italy*, Bank of Italy Temi di Discussione, n° 877, Bank of Italy.
- FORNELL, C. & LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-50.
- FRANCIS, J. & COLLINS-DODD, C. (2000): "The impact of firms' export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises". *Journal of International Marketing*, Vol. 8, n° 3, pp. 84-103.
- FRANK, H.; KESSLER, A. & FINK, M. (2010): "Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study". *Schmalenbach Business Review*, Vol. 62, pp. 175-198.
- FREDRICKSON, J. W.(1986): "The strategic decision process and organizational structure". *Academy of management review*, Vol.11, n°2, pp. 280-297.
- FREEMAN, S. & CAVUSGIL, S.T. (2007): "Toward a typology of commitment states among managers of bornglobal firms: A study of accelerated internationalization". *Journal of International Marketing*, Vol. 15, n° 4, pp. 1–40.
- FREEMAN, S.; EDWARDS, R. & SCHRODER, B. (2006): "How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization". *Journal of International Marketing*, Vol. 14, n° 3, pp. 33-63.
- FRISHAMMAR, J. & ANDERSSON, S. (2009): "The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 7, n° 1, pp. 57–77.
- GABRIJAN, V.; MILFELNER, B.; SNOJ, B. & GABER, B. (2005): " The Impact of Marketing Resources on Organizational Performance". *Nase Gospodarstvo: NG*, Vol. 51, n°5/6, pp. 92.
- GABRIJAN, V. (2005): "The impact of marketing resources on organizational performance", *Nase gospodarstvo*, Vol.51, n°5/6, pp. 92-103.
- GARVIN, D.A. (1994): "Building a learning organization". *Business Credit*, Vol. 96, n° 1, p. 19.
- GENÇTÜRK, E. F. & KOTABE, M. (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation". *Journal of International Marketing*, Vol. 9, n°2, pp. 51-72.
- GEORGE, G.; ZAHRA, S.A.; AUTIO, E. & SAPIENZA, H.J. (2004). By Leaps and Rebounds: Learning and the Development of International Market Entry Capabilities in Start-Ups. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2004, n° 1, pp. B1-B6.
- GEORGIU, M.; FREEMAN, S. & EDWARDS, R. (2005): *International entrepreneurship: antecedents and outcomes*, Monash University.
- GERSCHEWSKI, S. (2011): *Born Global Firms: An Integrated Analysis of the Determinants and Measurement of International Performance: a Thesis Submitted to the Victoria University of Wellington in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in International Business*, Victoria University of Wellington.
- GIBSON, C.; HARDY III, J. H. & BUCKLEY, M. R. (2014): "Understanding the role of networking in organizations", *Career Development International*, Vol. 19, n° 2, pp. 146-161.

- GLEASON, K.C. & WIGGENHORN, J. (2007): "Born global, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance". *Journal of World Business*, Vol. 42, n° 3, pp. 322–335.
- GNIZY, I.; BAKER, W.E. & GRINSTEIN, A. (2014): "Proactive learning culture". *International Marketing Review*, Vol. 31, n° 5, pp. 477–505.
- GONZÁLEZ-BENITO, O.; GONZÁLEZ-BENITO, J. & MUÑOZ-GALLEGO, P.A. (2009): "Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 500-522.
- GRANT, R. M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- GRANT, R.M. (1996a): "Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, Vol. 7, n° 4, pp. 375-387.
- GREEN, K.M.; COVIN, J.G. & SLEVIN, D.P. (2008): "Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: the role of structure – style fit". *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, n° 3, pp. 356-83.
- GREENLEY, G. E. (1995): "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, Vol.6, pp. 1-13.
- GRIFFITH, D.A. & HARVEY, M.G. (2001): "A resource perspective of global dynamic capabilities", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, pp. 597–606.
- GRIFFITH, D.A.; JACOBS, L. & RICHEY, R.G. (2006): "Fitting strategy derived from strategic orientation to international contexts". *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, n° 2, pp. 239–262.
- GRIFFITH, D.A.; NOBLE, S.M. & CHEN, Q. (2006): "The performance implications of entrepreneurial proclivity: a dynamic capabilities approach", *Journal of Retailing*, Vol. 82, pp. 51–62.
- GRIPSRUD, G. (1990): "The determinants of export decision and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan". *Journal of International Business Studies*, pp. 469 – 485.
- GRINSTEIN, A. (2008a): "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis". *European Journal of marketing*, Vol. 42, n°1/2, pp.115-134.
- GRINSTEIN, A. (2008b): "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, n°2, pp. 166-173.
- GULATI, R. & GARGIULO, M. (1999): "Where do interorganizational networks come from?", *American Journal of Sociology*, Vol. 104, n° 5, pp. 1439-1493.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 293-317.
- GUPTA, S. K. (1989): "Entrepreneurship development: The Indian case". *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, n° 1, pp. 67-69.
- HAGEN, B.; ZUCHELLA, A.; CERCHIELLO, P. & DE GIOVANNI, N. (2012): "International strategy and performance Clustering strategic types of SMEs". *International Business Review*, Vol. 21, n° 3, pp. 369–382.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. & BLACK, W.C. (1999): "Análisis Multivariante", Prentice Hall Iberia, 5ª Ed., Madrid.

- HAMBRICK, D.C. & FINKELSTEIN, S. (1987): "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes". *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 369–406.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1991): "Corporate imagination and expeditionary marketing". *Harvard Business Review*, Vol. 69, n° 4, pp. 81–92.
- HAN, J. K.; KIM, N. & SRIVASTAVA, R.K. (1998): "Market orientation and organizational performance: Is innovation the missing link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 30–45.
- HAN, M. (2006): "Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, n° 2–3, pp. 99–112.
- HANSEN, J.D.; DEITZ, G.D.; TOKMAN, M.; MARINO, L.D. & WEAVER, K.M. (2011): "Cross-national invariance of the EO scale". *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, n° 1, pp. 61–78.
- HANVANICH, S.; SIVAKUMAR, K. & HULT, G.T.M. (2006): "The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, n° 4, pp. 600–612.
- HARRIS, S. & WHEELER, C. (2005): "Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies", *International Business Review*, Vol. 14, n° 2, pp. 187–207.
- HART, S. & TZOKAS, N. (1999): "The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK". *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, n° 2, p. 63.
- HAYEK, F.A. (1945): "The use of knowledge in society". *The American economic review*, pp. 519–530.
- HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. & CLARK, K. (1988): *Dynamic Manufacturing*. The Free Press, New York.
- HAYES, R.H.; PISANO, G.P. & UPTON, D.M. (1996): *Strategic Operations: Competing through Capabilities (Text and Cases)*. The Free Press, New York, NY.
- HELFAT, C. E., & WINTER, S. G. (2011): "Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world". *Strategic Management Journal*, Vol. 32, n°11, pp. 1243–1250.
- HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D. & WINTER, S. G. (2007): *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell.
- HERHAUSEN, D. (2011): *Understanding Proactive Customer Orientation: Construct Development and Managerial Implications*, Springer Science & Business Media, pp. 1–205.
- HOU, J. & CHIEN, Y. (2010): "The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective", *International Journal of Electronic Business Management*, Vol.8, pp. 96–109.
- HOU, J. (2008): "Toward a research model of market orientation & dynamic capabilities. Social Behavior and Personality", *An International Journal*, Vol. 36, pp. 1251–1268.
- HSU, C. & PEREIRA, A. (2008): "Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning". *Omega*, Vol. 36, n° 2.
- HSU, L. & WANG, C. (2012): "Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability", *British Journal of Management*, Vol. 23, pp. 179–205.
- HUBER, G. (1991): "Organizational Learning: The contributing processes and the literatures". *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, pp. 88 – 115.

- HUGHES, M. & MORGAN, R.E. (2007): "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n° 5, pp. 651– 661.
- HUGHES, P.; MORGAN, R.E. & KOUROPALATIS, Y. (2008): "Market knowledge diffusion and business performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 1372–1395.
- HUI LI, Y.; WEN HUANG, J. & TIEN TSAI, M. (2009): "Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process". *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, n° 4, pp. 440-449.
- HULT, G.T.M.; HURLEY, R.F. & KNIGHT, G.A. (2004): "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, n° 5, pp. 429-438.
- HULT, G.T.M.; SNOW, C.C. & KANDEMIR, D. (2003): "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types". *Journal of Management*, Vol. 29, n° 3, pp. 401-426.
- HUNT, S. D. & MORGAN, R. M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1–15.
- IBEH, K.I.N. & WHEELER, C.N. (2005): "A resource-centred interpretation of export performance". *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, pp. 539–556.
- IBEH, K.I.N. & YOUNG, S. (2001): "Exporting as an entrepreneurial act: An empirical study of Nigerian firms". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, n° 5/6, pp. 566–586.
- IBEH, K.I.N. (2003): "Toward a contingency framework of export entrepreneurship: Conceptualizations and empirical evidence". *Small Business Economics*, Vol. 20, n° 1, pp. 49–68.
- IM, S.; MONTOYA, M.M. & WORKMAN, J.P. (2013): "Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, pp. 170–185.
- INDRUPATI, J. & HENARI, T. (2012): "Entrepreneurial Success, using online social networking: evaluation", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 5, n°1, pp. 47-62.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A. & SIRMON, D.G. (2003): "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions". *Journal of management*, Vol.29, n° 6, pp. 963-989.
- JAKLIC, M. (1998): "Internationalisation strategies, networking and functional discretion", *Competition & Change*, Vol. 3, n° 4, pp. 359-85.
- JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S. & KYLÄHEIKO, K. (2005): "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, n° 3, pp. 223-243.
- JAWORSKI, B. J. & KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, pp. 53–70.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A.; SAHAY, A. (2000): "Market-driven versus driving markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 45–54.
- JIMENEZ-JIMENEZ, D.; VALLE, R. S. & HERNANDEZ-ESPALLARDO, M. (2008): "Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, pp. 389-412.

