

# ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA RED Y CAPACIDADES DINÁMICAS DE ABSORCIÓN E INNOVACIÓN COMO DETERMINANTES DEL RESULTADO INTERNACIONAL DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

## NETWORK MARKET ORIENTATION AND DYNAMIC ABSORPTION AND INNOVATION CAPACITIES AS DETERMINANTS OF INV'S INTERNATIONAL PERFORMANCE

Diego Monferrer<sup>1</sup>, Andreu Blesa y María Ripollés

UNIVERSITAT JAUME I

### RESUMEN

*Este trabajo estudia la influencia de la orientación al mercado de la red en el resultado internacional de las nuevas empresas internacionales a través de su efecto en la generación de capacidades dinámicas de absorción e innovación por parte de éstas. Estas capacidades, en función de su distinta naturaleza, favorecen la aplicación de una doble función en la gestión del conocimiento en la empresa, de exploración y explotación. Los resultados obtenidos en el contraste del modelo de ecuaciones estructurales propuesto confirman que la orientación al mercado de la red facilita el desarrollo de una capacidad dinámica de absorción de naturaleza*

*exploratoria en las nuevas empresas internacionales y que, a partir de ésta, la empresa desarrolla la capacidad de explotar el conocimiento a través de innovaciones, que tienen su traducción en la consecución de unos resultados internacionales superiores.*

**Palabras clave:** *Orientación al mercado de la red; capacidades dinámicas; capacidad de absorción; capacidad de innovación; resultado internacional; nuevas empresas internacionales.*

### ABSTRACT

*This paper studies the influence of network market orientation on the international perfor-*

\* Los autores agradecen el apoyo proporcionado por Bancaixa a través del proyecto de investigación "La importancia de la primera cita. Relevancia de la "huella" del primer acuerdo empresarial en el crecimiento internacional de las nuevas empresas" (P11B2009-44).

<sup>1</sup> Autor de contacto: Profesor Contratado Doctor de Marketing. Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Campus del Riu Sec, s/n. 12071 Castellón, España. E-mail: [dmonferr@uji.es](mailto:dmonferr@uji.es).



*mance of international new ventures through its effect on the generation of dynamic innovative and absorptive capabilities by the latter. These capabilities, according to their different nature, favour the application of a dual function on the company knowledge management, exploration and exploitation. The results obtained in the contrast of the proposed structural equation model confirm that network market orientation facilitates the development of an exploratory dynamic absorptive capability by international new ventures. It is from this capability that the company develops the capacity to exploit knowledge through innovations, which have their translation in a superior international performance.*

**Keywords:** *Network market orientation; dynamic capabilities; absorptive capability; innovative capability; international performance; international new ventures.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el estudio de las causas, los métodos y los resultados asociados a la rápida internacionalización de las nuevas empresas ha acaparado la atención de un creciente número de investigadores en el ámbito de estudio del *International Entrepreneurship* (IE). El hilo conductor tomado por esta corriente investigadora se ha centrado en el papel del aprendizaje y el conocimiento (De CLERCQ et al., 2011; JONES et al., 2011). Concretamente, De CLERCQ et al. (2011) identifican tres tipos diferentes de conocimiento –congénito, experimental e indirecto– que han sido ampliamente estudiados en la literatura del IE. En relación a los dos primeros tipos, se ha enfatizado la importancia del conocimiento congénito frente al experimental, defendiendo que las nuevas empresas internacionales (NEIs) no necesitan tener experiencia organizativa para verse involucradas en actividades en el exterior (OVIATT y MCDUGALL, 1994, 2005). Sin em-

bargo, las diferentes características del individuo o equipo emprendedor, como puedan ser los antecedentes de los fundadores, la orientación directiva o la composición del equipo, sí parecen tener un efecto en el ritmo con el que se produce el proceso de internacionalización de la empresa (OVIATT y MCDUGALL, 2005; CASILLAS et al., 2009).

Por lo que respecta al conocimiento indirecto, basado en el aprendizaje a través de la observación y el trabajo conjunto con otros agentes, su estudio en el ámbito del IE ha adoptado en la mayoría de casos una perspectiva asociada al capital social. Concretamente, el principal tema de estudio ha sido el análisis de las diferentes dimensiones del capital social asociado a las redes inter-organizativas como antecedentes del aprendizaje y la generación de conocimiento en las NEIs. Así, por ejemplo, la investigación de PRESUTTI et al. (2007) apoya la idea de que la dimensión estructural del capital social es una fuente clave en la adquisición de conocimiento en el exterior. FREEMAN et al. (2010) sugieren que las dimensiones cognitiva y relacional del capital social también influirían en la capacidad de las NEIs para adquirir información procedente de los mercados foráneos y utilizarla estratégicamente. Además, tal y como demuestran PERKS y HUGHES (2008), la existencia de fuertes lazos con otras compañías en la red facilita el acceso a diferentes fuentes de conocimiento y otorga al emprendedor la posibilidad de utilizar la experiencia de otros estimulándole a tomar la decisión de internacionalizarse. De forma conjunta, los resultados anteriores parecen atribuir a las redes de las NEIs un papel clave en el proceso de adquisición de conocimiento procedente de los mercados foráneos. En este sentido, para comprender cómo las NEIs logran ser competitivas en los mercados internacionales desde sus inicios, es necesario profundizar en el papel de la red en tal proceso.

A este respecto, los trabajos analizados presentan, dos importantes limitaciones que deberían tenerse en cuenta para progresar en esta



línea de trabajo. En primer lugar, en la mayoría de estos trabajos, la unidad de análisis considerada es una diada (PRESUTTI et al., 2007; FREEMAN et al., 2010). De esta manera, aunque se trate de la relación más importante a juicio del empresario, se está extrapolando la información y conocimiento generado por un contacto al que potencialmente podría generarse por el resto de miembros de la red, equiparación que es difícilmente asumible. Esta limitación exige un enfoque de investigación que permita conocer el papel de las redes como fuentes de conocimiento indirecto para las NEIs desde una perspectiva basada en el contenido (COVIELLO, et al., 2011). Esta perspectiva pone énfasis en los procesos y actividades que, de manera coordinada, se establecen entre los distintos miembros de la red en la gestión de sus relaciones. En este sentido, la orientación al mercado de la red (ELG, 2002, 2003, 2005; HELFERT et al. 2002; EVANSCHITZKY, 2007) explicaría el potencial de la red como proveedora de información y su habilidad para desarrollar conocimiento indirecto a través de las compañías que la integran. Desde un punto de vista comportamental la orientación al mercado de la red se define como la gestión de relaciones empresariales encaminadas a proporcionar un valor superior al cliente. HELFERT et al. (2002), identifican cuatro procesos esenciales en la gestión de las relaciones de las redes orientadas al mercado: intercambio, coordinación, resolución de conflictos y adaptación.

La segunda limitación está directamente relacionada con la variable dependiente utilizada. La mayoría de los estudios realizados hasta la fecha han considerado como variable dependiente la valoración subjetiva del empresario de la NEI sobre si la información procedente de un determinado contacto era útil y/o contribuía a generar innovaciones en un contexto internacional. Sin lugar a dudas, el juicio del empresario es de vital importancia para entender el papel de las redes en el proceso de adquisición y generación de conocimiento en las NEIs. Sin embargo, estos estudios no sitúan tal proceso

dentro de un marco teórico robusto como el que sí proporciona la perspectiva de las capacidades dinámicas (WEERAWARDENA et al, 2007). Según esta teoría, el desarrollo de capacidades dinámicas en las NEIs estaría estrechamente relacionado con los procesos de intercambio de información entre las empresas y los diferentes agentes del mercado (BARNEY, 1997; TEECE et al., 1997; EISENHARDT y MARTIN, 2000); procesos necesarios para facilitar la adaptación y reconfiguración de las capacidades específicas de la empresa (ZOLLO y WINTER, 2002; SCHREYO y KLIESCH-EBERL, 2007). Por ello, se atribuye a las capacidades dinámicas de las empresas una relación directa con el resultado logrado por éstas (BARNEY, 1997; TEECE et al., 1997). Teniendo en cuenta estos razonamientos, en este trabajo proponemos analizar el papel de la orientación al mercado de la red en la generación de dos capacidades dinámicas claves en el contexto de las NEIs (WEERAWARDENA et al., 2007): la capacidad de absorción y la capacidad de innovación. Asimismo, también analizaremos la relación entre dichas capacidades y el resultado internacional obtenido por estas empresas.

Con ello, se contribuye a la investigación pasada de diversas maneras. En primer lugar, si bien de forma tradicional se ha conceptualizado a la red a partir de variables estructurales y de gobierno (POWELL y SMITH-DOERR, 1994; BIRLEY, 1995; OVIATT y MCDOUGALL, 2005; JONES et al., 2011), este trabajo analiza la influencia de la orientación al mercado desarrollada de forma coordinada por los distintos miembros de la red. Así, utilizamos variables que analizan el contenido de la red en lugar de variables indirectas relacionadas con aspectos estructurales de la misma, lo cual proporciona una representación más fiel de su potencial como proveedora de conocimiento indirecto a las NEIs. Además, este trabajo contempla a la red como una unidad de análisis y no se centra exclusivamente en diadas, tal y como ocurre en la literatura pasada donde la red ha sido considerada como la suma de los contactos indivi-



duales establecidos por la NEI (COVIELLO et al., 2011). En tercer lugar, este trabajo expande el concepto de orientación al mercado de la empresa a la red, lo cual implica llevar a cabo una reconsideración del concepto central del marketing y supone dar seguimiento a una línea de investigación de reciente comienzo (Elg, 2002; HELFERT et al., 2002; SIN et al., 2002, 2005; EVANSCHITZKY, 2007). Finalmente, aunque la literatura de las capacidades dinámicas ha crecido en los últimos años, todavía no encontramos una base empírica consolidada en este ámbito de estudio. Ello requiere de una conceptualización que capture los procesos de construcción de capacidades en la empresa y, al mismo tiempo, un enfoque de investigación de estas capacidades en contextos específicos (WEERAWARDENA et al., 2007). En este sentido, este trabajo proporciona evidencia empírica sobre el concepto de las capacidades dinámicas en el contexto concreto de las NEIs.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se expone el marco teórico que permite fundamentar las hipótesis del modelo de influencia de la orientación al mercado de la red sobre las capacidades dinámicas desarrolladas por las NEIs. A continuación, se presenta el estudio empírico llevado a cabo para contrastar el modelo de hipótesis, analizando los resultados obtenidos. Finalmente se exponen las principales conclusiones alcanzadas, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación asociadas a este estudio.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Orientación al mercado de la red

Las redes ofrecen a la NEI una manera de compensar sus limitaciones de innovación (STINCHOMBE, 1965), de reducido tamaño (BAUM, 1996) y foráneo (ZAHEER, 1995), a la vez que favorecen el acceso a mercados internacionales de forma rápida, sin tener que asumir un riesgo excesivo (BAUM et al., 2000).