- JIMÉNEZ-ZARCO, A.I.; TORRENT-SELLENS, J. & MARTÍNEZ-RUIZ, M.P. (2012): "Proactive orientation effects on product innovation activities: Empirical evidence", *Innovation: Management, Policy and Practice*, Vol. 14, pp. 90-106.
- JOARDAR, A. & WU, S. (2011): "Examining the dual forces of individual entrepreneurial orientation and liability of foreignness on international entrepreneurs". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 28, n° 3, pp. 328-340.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J. E. (2003): "Business relationship learning and commitment in the internationalization process". *Journal of international entrepreneurship*, Vol.1, n°1, pp. 83-101.
- JOHANSON, J. & MATTSSON, L.G. (1988): "Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach", in Hood, M. & VAHLNE, J-E. (Eds), *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm, pp. 287-314.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J. (1977): "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment". *Palgrave Macmillan Journals*, pp. 23 – 32.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J. (2006): "Commitment and opportunity development in the internationalization process. A note on the Uppsala Internationalization process model." *Management International Review*, Vol. 46, n° 2.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. (1990): "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, Vol. 7, n° 4, pp. 11-24.
- JOLLY, V.K.; ALAHUHTA, M. & JEANNET, J. (1992): "Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally". *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, n° 2, pp. 71-82.
- JONES, M.V. & COVIELLO, N.E. (2005): "Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time". *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, n° 3, pp. 284-303.
- JONES, M.V. (1999): "The Internationalization of Small High-Technology Firms". *Journal of International Marketing*, pp. 15 – 41.
- JØRGENSEN, F. & ULHØI, J.P. (2010): "Scratching below the surface to uncover HRM practices in Denmark", *Personalechefen*, pp. 10-14.
- JULIEN, P. & RAMANGALAHY, C. (2003): "Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 27, n° 3, pp. 227 – 254.
- KALE, P.; SINGH, H. & PERLMUTTER, H. (2000): "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational-specific capital", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 3, pp. 217-237.
- KARAGOUNI, G.; PROTOGEROU, A. & CALOGHIROU, Y. (2012): "Dynamic and autotelic capabilities in knowledge-intensive, low-tech ventures". In *7th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal*, pp. 20-21.
- KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L. & MORGAN, N. (2000): "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n° 4, pp.493-511.
- KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F. & IOANNIDIS, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n°6, pp. 6 – 35.

- KEH, H.T.; NGUYEN, T.T.M. & NG, H.P. (2007): "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs". *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, n° 4, pp. 592-611.
- KELLERMANN, F.W. & EDDLESTON, K.A. (2006): "Corporate entrepreneurship in family firms: a family firm perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n° 6, pp. 809-830.
- KEMELGOR, B.H. (2002): "A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14, n° 1, pp. 67 – 87.
- KESKIN, H. (2006): "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: an extended model". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, n° 4, pp. 396-417.
- KEUPP, M.M. & GASSMANN, O. (2009): "The past and future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field". *Journal of Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 40–65.
- KHANDWALLA, P.N. (1976/1977): "Some top management styles, their context and performance". *Organization and Administrative Sciences*, Vol. 7, n° 4, pp. 21–51.
- KIRCA, A.H.; JAYACHANDRAN, S. & BEARDEN, W.O. (2005): "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol.69, pp. 24–41.
- KITCHELL, S. (1995): "Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 195-205.
- KNIGHT, G. A. (2001): "Entrepreneurship and strategy in the international SME". *Journal of international management*, Vol.7, n°3, pp.155-171.
- KNIGHT, G.; JOHANSEN, D. & HARTSFIELD, S. (2008): "Entrepreneurial orientation, strategy and marketing capabilities in the performance of born global firms". *International Business: Research Teaching and Practice*, Vol. 2, n° 1, pp. 12 – 38.
- KNIGHT, G.A. & CAVUSGIL, S.T. (1996): "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in international marketing*, Vol. 8, pp. 11 – 26.
- KNIGHT, G.A. & CAVUSGIL, S.T. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, n° 2, pp. 124–141.
- KNIGHT, G.A. & CAVUSGIL, S.T. (2005): "A taxonomy of born-global firms". *MIR: Management International Review*, Vol. 45, n° 3, pp. 15–35.
- KNIGHT, G.A. (1997): "Crosscultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation". *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 213–225.
- KNIGHT, G.A. (2000): "Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization". *Journal of International Marketing*, Vol. 8, n° 2, pp. 12– 32.
- KNIGHT, G.A., & LIESCH, P.W. (2002): "Information internalization in internationalizing the firm". *Journal of Business Research*, Vol. 55, n° 12, pp. 981–995.
- KOGUT, B. & ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization science*, Vol. 3, n° 3, pp. 383 – 397.
- KOHLI, A. K.; B. J. JAWORSKI & A. KUMAR (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 467–477.

- KOHLI, A.K. & JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1–18.
- KOZLENKOVA, I.V.; SAMAHA, S.A. & PALMATIER, R.W. (2013): "Resource-based theory in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.42, pp. 1–21.
- KREISER, P.M.; MARINO, L.D. & WEAVER, K.M. (2002): "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, n° 4, pp. 71–94.
- KROPP, F.; LINDSAY, N.J. & SHOHAM, A. (2008): "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 14, n° 2, pp. 102 – 117.
- KUIVALAINEN, O.; PUUMALAINEN, K.; SINTONEN, S. & KYLÄHEIKO, K. (2010): "Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, n°2, pp. 135-155.
- KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S. & SERVAIS, P. (2007): "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance". *Journal of World Business*, Vol. 42, n° 3, pp. 253 – 267.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. & STEENKAMP, J.E.M. (1998): "Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, n°2, pp. 225-235.
- KUNDU, S.K. & KATZ, J.A. (2003): "Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions". *Small Business Economics*, Vol. 20, n° 1, pp. 25 – 47.
- LAFORET, S. (2008): "Size, strategic, and market orientation affects on innovation". *Journal of Business Research*, Vol. 61, n° 7, pp. 753-764.
- LAGES, L.F. & LAGES, C.R. (2004): "The STEP scale: A measure of short-term export performance improvement". *Journal of International Marketing*, Vol. 12, n° 1, pp. 36–56.
- LAGES, L.F. & MONTGOMERY, D.B. (2004): "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium sized exporters". *European Journal of Marketing*, Vol. 38, n° 9/10, pp. 1186-1214.
- LAGES, L.F. & MONTGOMERY, D.B. (2005): "The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, n° 7/8, pp. 755 – 784.
- LAGES, L.F.; LAGES, C. & LAGES, C.R. (2005): "European managers' perspective on export performance determinants". *Journal of Euromarketing*, Vol. 15, n° 2, pp. 75-92.
- LAMORE, P.R.; BERKOWITZ, D. & FARRINGTON, P.A. (2013): "Proactive/responsive market orientation and marketing-research and development integration". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, n° 4, pp. 695-711.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E.J. & ROBBEN, H.S.J. (2004): "The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, pp. 79–94.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. & LESTER, R. (2011): "Stewardship or agency: A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses". *Organization Science*, Vol. 22, n° 3, pp. 704–721.