Esto se debe a que éstas proporcionan a la NEI la oportunidad de acceder a conocimiento valioso adicional acerca de aspectos como la tecnología, los canales de distribución, los clientes (BAUCUS et al., 1996), la I+D, la producción y el marketing (DUNNING, 1995; PORTER, 1998), así como la mejora de otros aspectos relacionados con el conocimiento como el intercambio de información y la coordinación (LARSON, 1991), la velocidad de transmisión del *know-how* y la tecnología (ZAHRA et al., 2000) y la reducción de la incertidumbre sobre la innovación (RAMACHANDRAN y RAMNARAYAN, 1993). De este modo, las redes de las que las NEIs forman parte pueden contribuir a que éstas desarrollen una base de conocimientos más completa de la que hubieran podido lograr actuando aisladamente (AUTIO et al., 2000; YLI-RENKO et al., 2001; JOHANSON y VAHLNE, 2009). Así, la generación de nuevo conocimiento deja de considerarse un proceso puramente interno de la empresa (ARORA et al., 2001; LIN y CHEN, 2006).

Tradicionalmente, esta habilidad de la red de proporcionar conocimiento a las NEIs se ha justificado adoptando una perspectiva basada en el capital social. Dentro de esta corriente se han analizado ciertas características estructurales de la red (la frecuencia, la intensidad y la variedad de los contactos que se dan en el seno de la red, así como la proporción de relaciones fuertes, débiles o conflictivas que la conforman) como proxis de la cantidad y calidad de la información que fluye entre las empresas de la red (GRANOVETTER, 1973; COLEMAN, 1988). Adicionalmente, NAHAPIET y GHOSHAL (1998) añaden a la dimensión estructural dos dimensiones adicionales que son importantes para entender el potencial de la red como “lubricante”: (1) la dimensión relacional, que tiene que ver con los niveles de confianza y de honradez existente entre los distintos miembros de la red; y (2) la dimensión cognitiva, que se refiere a factores tales como la existencia de objetivos, valores compartidos o idénticas maneras de percibir los negocios que facilitan



la comunicación y el entendimiento entre los distintos agentes. A este respecto, a pesar de que trabajos como los de PRESUTTI et al. (2007), PERKS y HUGHES, (2008), JOHANSON y VAHLNE (2009) y FREEMAN et al. (2010) han comenzado a analizar la influencia de estas dimensiones en la capacidad de las NEIs para obtener información útil de sus mercados, lo cierto es que obtener conclusiones definitivas en este ámbito sigue siendo objeto de un análisis más profundo.

Una posible explicación a esta falta de consenso puede deberse a la metodología utilizada en dichos trabajos. Los trabajos revisados analizan la capacidad de la red para proveer información útil a partir de las dimensiones del capital social generado por un contacto, lo cual no garantiza una imagen fiel de la capacidad de la red en su conjunto. Además, esta manera de proceder introduce una gran heterogeneidad en los resultados obtenidos, pues no se suele especificar qué es lo que se debe entender por contacto más importante, con interpretaciones diversas como el primero que se llevo a cabo, el último o aquel con el que le une una relación familiar. Estas limitaciones justifican la necesidad de abordar este estudio desde una perspectiva de contenido frente a la perspectiva estructural tradicional. Esta perspectiva implica estudiar los procesos que de manera coordinada desarrollan las empresas de la red para gestionar la búsqueda, el intercambio y la utilización del conocimiento procedente del entorno (ELG, 2002, 2003, 2005; HELFERT et al. 2002; EVANSCHITZKY, 2007). Con ello, se pone énfasis en los procesos relacionales de gestión de la información entre las empresas de la red, sin utilizarse variables intermedias, como son las dimensiones del capital social, para inferir dicho papel. Es en este contexto, el concepto de la orientación al mercado de la red es particularmente importante.

En efecto, la literatura de marketing mantiene que la orientación al mercado, no sólo proporciona la información y el conocimiento que las NEIs necesitan para desarrollar con éxito su