- LEE, S.M. & PETERSON, S.J. (2000): "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness". *Journal of World Business*, Vol. 35, n° 4, pp. 401–416.
- LEE, C.; LEE, K. & PENNINGS, J. M. (2001): "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures". *Strategic management journal*, Vol.22, n°6/7, pp. 615-640.
- LEJÁRRAGA, I.; LÓPEZ-RIZZO, H.; OBERHOFER, H.; STONE, S. & SHEPERD, B. (2014): *Small and Medium-Sized Enterprises in Global Markets: A Differential Approach for Services?*, OECD Trade Policy Papers, No. 165, OECD Publishing.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-126.
- LEONIDOU, L.C. & KATSIKEAS C.S. (2010): "Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007". *Journal of Business Research*, Vol. 63, n° 8, pp. 879 – 887.
- LEVINTHAL, D.A. & MARCH, J.G. (1993): "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 2, pp. 95 – 112.
- LI, C.; LIN, C.J. & CHU, C.P. (2008): "The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations". *Management Decision*, Vol. 46, n° 7, pp. 1002 – 1026.
- LI, T. & CALANTONE, R.J. (1998): "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol.62, pp. 13–29.
- LI, Y.; WEI, Z. & LIU, Y. (2010): "Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing". *Journal of Management Studies*, Vol. 47, n° 8, pp. 1457–1482.
- LI, Y.; ZHAO, Y.; TAN, J. & LIU, Y. (2008): "Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms". *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, n° 1, pp. 113-133.
- LIESCH, P.W. & KNIGHT, G.A. (1999): "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization". *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, n° 1, pp. 383–394.
- LIN L-I & CHANG Y-H. (2011): "The Impact of Market Orientation and New Product Marketing Strategy on New Product Performance: The Moderating Effects of Competitive Intensity and Product Innovation", *International Journal of Research in management*, Vol. 3, n° 1, pp. 1-22.
- LIU, S.; LUO, X. & SHI, Y.Z. (2002): "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, n° 4, pp. 367-382.
- LIU, Y.; LI, Y. & XUE, J. (2011): "Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets". *Journal of World Business*, Vol. 46, n° 3, pp. 381–393.
- LOANE, S. & BELL, J. (2006): "Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland & New Zealand", *International Marketing Review*, Vol. 23, n° 5, pp. 467-485.
- LOHRKE, F.T.; KREISER, P.M. & WEAVER, K.M. (2006): "The influence of current firm performance on future SME alliance formation intentions: A six-country study". *Journal of Business Research*, Vol. 59, n° 1, pp. 19–27.

- LONG, H.C. (2013): "The Relationship Among Learning Orientation, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance of Vietnam Marketing Communications Firms". *Philippine Management Review*, Vol. 20.
- LOUTER, P.J.; OUWERKERK, C. & BAKKER, B.A. (1991): "An Inquiry into Successful Exporting". *European Journal of Marketing*, Vol. 25, n° 6, pp.7 – 23.
- LU, J. & BEAMISH, P. (2001): "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 565–586.
- LUMPKIN, G.; COGLISER, C. & SCHNEIDER, D. (2009): "Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, n° 1, pp. 47.
- LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 1, pp. 135–172.
- LUMPKIN, G.T. & DESS, G.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, n° 5, pp. 429-51.
- LUO, Y. & TUNG, R.L. (2007): "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, n° 4, pp. 481–498.
- MA, J. & TODOROVIC, Z. (2011): "Making universities relevant: market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning", *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol.15, pp. 1–15.
- MADSEN, P.E. (2011): "How Standardized Is Accounting?". *Accounting Review*, Vol. 86, n° 5, pp. 1679-1708.
- MADSEN, T. (2013): "Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11, pp. 65–79.
- MADSEN, T.K. & SERVAIS, P. (1997): "The internationalization of born globals: An evolutionary process". *International Business Review*, Vol. 6, n° 6, pp. 561–583.
- MADSEN, T.K. (1989): "Successful export marketing management: Some empirical evidence". *International Marketing Review*, Vol. 6, n° 4, pp. 41-57.
- MADSEN, T.K.; RASMUSSEN, E. & SERVAIS, P. (2000): "Differences and similarities between born globals and other types of exporters, in Attila Yaprak, Hulya Tutek, Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies", *Advances in International Marketing*, Vol. 10, pp. 247 – 265.
- MAKLAN, S. & KNOX, S. (2009): "Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments". *European Journal of Marketing*, Vol. 43, n° 11-12, pp. 1392-1410.
- MAMIS, R. A. (1989): "Global start-up." *Inc.*, Vol. 11, n°8, pp.38-47.
- MARCH, J.G. (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, pp. 71–87.
- MARINO, L. & GEORGE, B.A. (2011): "The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 35, n° 5, PP. 989 – 1024.
- MARINO, L.; STRANDHOLM, K.; STEENSMA, H.K. & WEAVER, K.M. (2002): "The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and

- strategic alliance portfolio extensiveness". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, n° 4, pp. 145–160.
- MARSH, S.J. & STOCK, G.N. (2003): "Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, n° 2, pp. 136 – 148.
- MARSHALL, G.W.; GOEBEL, D.J. & MONCRIEF, W.C. (2003): "Hiring for success at the buyer–seller interface", *Journal of Business Research*, Vol.56, n° 4, pp. 247– 255.
- MARSH, S. J. & STOCK, G. N. (2006): "Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation". *Journal of Product Innovation Management*, Vol.23, n°5, pp.422-436.
- MARTELO-LANDROGUEZ, S.; BARROSO, C. & CEPEDA, G.A. (2011): "Creating dynamic capabilities to increase customer value". *Management Decision*, Vol. 49, n° 7, pp. 1114 – 1159.
- MARTÍN-CONSUEGRA, D.; MOLINA, A. & ESTEBAN, A. (2008): "Market driving in retail banking". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26, n°4, pp. 260 -274.
- MARTÍN-CONSUEGRA, D.; MOLINA, A. & ESTEBAN, Á. (2007): "An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector ", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, n° 7, pp. 459- 468.
- MATTHING, J.; SANDÉN, B. & EDVARDSSON, B. (2004): "New service development: Learning from and with customers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, n°5, pp. 479-498.
- MATTHYSSENS, P. & PAUWELS, P. (1996): "Assessing export performance measurement". *Advances in International Marketing*, Vol. 8, p. 85-114.
- MAVONDO, F.T.; CHIMHANZI, J. & STEWART, J. (2005): "Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, n° 11/12, pp. 1235 – 1263.
- MCAULEY, A. (1999): "Entrepreneurial instant exporters in the scottish arts and crafts sector". *Journal of International Marketing*, pp. 67 – 82.
- MCDUGALL P.P.; SHANE, S. & OVIATT. B. (1994): "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from International business research". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, n° 6, pp. 469 – 487.
- MCDUGALL, P. & OVIATT, B. (2000): "International entrepreneurship: the intersection of two research paths". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n° 5, pp. 902-906.
- MCDUGALL, P.P. & OVIATT, B. (1996): "New venture internationalization, strategic chance, and performance: a follow-up study". *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, n° 1.
- MCDUGALL, P.P. (1989): "International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure". *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, n° 6, pp.387.
- MCDUGALL, P.P.; COVIN, J.G.; ROBINSON, R.B. & HERRON, L. (1994): "The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 537–554.
- MCDUGALL, P.P.; OVIATT, B.M. & SHRADER, R.C. (2003): "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, n° 1, pp. 59–82.
- MCEVILY, S.K. & CHAKRAVARTHY, B. (2002): "The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, n° 4, pp. 285–305.

- MCGUINNESS, N.; CAMPBELL, N. & LEONTIADES, J. (1991): "Selling machinery to China: Chinese perceptions and relationships". *Journal of International Business Studies*, pp. 187 – 207.
- MCGUINNESS, T. & MORGAN, R.E. (2005): "The effect of market and learning orientation on strategy dynamics". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, n° 11/12, pp. 1306 – 1326.
- MELTZER, J.P. (2015): "Using the Internet to Promote Services Exports by Small and Medium-sized enterprises". *Global Economy and Development Working Paper*, Vol. 83, pp. 4-22.
- MENGUC, B. & AUH, S. (2006): "Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, n° 1, pp. 63 – 73.
- MENGUC, B. & BARKER, T. (2005): "Re-examining field sales unit performance: insights from the resource-based view and dynamic capabilities perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 885–909.
- MERCHANT, H. & SCHENDEL, D. (2000): "How do international joint ventures create shareholder value?". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 7, pp. 723-737.
- MERLO, O. & AUH, S. (2009): "The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance". *Marketing Letters*, Vol. 20, n° 3, pp. 295 – 311.
- MERZ, G.R. & SAUBER, M.H. (1995): "Profiles of managerial activities in small firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n° 7, pp. 551–564.
- MESSERSMITH, J.G. & WALES, W.J. (2013): "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management". *International Small Business Journal*, Vol. 31, n° 2, pp. 115 – 136.
- METTLER, A. & WILLIAMS, A.D. (2011): *The Rise of the Micro-Multinational: How Freelancers and Technology-Savvy Start-Ups Are Driving Growth, Jobs and Innovation*. Lisbon Council Policy Brief.
- MILES, M.P. & ARNOLD, D.R. (1991): "The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 15, n° 4, pp. 49 – 65.
- MILES, M.P.; ARNOLD, D.R. & THOMPSON, D.L. (1993): "The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 9, n°4, pp. 12.
- MILFELNER, B.; GABRIJAN, V. & SNOJ, B. (2008): "Contribution to better understanding of internal marketing and its consequences", In *2nd International Scientific Marketing Theory*, Zagreb: Faculty of Economics & Business, Challenges in Transitional Societies, pp. 165-174.
- MILLER, D. & FRIESEN, P.H. (1978): "Archetypes of strategy formation". *Management Science*, Vol. 24, pp. 921-933.
- MILLER, D. & FRIESEN, P.H. (1983): "Strategy-making and environment: The third link". *Strategic Management Journal*, Vol.4, n°3, pp.221-235.
- MILLER, D. (1989): "Matching strategies and strategy making: Process, content, and performance". *Human Relations*, Vol. 42, pp.241-260.
- MILLER, D. (1998): *Shopping, place, and identity*. Psychology Press.
- MILLER, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, Vol. 29, n° 7, pp. 770-91.