actividad en entornos turbulentos, sino que también favorece la integración de esta información en la empresa, influyendo de esta manera en sus procesos de aprendizaje (BECHE- RER y MAURER, 1997; CADOGAN et al., 2006; BHUIAN et al., 2005; LUO et al., 2005; QIU, 2008). Sin embargo, el estudio de la orientación al mercado de la red ha sido preliminar, limitándose a la consideración de la suma de las orientaciones al mercado de las empresas individuales (SIGUAW et al., 1999; BEVERLAND y LINDGREEN, 2007; CHUNG et al. 2007; HYVÖ- NEN y TUOMINEN, 2007) o a la mera adaptación de las conceptualizaciones seminales de la orientación al mercado al ámbito de la red (enfoque comportamental: ELG, 2002, 2005; enfoque cultural: EVANSCHITZKY, 2007). Por contra, el trabajo de HELFERT et al. (2002) supone un importante avance al definir la orientación al mercado de la red a partir de distintos procesos que, de manera coordinada, son desarrollados por las empresas que conforman la red: (1) los procesos de intercambio de información que de manera coordinada se desarrollan entre las distintas empresas de la red con el fin de servir las necesidades y requerimientos de los clientes; (2) los procesos de coordinación, que recogen los distintos mecanismos, formales o informales, que de manera voluntaria se establecen para garantizar la sincronización de las relaciones entre los miembros de la red; (3) los procesos de resolución de conflictos, centrados en la resolución de posibles conflictos que se pueden derivar de situaciones extraordinarias no previstas; y (4) los procesos de adaptación, necesarios en las relaciones con clientes para atender necesidades o capacidades especiales de miembros de la red.

## 2.2. Las capacidades dinámicas en las NEIs

La perspectiva basada en los recursos y capacidades considera que las empresas son un conjunto de recursos y capacidades tangibles e intangibles (NEWBERT, 2007). Los recursos



recogerían los activos productivos poseídos por la empresa, mientras que las capacidades reflejarían aquello que la empresa puede hacer (GRANT, 2008). Así, las capacidades son “el eslabón perdido entre la posesión de recursos y la explotación de recursos” (NEWBERT, 2007: 123). Bajo esta concepción de la empresa, son los recursos y capacidades generados por ésta los principales artífices de su competitividad a largo plazo (LUO, 2000). Sin embargo, las nuevas condiciones competitivas conducen a un acortamiento de los ciclos de vida útil de los recursos y capacidades específicas de las empresas (ZHANG, 2007; LIAO et al., 2010, 2011). Esta circunstancia lleva a que la clave del éxito de las empresas, en la actualidad, reside en su capacidad para desarrollar mecanismos que faciliten la regeneración y/o renovación de estos recursos y capacidades específicos. En base a esta idea, BARNEY (1997) y TEECE et al. (1997) proponen el concepto de las capacidades dinámicas, cercano al concepto del aprendizaje organizativo, con tal de complementar los supuestos tradicionales de la perspectiva basada en los recursos y capacidades (DICKSON, 1992; MAHONEY, 1995; SLATER y NARVER, 1995). Concretamente, asocian las capacidades dinámicas con los procesos organizativos que permiten la renovación de las capacidades específicas de la empresa, incluyendo los procesos para integrar, reconfigurar, obtener o eliminar recursos con tal de reaccionar ante, e incluso provocar, cambios en los mercados (EISENHARDT y MARTIN, 2000; SCHREYO y KLIESCH-EBERL, 2007). Así, el aprendizaje individual contribuirá al organizativo si la empresa dispone de procesos que permitan la incorporación del conocimiento individual a nivel colectivo a partir de una interpretación compartida, configurando, de este modo, un cuerpo común de conocimiento que se integre en la cultura y los procesos de la empresa (SANTOS et al., 2010). Dichos procesos forman parte de las capacidades dinámicas de la organización; por lo que, a pesar de la proximidad entre el aprendizaje organizativo y las capaci-

dades dinámicas, se trata de conceptos diferenciados.

El consenso que parece existir en la literatura especializada en torno al concepto de las capacidades dinámicas parece contrastar con la disparidad de tipos de capacidades dinámicas que se han propuesto. Disparidad que puede explicarse si tenemos en cuenta que distintas realidades empresariales requerirán el desarrollo de distintas capacidades dinámicas (JARZABKOWSKI, 2005; DELBRIDGE et al., 2006). El trabajo de WEERAWARDENA et al. (2007) nos permite avanzar en la identificación de las capacidades dinámicas que pueden ser relevantes teniendo en cuenta los objetivos específicos de este trabajo. Para estos autores, las NEIs deben desarrollar dos tipos de capacidades dinámicas: de absorción y de innovación.

La capacidad dinámica de absorción se relaciona con los procesos desarrollados por las NEIs para adquirir y asimilar la información externa integrándola en la base de conocimientos existente en la empresa (COHEN y LEVINTHAL, 1990; ZAHRA y GEORGE, 2002). Como cualquier otra nueva empresa, el proyecto empresarial de las NEIs suele estar basado en una serie de conjeturas que el emprendedor hace sobre cómo se comportarán determinados factores de su entorno global (SHANE, 2003) por lo que, para estas empresas, es de vital importancia conocer si estas conjeturas se adecuan a la realidad interna de la empresa (ZAHRA y GEORGE, 2002). Además, puesto que son empresas que suelen competir en segmentos de mercados globales (OVIATT y MCDUGALL, 1994), las tendencias que afectan a su entorno competitivo provienen de una mayor variedad de fuentes, lo que contribuye a aumentar la complejidad de los procesos que deben desarrollar para monitorizar su entorno e integrar toda esa información en su base de conocimientos interna (ZAHRA y GEORGE, 2002). Por su parte, la capacidad de innovación se corresponde con los procesos organizativos encaminados a explotar la información y el conocimiento generado en la empresa y traducirlo en



nuevos productos, mecanismos y/o procesos innovadores (KOGUT y ZANDER, 1992; HURLEY y HULT, 1998; WANG y AHMED, 2007).