- MIN, T. & ZHIYING, L. (2014): "Paths to success: an ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22, n°5, pp. 420-441.
- MINTZBERG, H. (1973): "Strategy-making in three modes". *California Management Review*, Vol. 16, n° 2, pp. 44-53.
- MOEN, Ø. (2002): "The Born Globals: A new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19, pp.156 – 175.
- MOEN, O.; GAVLEN, M. & ENDRESEN, I. (2004): "Internationalization of small computer software firms: entry form and market selection", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, n° 5, pp. 1236-51.
- MOENSTED, M. (2010): "Networking & entrepreneurship in small high-tech European firms: An empirical study", *International Journal of Management*, Vol. 27, n° 1, pp. 16-30,200.
- MOHR, J. & SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- MONFERRER D.; BLES A. & RIPOLLÉS M. (2014): "Born global through knowledge based dynamic capabilities and network orientation", *Business Research Quartely*, Vol. 18, pp. 18-36.
- MONFERRER, D.; BLES A. & RIPOLLÉS, M. (2013): "Network market orientation and dynamic absorption and innovation capacities as determinants of INV's international performance". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 17, n° 2, pp. 29-52.
- MONFERRER, D. (2011): "La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. El efecto mediador de las capacidades dinámicas". *Tesis Doctoral*, Universitat Jaume I.
- MONSEN, E. & BOSS, R.W. (2009): "The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, n° 1, p. 71.
- MOORMAN, C. (1995): "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes". *Journal of Marketing Research*, pp. 318 – 335.
- MORENO, A.M. & CASILLAS, J.C. (2008): "Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, n° 2, pp. 507-528.
- MORGAN, N.A. (2012): "Marketing and business performance", *Journal of Academy Marketing Science*, Vol. 40, pp. 102-119.
- MORGAN, N.A.; KALEKA, A. & KATSIKEAS, C.S. (2004): "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment". *Journal of Marketing*, Vol. 68, n° 1, pp. 90 – 108.
- MORGAN, N.A.; VORHIES, D.W. & MASON, C.H. (2009): "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 909-920.
- MORRIS, M.H. & PAUL, G.W. (1987): "The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms". *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, n° 2, pp. 247-259.
- MORT, G.S. & WEERAWARDENA, J. (2006): "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms", *International Marketing Review*, Vol. 23, n° 5, pp. 549-572.

- MOSTAFA, R.H.A.; WHEELER, C. & JONES, M.V. (2006): "Entrepreneurial orientation, commitment to the internet and export performance in small and medium sized exporting firms". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, n° 4, pp. 291–302.
- MUHWEZI, M. (2008): "Using the behavioral perspective to explain the current state of horizontal collaborative purchasing the public sector in Uganda", *Journal of Global Business Issues*, Vol. 2, n° 2, pp. 165-173.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998): "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol.23, n° 2, pp. 242-266.
- NALDI, L.; NORDQVIST, M.; SJÖBERG, K. & WIKLUND, J. (2007): "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms": *Family Business Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 33-47.
- NAMAN, J.L. & SLEVIN, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 2, pp. 137-153.
- NARVER, J.C. & SLATER, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability": *Journal of Marketing*, Vol. 54, n°4, pp. 20–35.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. & MACLACHLAN, D.L. (2004): "Responsive and proactive market orientation and new product success". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, n° 5, pp. 334–347.
- NELSON, R.R. & WINTER, S.G. (1982): "The Schumpeterian Tradeoff Revisited". *American Economic Review*, Vol. 72, n° 1, p. 114.
- NEUBAUM, D.; MITCHELL, M. & SCHMINKE, M. (2004): "Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate". *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, n° 4, p. 335.
- NEVIS, E.C.; DIBELLA, A.J. & GOULD, J.M. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems". *Sloan Management Review*, Vol. 36, n° 2, p. 73.
- NORDÅS, H. K. (2015): *Services SMEs in International Trade: Opportunities and Constraints*. E15Initiative. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum.
- NOVICEVIC, M.M.; MORF, D.; EVANS, M.; SANDERS, L. & SUN, W. (2012): "Adapting competences for emerging markets: the case of IKEA's entry to China", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 17, pp. 4–22.
- NUMMELA, N.; SAARENKETO, S. & PUUMALAINEN, K. (2004): "A Global Mindset — A Prerequisite for Successful Internationalization?". *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 21, n° 1, pp. 51-64.
- NYSTROM, C.B. & STARBUCK, W. (1984): "To avoid organizational crises, unlearn". *Organizational Dynamics*, Vol. 13, pp. 53-65.
- O'CASS, A. & JULIAN, C. (2003): "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters". *European Journal of Marketing*, Vol. 37, n° 3/4, pp. 366–384.
- OLIVER, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 9, pp. 697-713.
- OSWALD, M.; BRETTEL, M. & ENGELEN, A. (2012): "How departments' decision-making influence and interdepartmental dynamics relate to two facets of strategic market orientation". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20, n° 6, pp. 483-507.
- OVIATT, B.M. & MCDOUGALL, P. (1994): "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol.25, n° 1, pp. 45-64.

- OVIATT, B.M. & MCDOUGALL, P.P. (1997): "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". *Management International Review*, Vol. 37, n° 2, pp. 85–99.
- OVIATT, B.M. & MCDOUGALL, P.P. (2005): "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 29, n° 5, pp. 537-553
- OVIATT, B.M.; MAKSIMOV, V.R. & MCDOUGALL, P.P. (2011): "International entrepreneurship. In L. Dana (Ed.)". *World encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 268–273, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- OYSTEIN, M. (1999): "The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited". *International Small Business Journal*, Vol. 18, n° 1, pp. 53 – 72.
- OYSTEIN, M. (2002): "The born globals: a new generation of small European exporters". *International Marketing Review*, Vol. 19, n° 2, pp. 156 – 175.
- PATTERSON, P.G.; CICIC, M. & SHOHAM, A. (1997): "A temporal sequence model of satisfaction and export intentions of service firms". *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, n° 4, pp. 23 – 43.
- PAVLOU, P.A. & EL SAWY, O.A. (2011): "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities". *Decision Sciences*, Vol. 42, n° 1, pp. 239 – 273.
- PEARCE, J.A.; FRITZ, D. & DAVIS, P.S. (2010): "Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, n° 1, p. 219.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: London.
- PEDERSEN, T. & PETERSEN, B. (1998): "Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market". *International Business Review*, Vol.7, pp. 483-501.
- PIERCE, A. & MOUKANAS, H. (2002): "Portfolio power: harnessing a group of brands to drive profitable growth". *Strategy & Leadership*, Vol. 30, n° 5, p. 15.
- PIERCY, N.F.; KALEKA, A. & KATSIKEAS, C.S. (1998): "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies". *Journal of World Business*, Vol. 33, n° 4, pp. 378 – 393.
- CAMBRA-FIERRO, J. J.; HART, S.; FUSTER, A. & POLO, Y. (2011): "Looking for performance: How innovation and strategy may affect market orientation models." *Innovation*, Vol. 13, n° 2, pp. 154-172.
- PORTER, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, MacMillan
- PORTER, M.E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, n° 2, pp. 95-117.
- POWELL, W.; KOPUT, K. & SMITH-DOERR, L. (1996): "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n° 1, pp. 116–145.
- PRAHALAD, C. K. & VENKAT, R. (2004): "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, n° 3, pp. 5-14.
- PRANGE, C. & VERDIER, S. (2011): "Dynamic capabilities, internationalization processes and performance". *Journal of World Business*, Vol. 46, n° 1, pp. 126-133.
- PRASAD, V.K. & NAIDU, G.M. (1994): "Perspectives and Preparedness Regarding ISO-9000 International Quality Standards": *Journal of International Marketing*, Vol. 2, n° 2, pp. 81-98.

PRASAD, V.K.; RAMAMURTHY, K. & NAIDU, G.M. (2001): "The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance". *Journal of International Marketing*, Vol. 9, n° 4, pp. 82-110.

PRASHANTHAM, S. (2005): "Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization." *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, n° 1, pp. 37-52.

QURESHI, S. & MIAN, S. (2010): "Antecedents and outcomes of entrepreneurial firms marketing capabilities: An empirical investigation of small technology based firms". *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol. 6, n° 4, pp. 28-45.

RASMUSSEN, E.S.; MADSEN, T.K. & EVANGELISTA, F. (2001): "The founding of the born global company in Denmark and Australia: sense making and networking", *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, Vol. 13, n° 3, pp. 75-107.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. & FRESE, M. (2004): "Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence", In Bygrave, W.D., Brush, C.G., Davidsson, M.L.P., Meyer, G.D., Fiet, J., Sohl, J., Greene, P. G., Zacharakis, A. and Harrison, R.T. (Eds). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MS: Babson College.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. & FRESE, M. (2009): "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, n°3, p. 761.

RAVEN, P.V.; MCCULLOUGH, J.M. & TANSUHAJ, P.S. (1994): "Environmental influences and decision-making uncertainty in export channels: Effects on satisfaction and performance". *Journal of International Marketing*, Vol. 2, n° 3, pp. 37 – 59.

REED, M.S.; FRASER, E.D.G. & DOUGILL, A.J. (2006): "An adaptive learning process for developing and applying sustainability indicators with local communities", *Ecological Economics*, Vol. 59, pp. 406–418.

REID, S. (1983): "Firm internationalization, transaction costs and strategic choice". *International Marketing Review*, Vol. 1, n° 2, pp. 44–56.

RENKO, M.; CARSRUD, A. & BRANNBACK, M. (2009): "The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia". *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, n° 3, pp. 331–369.

RENNIE, M. (1993): "Born global". *McKinsey Quarterly*, n° 4, pp. 45-52.

REUER, J. J. & KOZA, M. P. (2000): "Asymmetric information and joint venture performance: Theory and evidence for domestic and international joint ventures", *Strategic Management Journal*, Vol.21, n° 2, pp. 195-197.

RIALP, A. & RIALP, J. (1996): "El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico". *Papeles de Economía Española*, Vol. 66, pp. 248–266.

RIALP, A.; GALVÁN, I. & SUAREZ, S. (2010): "A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process", *European Management Journal*, Vol. 28, pp. 108-123.

RIALP, A.; RIALP, J. & KNIGHT, G.A. (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993– 2003) of scientific inquiry?". *International Business Review*, Vol. 14, n° 2, pp. 147–166.

RIALP-CRIADO, A.; GALVÁN-SÁNCHEZ, I. & SUÁREZ-ORTEGA, S.M. (2010): "A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process". *European Management Journal*, Vol. 28, n° 2, pp. 108-123.

- RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYER, S. & CHADWICK, K. (2004): "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n° 2, pp. 255–266.
- RICHEY, R.G. & MYERS, M.B. (2001): "An investigation of market information use in export channel decisions - Antecedents and outcomes". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31, n° 5, pp. 334 – 353.
- RIPOLLÉS, M. & BLESÁ, A. (2012): "International new ventures as small multinationals: The importance of marketing capabilities". *Journal of World Business*, Vol. 47, pp. 277–287.
- RIPOLLÉS-MELIÁ, M.; MENGUZZATO-BOULARD, M. & SÁNCHEZ-PEINADO, L. (2007): "Entrepreneurial orientation and international commitment." *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 5, n° 3-4, pp. 65-83.
- RIPOLLÉS-MELIÁ, M.; BLESÁ, A. & MONFERRER, D. (2012): "Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures". *International Business Review*, Vol. 21, n° 4, pp. 648–666.
- RITTER, T. & GEMÜNDEN, H.G. (2003): "Network competence: its impact on innovation success and its antecedents", *Journal of Business Research*, Vol. 56, n° 9, pp. 745–755.
- ROBERTSON, C. & CHETTY, S.K. (2000): "A contingency-based approach to understanding export performance". *International Business Review*, Vol. 9, pp. 211–235.
- RODENBACH, M. & BRETTEL, M. (2012): "CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities". *Management Decision*, Vol. 50, n° 4, pp. 611 – 634.
- RONGWEI, R.; ZHANG, J. & YAN, Z. (2010): "An Empirical Study of Resources, Dynamic Capabilities and Performance of Village firms in Clusters of China", *Data-base of China Industrial Enterprises*, pp. 1-17.
- ROSE, G.M. & SHOHAM, A. (2002): "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link". *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 217–225.
- ROTH, A.V. & JACKSON, W.J. (1995): "Strategic detriments of service quality and performance". *Management Science*, Vol. 41, n° 11, pp. 1720– 1733.
- RUGMAN, A. M. (1980): "Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature", *Weltwirtschaftliches Archiv/Review of World Economics*, Vol. 116, n° 2, pp. 365-379.
- RUNYAN, R.; DROGE, C. & SWINNEY, J. (2008): "Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance?". *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, n° 4, p. 567.
- RUNYAN, R.C.; GE, B.; DONG, B. & SWINNEY, J.L. (2011): "Entrepreneurial orientation in cross-cultural research: Assessing measurement invariance in the construct". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, n° 1, pp. 1–18.
- RUOKONEN, M. & SAARENKETO, S. (2009): "The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies". *European Business Review*, Vol. 20, n° 1, 17 – 41.
- RUOKONEN, M.; NUMMELA, N.; PUUMALAINEN, K. & SAARENKETO, S. (2006): "Network management - the key to the successful rapid internationalisation of the small software firm?", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 6, n°6, pp. 554-572.

- SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K.; KYLAHEIKO, K. & KUIVALAINEN, O. (2004): "Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs". *International Journal of Production Economics*, Vol. 89, n° 3, pp. 363 – 378.
- SACKMANN, S.A. (1991): "Uncovering Culture in Organizations". *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, n° 3, pp. 295-317.
- SAMIEE, S. & ANCKAR, P. (1998): "Currency choice in industrial pricing: A cross-national evaluation". *The Journal of Marketing*, Vol. 62, n° 3, pp. 112 – 127.
- SAMIEE, S. & ROTH, K. (1992): "The influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-17.
- ŞANAL, M.; ALPKAN, L.; AREN, S.; SEZEN, B. & AYDEN, Y. (2013): "Linking Market Orientation and Ambidexterity to Financial Returns with the Mediation of Innovative Performance", *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 5, pp. 31-54.
- SÁNCHEZ, M. & SARABIA, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de las escalas", *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, pp. 363-394.
- SAPIENZA, H. J.; DE CLERCQ, D. & SANDBERG, W. R. (2005): "Antecedents of international and domestic learning effort." *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, n° 4, pp. 437-457.
- SCHILKE, O. (2013): "On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism". *Strategic Management Journal*, Vol. 35, n° 2, pp. 179 – 203.
- SCHUMACKER, R.E. & LOMAX, R.G. (1996): *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- SCHUMPETER, J.A. (1942): *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Brothers
- SCHUMPETER, J. A. (1945): "From Economic Theory to Policy." *The Journal of Economic History*, Vol. 5, n° 1, pp. 94-95.
- SCHUMPETER, J. A. (1934): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.
- SCHUMPETER, J. A. (1939). *Business cycles* (Vol. 1, pp. 161-74). New York: McGraw-Hill.
- SENGE, P.M. (1997): "The fifth discipline". *Measuring Business Excellence*, Vol. 1, n° 3, pp. 46-51.
- SERVAIS, P.; ZUCHELLA, A. & PALAMARA, G. (2007): "International entrepreneurship and sourcing: international value chain of small firms", *Journal of Euromarketing*, Vol. 16, pp. 105-117.
- SHANE, S. (2003): *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- SHANE, S.A. & VENKATARAMAN, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, Vol. 25, n° 1, pp. 217–226.
- SHARMA, D.D. & BLOMSTERMO, A. (2003): "The internationalisation process of born globals: a network view", *International Business Review*, Vol. 12, n° 6, pp. 739-753.
- SHAW, R.B. & PERKINS, D.N.T. (1991): "Teaching organizations to learn". *Organization Development Journal*, Vol. 9, n° 4, pp. 1-12.
- SHETH, J.N. & SISODIA, R.S. (1999): "Revisiting marketing's law like generalizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, pp. 71-87.

- SHI, L. H.; ZOU, S., & CAVUSGIL, S. T. (2004): "A conceptual framework of global account management capabilities and firm performance", *International Business Review*, Vol. 13, pp. 539-553.
- SHOHAM, A. (1998): "Export performance: A conceptualization and empirical assessment". *Journal of International Marketing*, Vol. 6, n° 3, pp. 59-81.
- SHOHAM, A. (1999): "Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination". *Journal of International Marketing*, Vol. 7, n° 2, pp. 24-50.
- SHU-MEI, T. & PEI-SHAN, L. (2014): "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 27, n° 2, pp. 158-179.
- SIMMONDS, K. & SMITH, H. (1968): "The first export order: a marketing innovation." *European Journal of Marketing*, Vol. 2, n° 2, pp. 93-100.
- SIMON, H.A. (1991): "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*, n° 2, pp. 125-134.
- SIMSEK, Z.; HEAVEY, C. & VEIGA, J. (2010): "The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation". *Strategic Management Journal*, Vol. 31, n° 1, p. 110.
- SINGER, T.O. & CZINKOTA, M.R. (1994): "Factors associated with effective use of export assistance". *Journal of International Marketing*, Vol. 2, n° 1, pp. 53 – 71.
- SINKULA, J.; BAKER, W. & NOORDEWEIR, T. (1997): "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n° 4, pp. 305 – 318.
- SINKULA, J.M. (1994): "Market information processing and organizational learning". *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 35 – 45.
- SIVADAS, E. & DWYER, F. R. (2000): "An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes", *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 1, pp. 31-49.
- SLATER, S. & NARVER, J. (1995): "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, Vol. 59, n° 3, pp. 63 – 75.
- SLATER, S. & NARVER, J. C. (1998): "Customer led and market-oriented: let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 10, pp. 1001-1006.
- SLATER, S.F. & MOHR, J.J. (2006): "Successful development and commercialization of technological innovation: insights based on strategy type", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, pp. 26-33.
- SNOW, R.C.; ASABIR, K.; MUTUMBA, M.; KOOMSON, E.; GYAN, K.; DZODZOMENYO, M.; KRUK, M. & KWANSAH, J. (2011): "Key Factors Leading to Reduced Recruitment & Retention of Health Professionals in Remote Areas of Ghana: A Qualitative Study & Proposed Policy Solutions", *Human Resources for Health*, Vol. 9, n° 13, pp. 41.
- SOLBERG, C.A. (2002): "The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance". *Journal of International Marketing*, Vol. 10, n° 3, pp. 1 – 21.
- SONG, M.; DROGE, C.; HANVANICH, S. & CALANTONE, R. (2005): "Marketing and technology resource complementary: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 259-276.