### 3. DESARROLLO DE HIPÓTESIS

#### 3.1. La orientación al mercado de la red y las capacidades dinámicas en las NEIs

NAHAPIET y GHOSHAL (1998) señalan que para lograr absorber el conocimiento disperso en los distintos factores del entorno, las empresas requieren del diseño de estructuras de comunicación que permitan el acceso a “los recursos reales y potenciales asimilados, disponibles y derivados de la red de relaciones poseídas por una unidad individual o social” (p. 243). De hecho, el trabajo seminal de COHEN y LEVINTHAL (1990) sugiere que la capacidad de absorción depende de estructuras de comunicación que traspasan las fronteras de la firma (MACPHERSON et al., 2004).

Como consecuencia del desarrollo coordinado y conjunto de procesos de monitorización del entorno y de intercambio de información, las NEIs pertenecientes a redes orientadas al mercado verán mejorada su habilidad para percibir el entorno de forma objetiva en base a una visión consensuada que ahora se construirá, ya no teniendo en cuenta únicamente criterios internos de la propia empresa, sino a partir de diferentes fuentes de información y opinión procedentes de múltiples agentes externos (HELFERT et al., 2002). Más aún, las empresas pertenecientes a redes orientadas al mercado, serán capaces de desarrollar los mecanismos de coordinación necesarios para que este conocimiento disperso pueda ser evaluado eficientemente e integrado en su base de conocimiento interna (HELFERT et al., 2002). Así, proponemos que:

*H<sub>1</sub>: El grado de orientación al mercado de la red a la que pertenecen las NEIs influye positivamente en su capacidad dinámica de absorción.*

LIN y CHEN (2006) señalan que las empresas intensivas en conocimiento, como suele ser el caso de las NEIs, se caracterizan por operar en ambientes dinámicos, lo que implica asumir elevados costes de I+D, una gran complejidad organizativa y un acortamiento de los ciclos de mercado. En estas circunstancias, el desarrollo individual de innovaciones ve reducidas sus posibilidades de éxito, requiriendo del acceso a recursos y conocimientos fuera de las fronteras de la propia organización (MILLAR et al., 1997; CHEN y LIN, 2004; LIN y CHEN, 2006). Efectivamente, numerosos trabajos ponen de manifiesto que el desarrollo de la capacidad de innovación pasa por la creación de mecanismos de colaboración a nivel de red basados en la gestión coordinada del conocimiento (JANSZEN, 2002; PITTAWAY et al., 2004; LIN y CHEN, 2006; GELLYNCK et al., 2007). Así, la capacidad de innovación estará asociada a la formulación de rutinas y procesos interorganizativos que faciliten la creación de “un escenario común para el intercambio, la recopilación, la integración y el desarrollo de recursos y conocimientos complementarios” (LIN y CHEN, 2006: 160). La participación de las NEIs en redes orientadas al mercado puede contribuir a que éstas desarrollen procesos de coordinación, de resolución de conflictos y de adaptación que resultarán clave para que las NEIs puedan generar rutinas que faciliten el desarrollo de innovaciones. Por ello, sugerimos que:

*H<sub>2</sub>: El grado de orientación al mercado de la red a la que pertenecen las NEIs influye positivamente en su capacidad dinámica de innovación.*

COHEN y LEVINTHAL (1990) argumentan que establecer prácticas que fomenten la asimilación de conocimiento externo crea en la empresa un incentivo positivo para invertir en I+D, mejorando su capacidad para introducir rutinas organizativas que conviertan ese conocimiento en innovaciones concretas. LYNKEY (2004: 173) señala que “para mejorar la actividad



innovadora de una nueva empresa, no sólo es importante aplicar internamente un conjunto de procesos para alcanzar este objetivo, sino también permanecer alerta para asociarlos con fuentes externas de conocimiento, logrando tener la capacidad de asimilar y aplicar tal conocimiento con fines innovadores". Así, un enfoque excesivo con respecto a la experiencia, el conocimiento y las competencias internas podría causar efectos negativos (COHEN y LEVINTHAL, 1990). Como LAURSEN y SALTER (2006: 131) mantienen "la falta de apertura por parte de la empresa hacia su entorno exterior puede reflejar una miopía organizativa en la que los directivos sobrevaloran sus fuentes internas e infravaloran sus fuentes externas". En este sentido, para favorecer el desarrollo de innovaciones en la empresa lo más adecuado es que se de un equilibrio entre la concentración sobre las capacidades internas y la apertura hacia el exterior (KOCH y STROTMANN, 2008; DAVIDS y TJONG TJIN TAI, 2009; ROPER et al., 2010). A este respecto, VINDING (2006) ensalza el papel de la capacidad de absorción, gracias a la cual la capacidad interna de la empresa y su colaboración externa logran complementarse. A partir de esta capacidad las empresas lograrán captar, absorber y hacer uso del conocimiento externo al que han tenido acceso facilitando su proceso de innovación (FOSFURI y TRIBÓ, 2008). Así, proponemos que:

*H<sub>3</sub>: La capacidad de absorción de las NEIs influye positivamente en su capacidad de innovación.*

### 3.2. La capacidad dinámica de innovación y el resultado internacional de las NEIs

Numerosos trabajos señalan que, en la era de la economía del conocimiento en la que nos encontramos, la capacidad de innovación de la empresa se convierte en un determinante fun-

damental del éxito conseguida por ésta (RITTER y GEMÜNDEN, 2002; PRAJOGO y AHMED, 2006; AKMAN y YILMAZ, 2008; CHEN et al., 2009). En efecto, la capacidad de innovación influye en la competitividad de la empresa proporcionando interacción entre los consumidores y el entorno en relación a los productos que ésta desarrolla, logrando de esta forma un mejor ajuste entre ellos (MEEUS y OERLAMANS, 2000). Por otra parte, la capacidad de innovación de la empresa puede crear "mecanismos de aislamiento" que protejan sus fuentes de competitividad actual y les den la posibilidad de obtener nuevas en el futuro (LAVIE, 2006), al tiempo que limita la posibilidad de que exista imitación externa, facilitando así la sostenibilidad de sus fuentes de competitividad (GARCÍA et al., 2007). Por todas estas razones, las empresas aceptan la idea de que la innovación no es una elección estratégica, sino una necesidad (HURLEY y HULT, 1998; NIJSSEN y FRAMBACH, 2000; LAZONICK y PRENCIPE, 2005; AKMAN y YILMAZ, 2008).

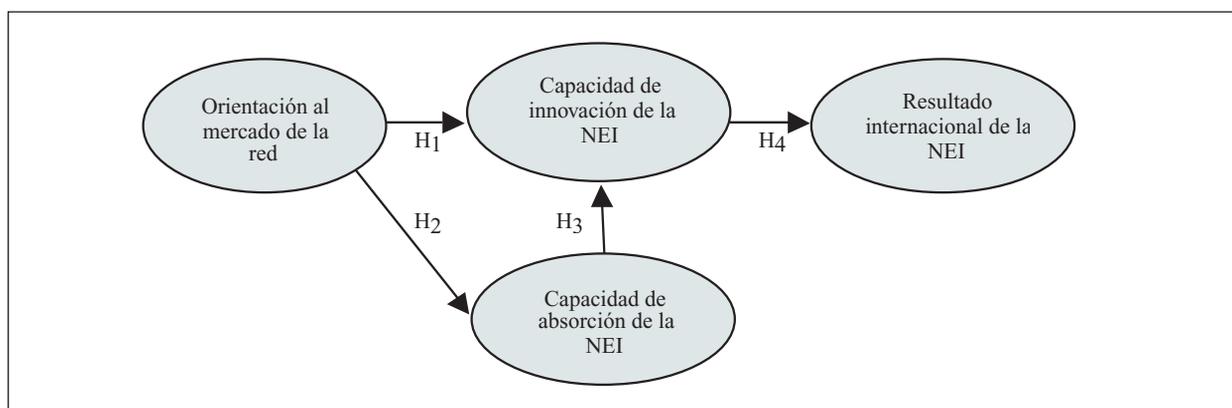
Así, por ejemplo, en un estudio sobre las empresas farmacéuticas españolas D'ESTE (2002) señala que, entre la fabricación, el I+D y el marketing, la creación de capacidades para el desarrollo de nuevos productos se postula como el elemento que mejor explica los resultados superiores de estas empresas respecto a sus competidores. Por su parte, en un estudio sobre las pequeñas empresas metalúrgicas en Italia, GURISATTI et al. (1997) encuentran que la competitividad depende del desarrollo por parte de éstas de capacidades de carácter acumulativo y de una capacidad interna de innovación. Los argumentos anteriores nos llevan a plantear que:

*H<sub>4</sub>: La capacidad dinámica de innovación contribuye a mejorar los resultados internacionales en las NEIs.*

La Figura 1 muestra el modelo a analizar.



FIGURA 1  
**Modelo de efectos de la orientación al mercado de la red sobre el resultado internacional de la NEI**



## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Selección de la muestra y recogida de la información

Partimos de un total de 2012 empresas con fecha de constitución posterior a 2005 y con actividad internacional, obtenidas de las bases de datos *Duns and Bradstreet 2010* y SABI. Con el fin de depurar las bases de datos y seleccionar únicamente nuevas empresas internacionales se aplicaron seis criterios. (1) Las empresas debían haber sido creadas con posterioridad a 2005, lo cual garantizaba que se trata de nuevas empresas. Aunque la definición de OVIATT y MCDUGALL's (1994) sugiere que una NEI debe ser internacional desde el inicio de su actividad, en general el periodo de tiempo considerado para su clasificación como tal varía de tres (MADSEN y SERVAIS, 1997) a seis (ZAHRA et al., 2000), siete (JOLLY et al., 1992) ocho (MCDUGALL y OVIATT, 1996) e incluso diez años (MILANOV y FERNHABER, 2009) después de su creación. (2) Las empresas debían tener actividad internacional desde antes de transcurridos 3 años desde su creación, hecho que indica que se trata de empresas que actúan en los mercados foráneos de manera inmediata. (3) Un mínimo