- SOUSA, C.M.P. (2004): "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature". *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 9, pp. 1-22.
- SOUSA, C.M.P.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F.J. & COELHO, F. (2008): "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, n° 4, pp. 343-374.
- SRIVASTAVA, P.; YOO, J.; FRANKWICK, G. L. & VOSS, K. E. (2013): "Evaluating the Relationship of Firm Strategic Orientations and New Product Development Program Performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 21, pp. 429-440.
- SRIVASTAVA, R.K; FAHEY, L. & CHRISTENSEN, H.K. (2001): "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 777-802.
- STAM, W. & ELFRING, T. (2008): "Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital". *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, n° 1, pp. 97-111.
- STEENKAMP, J-B.E.M. & VAN TRIJP, H.C.M. (1991), "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, n° 4, pp. 283-299.
- STEENSMA, H.K.; MARINO, L.; WEAVER, K.M. & DICKSON, P.H. (2000): "The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms". *Academy of management journal*, Vol. 43, n° 5, pp. 951-973.
- STREET, C. & CAMERON, A.F. (2007): "External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research", *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, n° 2, pp. 239-266.
- STYLES, A.K. & KOPROWSKI, W.R. (2008): "The disclosure of financial information via the internet by the 100 "most wired" healthcare systems". *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 20, n° 3, p. 387.
- STYLES, C. (1998): "Export performance measures in Australia and the UK". *Journal of International Marketing*, Vol. 6, n° 3, pp. 12-36.
- STYLES, G. & AMBLER, T. (1994): "Successful export practice: The UK experience". *International Marketing Review*, Vol. 11, n° 6, pp. 23-47.
- SULLIVAN MORT, G. & WEERAWARDENA, J. (2006): "Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms". *International Marketing Review*, Vol. 23, n° 5, pp. 549-572.
- SUNDQVIST, S.; KYLAHEIKO, K. & KUIVALAINEN, O. (2012): "Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurialoriented behavior in turbulent export markets". *International Marketing Review*, Vol. 29, n° 2, pp. 203-219.
- TANG, J. & HULL, C. (2012): "An investigation of EO, perceived environmental hostility, and strategy application among chinese SMEs". *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, n° 1, pp. 132-158.
- TANG, J.; TANG, Z.; MARINO, L.D.; ZHANG, Y. & LI, Q. (2008): "Exploring an inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, pp. 219-239.
- TASCHEREAU. S & BOLGER, J. (2007): "Networks & capacity", Discussion Paper 58C. Maastricht: ECDPM.

- TAYAUOVA, G (2011): "The impact of international entrepreneurial orientation on strategic adaptation", *Procedia Soc. Behav. Sci.*, Vol. 24, pp. 571-578.
- TEECE, D. J. (1992): "Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, n° 1, pp. 1-25.
- TEECE, D. J. (1993): "The dynamics of industrial capitalism: perspectives on Alfred Chandler's scale and scope." *Journal of Economic Literature*, Vol. 31, n° 1, pp. 199-225.
- TEECE, D. & PISANO, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n° 3, pp. 537-556.
- TEECE, D. (1990): "Structure and Organization of the Natural Gas Industry: Differences between the United States and the Federal Republic of Germany and Implications for the Carrier Status of Pipelines". *The Energy Journal*, pp. 1 – 35.
- TEECE, D. (1996): "Mitigating procurement hazards in the context of innovation". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, n° 2, pp. 537 – 559.
- TEECE, D. (2006): "Reflections on profiting from innovation". *Research Policy*, Vol. 35, n° 8, pp. 1131–1146.
- TEECE, D. (2011): "Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth". *Oxford University Press*, 2009. Second edition, 2011.
- TEECE, D.; PISANO, G. & SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- TEECE, D.J. & JORDE, T.M. (1990): "Innovation and Cooperation: Implications for Competitions and Antitrust". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 4, n° 3, pp. 75-96.
- TEECE, D.J. (1980): "Economies of scope and the scope of the Enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, n° 3, pp. 223–247.
- TEECE, D.J. (1981): "The market for know-how and the efficient international transfer of technology". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 458, n° 1, pp. 81–96.
- TEECE, D.J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, n° 1, pp. 39–63.
- TEECE, D.J. (1986): "Profiting from technological innovation". *Research Policy*, Vol. 15, n° 6, pp. 285–305.
- TEECE, D.J. (1992): "Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, n° 1, pp. 1–25.
- TEECE, D.J. (2000): "Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions". Oxford, UK: Oxford University Press.
- TEECE, D.J. (2007): "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n° 13, pp. 1319-1350.
- TEECE, D.J. (2009): *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York: Oxford University Press.
- TEECE, D.J. (2011a): "Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework". *Journal of Management Development*, Vol. 30, n° 5, pp. 499–518.

- TEECE, D.J. (2011b): "Human capital, capabilities and the firm: Literati, numerati, and entrepreneurs in the 21st-century enterprise". In *The Oxford Handbook of Human Capital*, edited by A. Burton-Jones & J.-C. Spencer: pp. 527-562. Oxford: Oxford University Press.
- TEECE, D.J. (2012): "Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action". *Journal of Management Studies*, Vol. 49, n° 8, pp. 1395–1401.
- TEECE, D.J. (2012a): "Next-generation competition: New concepts for understanding how innovation shapes competition and policy in the digital economy". *Journal of Law, Economics and Policy*, Vol. 9, n° 1, pp. 97–118.
- TEECE, D.J. (2012b): "Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action". *Journal of Management Studies*, Vol. 49, n° 8, pp. 1395–1401.
- TEECE, D.J. (2014): "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, n° 1, pp. 8–37.
- TEECE, D.J. (2014): "The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms". *The academy of Management Perspective*, Vol. 28, n° 4, pp. 328 – 352.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. & SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- THIRKELL, P.C. & DAU, R. (1998): "Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n° 9/10, pp. 813 – 829.
- TIDD, J.; PAVITT, K. & BESSANT, J. (2001): *Managing innovation*, Vol. 3, Chichester: Wiley.
- TOBIN, D.D. (1993): *Re-educating the Corporation. Foundation for the Learning Organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- TORRES-ORTEGA, R.; RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J. & STOAIAN, M.C. (2015): "How to measure born-global firms' orientation towards international markets?". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 19, n° pp. 107–123.
- TSAI, K.; CHOU, C. & KUO, J. (2008): "The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent Ink". *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, n° 8, pp. 884 – 894.
- TU, C. (2010): "Balancing exploration and exploitation capabilities in high technology firms: a multi-source multi context examination". *Industrial Marketing Management*, Vol.39, pp. 672–680.
- VARIS, J.; KUIVALAINEN, O. & SAARENKETO, S. (2005): "Partner selection for international marketing and distribution in corporate new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, n° 1, pp. 19–36.
- VAZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. & ALVAREZ, L. I. (2001): "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial Firms". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 69-90.
- VENKATRAMAN N. & RAMANUJAM V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 4, pp. 801-814.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement". *Management Science*, Vol. 35, n° 8, pp. 942-62.
- VOGEL, R. & GÜTTEL, W. H. (2013): "The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review". *International Journal of Management Reviews*, Vol.15, n° 4, pp. 426-446.

- VOOLA, R. & O'CASS, A. (2010): "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations". *European Journal of Marketing*, Vol. 44, n° 1/2, pp. 245 – 266.
- WU, L. Y. (2007): "Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms". *Journal of Business research*, Vol. 60, n°5, pp. 549-555.
- WAKKEE, I. (2006): "Mapping network development of international new ventures with the use of company e-mails". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.4, n° 4, pp. 191-208.
- WALES, W. J.; GUPTA, V. K. & MOUSA, F. T. (2011): "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research". *International Small Business Journal*, Vol. 31, n° 4, pp. 357-383.
- WALKER, O.C. & RUEKERT, R.W. (1987): "Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies". *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n° 3, pp. 233 – 248.
- WALTER, A.; AUER, M. & RITTER, T. (2006): "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance". *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, n° 4, pp. 541-67.
- WALTERS, P.G.P. (1996): "International market information infusion: Data acquisition behaviour in Norwegian exporters". *International Journal of Information Management*, Vol. 16, pp. 437–444.
- WANG, C.L. & AHMED, P.K. (2007): "Dynamic capabilities: a review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, pp. 31–51.
- WANG, C.L. (2008): "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, n° 4, pp. 635- 657.
- WANG, E.T.G.; HU, H. & HU, P.T. (2013): "Examining the role of information technology in cultivating firm's dynamic marketing capabilities". *Information & Management*, Vol.50, pp. 336–343.
- WANG, P.; CHEN, X.; GONG, J. & JACQUES-TIURA, A. (2014): "Reliability and validity of the personal social capital scale 16 and personal social capital scale 8: Two short instruments for survey studies", *Social Indicators Research*, Vol. 119, n° 2, pp. 1133-1148.
- WANG, Y.; ZENG, D.; DI BENEDETTO, C.A. & SONG, M. (2013): "Environmental determinants of responsive and proactive market orientations". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, n° 7, pp. 565 – 576.
- WEAVER, K.M.; DICKSON, P.H.; GIBSON, B. & TURNER, A. (2002): "Being uncertain: The relationship between entrepreneurial orientation and environmental uncertainty". *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 10, n° 2, pp. 87–105.
- WEERAWARDENA, J. & O'CASS, A. (2004): "Exploring the characteristics of market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, n° 5, pp. 419–428.
- WEERAWARDENA, J. (2003a): "Exploring the role of market learning capability in competitive Strategy". *European Journal of Marketing*, Vol. 37, n° 3/4, pp. 407–429.
- WEERAWARDENA, J. (2003b): "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, n° 1, pp. 15–35.

- WEERAWARDENA, J.; MORT, G.S.; LIESCH, P.W. & KNIGHT, G. (2007): "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective". *Journal of World Business*, Vol. 42, n° 3, pp. 294-306.
- WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. & JULIAN, C. (2006): "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 37-45.
- WEERAWARDENA, J.; SULLIVAN MORT, G.; LIESCH, P. & KNIGHT, G. (2007): "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, Vol. 42, pp. 294-306.
- WEERAWARDENA, J.; SULLIVAN-MORT, G.; SALUNKE, S.; KNIGHT, G. & LIESCH, P.W. (2014): "The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, n° 2, pp. 221-239.
- WEISMEIER-SAMMER, D. (2011): "Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study". *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2, n° 3, pp. 128-138.
- WELCH, L. S. & LUOSTARINEN, R. (1988): "Internationalization: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*, Vol. 14, n° 2, pp. 34-55.
- WERNFELD, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n° 2, pp. 171-180.
- WIKLUND, J. & SHEPHERD, D. (2003): "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n° 13, pp. 1307-14.
- WIKLUND, J. & SHEPHERD, D. (2005): "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach". *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, n° 1, pp. 71-91.
- WIKLUND, J. (1999): "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, n° 1, pp. 37-48.
- WILLIAMS, C. & LEE, S.H. (2009): "Resource allocations, knowledge network characteristics and entrepreneurial orientation of multinational corporations." *Research Policy*, Vol. 38, n° 8, pp. 1376-1387.
- WILLIAMSON, R.B. (1975): "Predictive Power of the Export Base Theory". *Growth & Change*, Vol. 6, n° 1, pp. 3.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- WINTER, S.G. (2003): "Understanding dynamic capabilities." *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n° 10, pp. 991-995.
- WINTER, S.G. (1988): "On Case, Competence, and the Corporation". *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 4, n° 1, pp. 163.
- WOLFF, J.A. & PETT, T.L. (2000): "Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance". *Journal of Small Business*, Vol. 38, n° 2, pp. 34-47.
- YANNOPOULOS, P.; AUH, S. & MENGUC, B. (2012): "Achieving Fit between Learning and Market Orientation: Implications for New Product Performance". *Product Development & Management Association*, Vol, 29, n°4, pp. 531 – 545.

- YEOH, P.L. (2000): "Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies". *Journal of International Marketing*, Vol. 8, n° 3, pp. 36–60.
- YEOH, P.L. (2004): "International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context". *International Marketing Review*, Vol. 21, n° 4/5, pp. 511–534.
- YIU, D.W.; LAU, C.M. & BRUTON, G.D. (2007): "International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp. 519–540.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E. & TONTTI, V. (2002): "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms", *International Business Review*, Vol. 11, n° 3, pp. 279–304.
- YOUNDT, M.A.; SUBRAMANIAM, M. & SNELL, S.A. (2004): "Intellectual Capital Profiles: an Examination of Investments and Returns", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, pp. 335–361.
- ZACHARAKIS, A.L. (1997): "Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 21, n° 3, pp. 23–39.
- ZAHRA, S.A. & GARVIS, D.M. (2000): "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility." *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, n° 5, pp. 469–492.
- ZAHRA, S.A.; NIELSEN, A.P. & BOGNER, W.C. (1999): "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development." *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, n° 3, pp. 169–169.
- ZAHRA, S.A.; NEUBAUM, D.O. & 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. & DESS, G.G. (2001): "Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate". *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°6, pp.8.
- ZAHRA, S.; IRELAND, R. D. & HITT, M. (2000): "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°5, pp. 925–950.
- ZAHRA, S.A. & COVIN, G. (1995): "Contextual influences on the CE-performance relationship: a longitudinal analysis". *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, n° 1, pp. 43 – 58.
- ZAHRA, S.A. & GEORGE, G. (2000): "Manufacturing strategy and new venture performance: a comparison of independent and corporate ventures in the biotechnology industry". *The Journal of High Technology and Management Research*, Vol. 10, n° 2, pp. 313–45.
- ZAHRA, S.A. & GEORGE, G. (2002): "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension". *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 2, pp. 185 – 203.
- ZAHRA, S.A. & NEUBAUM, D.O. (1998): "Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 2, n° 2, pp. 123–140.
- ZAHRA, S.A. (1991): "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study". *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, n° 4, pp. 259–86.
- ZAHRA, S.A. (1993): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extensión". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, n° 4, pp. 5–21.

- ZAHRA, S.A. (2005): "Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms". *Family Business Review*, Vol. 18, n° 1, pp. 23 – 40.
- ZAHRA, S.A.; IRELAND, R. & HITT, M. (2000): "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *The academy of management journal*, Vol. 43, n° 5, pp. 925 – 950.
- ZAHRA, S.A.; IRELAND, R.; GUTIERREZ, I. & HITT, M.A. (2000): "Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and future research agenda". *Academy of Management Review*, Vol. 25, n° 3, pp. 509 – 524.
- ZAHRA, S.A.; SAPIENZA, H.J. & DAVIDSSON, P. (2006): "Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda". *Journal of management Studies*, Vol. 43, n° 4, PP. 917 – 955.
- ZELLWEGER, T.W. & SIEGER, P. (2010): "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms". *Small Business Economics*, Vol. 38, n° 1, pp. 67 – 84.
- ZHANG, J. & DUAN, Y. (2010): "The impact of different types of market orientation on product innovation performance: evidence from Chinese manufacturers". *Management decision*, Vol.48, n°6, pp. 849-867.
- ZHANG, M.; SARKER, S. & SARKER, S. (2012): "Drivers and export performance impacts of IT capability in "born-global" firms: A cross-national study". *Information Systems Journal*, Vol. 23, n° 5, pp. 419 – 443.
- ZHANG, M.; TANSUHAJ, P. & MCCULLOUGH, J. (2009): "International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional importers in China". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 7, n° 4, pp. 292 – 322.
- ZHANG, X.; MA, X. & WANG, Y. (2012): "Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of SMEs: Evidence from China". *Thunderbird International Business Review*, Vol. 54, n° 2, pp. 195–210.
- ZHOU K.Z.; BROWN, J. R.; DEV, C.S. & AGARWAL, S. (2007): "The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, n° 2, pp. 303-319.
- ZHOU, L.; BARNES, B.R. & LU, Y. (2010): "Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, n° 5, pp. 882–905.
- ZHOU, L.; WU, W.P. & LUO, X. (2007): "Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, n° 4, pp. 673–690.
- ZOLLO, M. & WINTER, S.G. (2002): "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, Vol. 13, n° 3, pp. 339–351.
- ZOU, S. & STAN, S. (1998): "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, Vol. 15, n° 5, pp. 333–356.
- ZOU, S.; TAYLOR, C. & OSLAND, G. (1998): "The EXPERF Scale: A crossnational generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, Vol. 6, pp. 37–58.

ANEXO 1

Modelo de cuestionario

CUESTIONARIO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS

PRESENTACIÓN: Buenos días. Estamos elaborando una investigación entre el Tecnológico de Monterrey y las empresas aliadas a FedEx Centro de Soluciones Pyme con la finalidad de analizar las actitudes y capacidades de las empresas en su desempeño internacional. Garantizamos que los datos serán tratados con confidencialidad y en cumplimiento a la normatividad de México.

1. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la **orientación emprendedora** de su empresa utilizando una escala que va desde 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

	Desacuerdo → Acuerdo						
Nuestros directivos han asistido regularmente a ferias comerciales nacionales o en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos han pasado algún tiempo de visita en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos buscan de manera activa el contacto con proveedores o clientes en los mercados internacionales	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos monitorean regularmente las tendencias de los mercados de exportación	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos exploran de manera activa las oportunidades de negocio en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos se centran más en las oportunidades que en los riesgos en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7
Cuando nos enfrentamos a decisiones con respecto a la exportación u otras operaciones internacionales, nuestros directivos siempre son tolerantes a los riesgos potenciales	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos tienen una visión compartida con respecto a los riesgos de los mercados extranjeros	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos evalúan las oportunidades que implican algún riesgo en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos siempre incentivan ideas de nuevos productos para los mercados internacionales	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos son muy abiertos con respecto a las formas innovadoras para explotar las oportunidades de los mercados internacionales	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos creen que una oportunidad en los mercados internacionales es mayor que una en los mercados domésticos	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos buscan continuamente nuevos mercados de exportación	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos están dispuestos a considerar nuevos proveedores/clientes en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7

2. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la **orientación al mercado** de su empresa utilizando una escala que va desde 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

	Desacuerdo → Acuerdo						
Los objetivos de nuestra empresa están enfocados principalmente a la satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	6	7
Monitoreamos constantemente nuestro nivel de compromiso en las necesidades del cliente	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra estrategia se basa en la comprensión de las necesidades del cliente	1	2	3	4	5	6	7
Nuestras estrategias de negocios son conducidas por nuestras creencias acerca de cómo podemos crear mayor valor para los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Medimos la satisfacción del cliente con frecuencia y de manera sistemática	1	2	3	4	5	6	7
Le otorgamos especial atención al servicio post-venta	1	2	3	4	5	6	7
Nuestro personal de ventas comparte información frecuentemente dentro de la empresa en relación a las estrategias de los competidores	1	2	3	4	5	6	7
Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores	1	2	3	4	5	6	7
Nuestros directivos analizan regularmente las estrategias y fortalezas de nuestros competidores	1	2	3	4	5	6	7
Nos enfocamos a los clientes con los que tenemos una oportunidad de ventaja competitiva	1	2	3	4	5	6	7

	Desacuerdo → Acuerdo						
Nuestros directivos visitan regularmente a nuestros clientes actuales y potenciales	1	2	3	4	5	6	7
Comunicamos abiertamente la información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a través de todas las funciones dentro de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Todas nuestras áreas funcionales están integradas para cumplir con las necesidades de nuestros mercados objetivo	1	2	3	4	5	6	7
Todos nuestros gerentes comprenden de qué manera cada uno puede contribuir a la creación de valor para el cliente	1	2	3	4	5	6	7
Compartimos los recursos a través de toda la empresa	1	2	3	4	5	6	7

3. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la **orientación al aprendizaje** de su empresa utilizando una escala que va desde 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

	Desacuerdo → Acuerdo						
Los gerentes están de acuerdo en que la habilidad de nuestra organización para aprender es la clave de nuestra ventaja competitiva	1	2	3	4	5	6	7
Los principales valores en nuestra organización incluyen al aprendizaje como elemento clave para la mejora	1	2	3	4	5	6	7
En nuestra empresa existe la creencia de que el aprendizaje de los empleados es una inversión, no un gasto	1	2	3	4	5	6	7
El aprendizaje en nuestra organización es visto como un elemento clave que es necesario para garantizar la supervivencia de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

Existe un propósito común en toda nuestra empresa	1	2	3	4	5	6	7
Existe un total acuerdo sobre la visión de nuestra organización en todos los niveles, funciones y divisiones	1	2	3	4	5	6	7
Todos los empleados están comprometidos con las metas de nuestra organización	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados se ven a sí mismos como socios para perfilar el rumbo de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

No tenemos miedo a reflexionar críticamente los supuestos que hemos realizado de forma compartida sobre nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
El personal de nuestra organización es consciente de que la forma en que se percibe el mercado debe cuestionarse continuamente	1	2	3	4	5	6	7
Como empresa, rara vez nos cuestionamos colectivamente nuestra forma de interpretar la información del cliente	1	2	3	4	5	6	7

4. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la **capacidad de trabajo con socios internacionales** de su empresa utilizando una escala que va desde 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

	Desacuerdo → Acuerdo						
Analizamos lo que nos gustaría y deseamos alcanzar con cada socio	1	2	3	4	5	6	7
Ajustamos el uso de recursos (ej., personal, finanzas) para cada relación con los socios	1	2	3	4	5	6	7
Nos informamos de las metas, capacidades y estrategias de nuestros socios	1	2	3	4	5	6	7
Evaluamos con anticipación los posibles socios para plantear la construcción de relaciones	1	2	3	4	5	6	7
Asignamos coordinadores quienes son responsables de la relación con nuestros socios	1	2	3	4	5	6	7
Discutimos regularmente con nuestros socios de qué manera podemos apoyarnos mutuamente en nuestros éxitos	1	2	3	4	5	6	7

Tenemos la habilidad para construir buenas relaciones personales con socios de negocios	1	2	3	4	5	6	7
Nos podemos poner en la posición de nuestros socios	1	2	3	4	5	6	7
Podemos negociar de manera flexible con nuestros socios	1	2	3	4	5	6	7
Casi siempre resolvemos de manera constructiva los problemas con nuestros socios	1	2	3	4	5	6	7

Conocemos los mercados de nuestros socios	1	2	3	4	5	6	7
Conocemos los productos/procesos/servicios de nuestros socios	1	2	3	4	5	6	7
Conocemos las fortalezas y debilidades de nuestros socios	1	2	3	4	5	6	7
Conocemos las capacidades y estrategias de nuestros competidores	1	2	3	4	5	6	7

En nuestra organización tenemos juntas regularmente para cada proyecto	1	2	3	4	5	6	7
En nuestra organización los empleados desarrollan contactos informales entre ellos	1	2	3	4	5	6	7
En nuestra organización la comunicación se realiza regularmente por medio de proyectos y áreas temáticas	1	2	3	4	5	6	7
En nuestra organización los gerentes y empleados dan retroalimentación sistemática entre sí	1	2	3	4	5	6	7
En nuestra organización la información es intercambiada regularmente de forma espontánea	1	2	3	4	5	6	7

5. Con respecto al **desempeño internacional** de su principal producto, en el principal mercado de exportación, indique:

De acuerdo con las expectativas iniciales, ¿qué tan satisfecho ha estado durante los últimos 3 años utilizando una escala que va de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho):

El porcentaje de participación en el mercado internacional	1	2	3	4	5	6	7
El crecimiento de ventas en el mercado internacional	1	2	3	4	5	6	7
La utilidad antes de impuestos en el mercado internacional	1	2	3	4	5	6	7

En la escala de 1 (substancialmente más bajo) a 7 (substancialmente más alto) señale cómo ha sido el comportamiento de los siguientes indicadores:

El crecimiento de ventas en su principal mercado de exportación, comparado con sus principales competidores	1	2	3	4	5	6	7
El retorno de la inversión en su principal mercado de exportación, comparado con su mercado nacional	1	2	3	4	5	6	7

En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría el éxito de su producto en su principal mercado de exportación en los últimos 3 años? (1 = no exitosa; 10 = exitosa)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Datos Generales

6. Nombre de la Empresa _____

7. Cargo del Entrevistado: ☐ Dueño ☐ Director ☐ Gerente Área ☐ Gerente de exportaciones ☐ Otro _____

8. Número de Empleados de tiempo completo _____ empleados

9. Nombre de la Industria _____

10. Tipo de Productos: ☐ Productos de consumo ☐ Productos industriales ☐ Servicios ☐ Otros _____

11. Ventas anuales de la empresa en 2013 (en dólares):

☐ Menos de 1 millón ☐ 1-5 millones ☐ 5-10 millones ☐ 10-99 millones ☐ Más de 99 millones

12. Porcentaje de Ventas de Exportación con respecto a las ventas totales

☐ Menos de 25% ☐ Entre 25% y 50% ☐ Entre 51% y 75% ☐ Más de 75%

13. Porcentaje de utilidades de exportación con respecto a las utilidades totales (después de impuestos)

☐ Menos de 25% ☐ Entre 25% y 50% ☐ Entre 51% y 75% ☐ Más de 75%

14. Número de años entre la fundación de la empresa y su primera exportación

☐ Menos de 3 años ☐ Entre 3 y 6 años ☐ Entre 7 y 10 años ☐ Entre 11 y 15 años ☐ Más de 15 años

15. N° de años operando en mercado internacional _____ años

16. N° de países en donde opera la empresa _____ países

17. Mercados de Exportación: ☐ Norte América ☐ Centro América ☐ Suramérica ☐ Europa ☐ África ☐ Asia