del 25% de las ventas anuales debían proceder del exterior, evidenciando así una presencia internacional consolidada. En el caso de NEIs, OVIATT y MCDUGALL (1994) consideran la existencia de un porcentaje significativo de ventas procedentes de otros países como una dimensión definitoria de estas empresas. Otros estudios consideran que una empresa es internacional cuando sus ventas en el extranjero suponen el 5 % o más de las ventas totales (MCDUGALL y OVIATT, 1996). Sin embargo, recientemente se ha elevado ese umbral hasta el 25% de las ventas anuales (COVIELLO et al., 2011); de esta forma se eliminan las empresas con actividades internacionales aisladas, tal y como han hecho estudios anteriores (JANTUNEN et al 2008; MILANOV y FERNHABER, 2009). (4) Las empresas debían tomar sus propias decisiones estratégicas, descartando empresas subsidiarias o afiliadas, de tal forma que solo formasen parte de la muestra empresas independientes. (5) Debían ser empresas con un mínimo de 3 empleados, descartando así a pequeños autónomos. Finalmente, (6) debían formar parte de una red de empresas en la que participase un mínimo de tres empresas independientes que mantuviesen relaciones empresariales con al menos otro miembro de la red,



que conociesen al resto de empresas y sus actividades dentro de la red y que mantuvieran con ellas contactos (empresariales o no) con cierta frecuencia. Tras este proceso de depuración el universo quedó reducido a un total de 1023 empresas con representatividad teórica.

Para el trabajo de campo se procedió a la elaboración de un cuestionario en versión electrónica, a través del cual se obtuvieron 303 respuestas válidas (29,62% del total). Las principales características de la muestra objeto de estudio se sintetizan en la Tabla 1.

TABLA 1  
Principales características de las NEIs encuestadas y sus redes

Principales características de las empresas								
Edad de la empresa <sup>1</sup>	Años desde la creación hasta el inicio de la actividad internacional		Número total de empleados		Actividades internacionales de la cadena de valor <sup>2</sup>		Sector de actividad	
	<i>Años</i>	<i>%</i>	<i>Empleados</i>	<i>%</i>	<i>Actividad</i>	<i>% Medio</i>	<i>Sector</i>	<i>%</i>
<b>Media = 3,90</b>	0	76,6	5 o menos	26,4	Proceso de fabricación	11,6	Industrial	61,2
	1	19,8	6 - 11	25,4	I+D	7,4		
	2	2,1	12 - 25	23,8	Comercialización	41,5	Comercial	31,6
	3	1,6	Más de 25	24,4	Publicidad y promoción	11,2		
	<b>Media = 0,28</b>		<b>Media = 28,55</b>		Servicio postventa	16,5	Servicios	7,2
					<b>Media = 17,63</b>			
Principales características de las redes								
Años desde la creación hasta la entrada en la red		Tamaño de la red		Naturaleza de la red		Ámbito geográfico de la red <sup>3</sup>		
<i>Años</i>	<i>%</i>	<i>Empresas</i>	<i>%</i>	<i>Naturaleza</i>	<i>%</i>	<i>Tipo</i>	<i>%</i>	
0	82,4	3	55,6	Red social	2,5	Autonómico	62,2	
1	13,5	4 - 5	19,4	Red tecnológica	14,9			
2	1,4	6 - 10	11,1	Red institucional	2,0	Nacional	15,4	
3	2,7	Más de 10	13,9	Red de infraestructuras	5,5			
<b>Media = 0,12</b>		<b>Media = 5,81</b>		Red de marketing	92,5	Internacional	22,4	
				Red de mercado	15,4			

<sup>1</sup> La cifra expresada corresponde a la diferencia entre el 2010 y la fecha de constitución de la empresa.

<sup>2</sup> Cifras expresadas en porcentaje sobre el total de respuestas.

<sup>3</sup> En función de la localización de la mayoría de los miembros de la red.

#### 4.2. Instrumentos de medida

Para medir la orientación al mercado de la red utilizamos una adaptación de la escala propuesta por HELFERT et al. (2002). Estos autores rom-

pen con la idea defendida en estudios anteriores en los que se mide la orientación al mercado de la red a partir de la adaptación de las dimensiones de las escalas seminales de NARVER y SLATER (1990) y KOHLI et al. (1993). Concretamen-



te, HELFERT et al. (2002) toman como referencia las actividades de gestión de la relación que definen la orientación al mercado de la red, con-

cretados en 12 ítems (Tabla 2): adaptación (2 ítems), coordinación (3 ítems), resolución de conflictos (3 ítems) e intercambio (4 ítems).

TABLA 2  
Escala de medición de la orientación al mercado de la red

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

\* Indicadores revertidos.

La capacidad de absorción se midió con la escala de CHEN et al. (2009), quienes proponen 3 ítems entendiendo tal capacidad como la habilidad para adquirir, asimilar y aplicar conocimiento. Por su parte, la capacidad de innovación se midió con una adaptación de la escala de AKMAN y YILMAZ (2008), la cual se compo-

ne de 5 ítems que recogen las principales características de la capacidad de innovación de la empresa tales como la cultura organizativa basada en la innovación, las habilidades asociadas a los procesos internos de innovación y la comprensión de los elementos externos para su aplicación novedosa (Tabla 3).



**TABLA 3**  
**Escalas de medición de las capacidades dinámicas de absorción e innovación**

<b>CAPACIDAD DE ABSORCIÓN</b>
1. Nuestra empresa es capaz de dar una aplicación comercial a la información externa. (ABS.1) 2. Nuestra empresa es capaz de entender, analizar e interpretar la información del entorno. (ABS.2) 3. Nuestra empresa es capaz de combinar su conocimiento interno con la información externa. (ABS.3)
<b>CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</b>
1. Nuestra empresa tiene una cultura organizativa que promueve la innovación. (INN.1) 2. Nuestra empresa es capaz de utilizar conocimiento procedente de diversas fuentes para desarrollar productos de forma eficiente y rápida. (INN.2) 3. Nuestra empresa es capaz de identificar los cambios del mercado y aplicarlos en sus propios productos y procesos de manera rápida. (INN.3) 4. Los trabajadores de nuestra empresa son capaces de contribuir en actividades tales como el desarrollo de productos, mejora del proceso de innovación y desarrollo de nuevas ideas. (INN.4) 5. Nuestra empresa es capaz de evaluar las nuevas ideas provenientes de clientes, proveedores, etc. para tenerlas en cuenta en el desarrollo de productos. (INN.5)

Finalmente, utilizamos una adaptación de la escala de JANTUNEN et al. (2008), que recoge 5 medidas generales de los resultados consensuadas y aceptadas en la literatura, cuya aplicabilidad no debiera diferir ni estar sujeta a posibles influencias de las características de la muestra o demás variables incluidas en el modelo. Concretamente, se pregunta sobre el grado de satisfacción del directivo con los aspectos de la actividad internacional mostrados en la Tabla 4.

**TABLA 4**  
**Escala de medición del resultado internacional**

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

### 4.3. Validez y fiabilidad de las escalas

Para la depuración de las escalas se realizó un análisis factorial confirmatorio a través de la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales mediante el programa EQS 6.1. Tomando como base las recomendaciones de JÖRESKOG y SÖRBOM (1993), en primer lugar se procedió al examen de los parámetros de estimación. Así, se retiraron aquellos indicadores cuyos coeficientes estandarizados ( $\lambda$ ) eran menores a 0,7, cuya significatividad del estadístico t de student era menor a 2,58 ( $P=0,01$ ) y cuya  $R^2$  era menor que 0,49, asegurando así el cumplimiento de las condiciones de convergencia fuerte y débil (STEENKAMP y VAN TRIJP, 1991). A través de este proceso se eliminaron los indicadores INTER.3 de la escala de la orientación al mercado de la red, ABS.1 de la escala de la capacidad de absorción e INN.4 e INN.5 de la escala de la capacidad de innovación.

Con objeto de verificar si el proceso de depuración realizado no había perjudicado el nivel de fiabilidad de las escalas se realizan diversas pruebas (Tabla 5). Concretamente, se analizan la consistencia interna a través del *alp-*



ha de Cronbach, la fiabilidad compuesta del constructo y la *varianza extraída* (CHURCHILL, 1979; NUNNALLY, 1979). Por último, se analizó la *validez convergente y discriminante*. En referencia a la primera, bastó con observar que el valor estimado de las correlaciones entre las dimensiones que configuran las escalas era elevado y significativo. Respecto a la validez discriminante se realizó la prueba del intervalo de confianza, verificando que el “1” no se encontraba en los intervalos estimados para las corre-

laciones entre cada par de dimensiones. La prueba del intervalo de confianza se completa con el test de la *varianza extraída*, consistente en comparar la *varianza extraída* para cada uno de los factores implicados con el cuadrado de las covarianzas entre los dos factores. A la luz de los resultados, las *varianzas extraídas* de los dos factores implicados superan al cuadrado de la covarianza entre ambos, corroborando así la existencia de *validez discriminante* (FORNELL y LACKER, 1981).

TABLA 5  
Síntesis de los resultados obtenidos tras los análisis factorial, de validez y fiabilidad

Análisis factorial				1er orden				2º orden
	ABS	INN	RESULT	ADAP	COOR	CONF	INTER	OMR
Parámetros	0,72-0,84	0,81-0,87	0,74-0,86	0,81-0,91	0,72-0,84	0,73-0,89	0,72-0,87	0,76-0,95
Cargas significativas	Todas t > 2,58			R <sup>2</sup>		Todas R <sup>2</sup> > 0,49		
$\chi^2/gl$	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI	CFI
1,726	0,049	0,050	0,894	0,864	0,901	0,947	0,956	0,955
Medidas de fiabilidad	ABS	INN	RESULT	1er orden ADAP	COOR	CONF	INTER	2º orden OMR
$\alpha$	0,749	0,827	0,887	0,845	0,871	0,887	0,847	NP
FC	0,753	0,831	0,887	0,85	0,876	0,891	0,857	0,915
VE	0,606	0,711	0,612	0,741	0,704	0,732	0,667	0,731
Validez discriminante	ABS INN	ABS RESULT	ABS OMR	INN RESULT	INN OMR	RESULT OMR		
Int. confianza	[0,570 ; 0,766]	[0,049 ; 0,321]	[0,198 ; 0,454]	[0,063 ; 0,323]	[0,173 ; 0,421]	[0,279 ; 0,503]		
Covarianzas <sup>2</sup>	0,446	0,034	0,106	0,037	0,088	0,153		

Además, se llevan a cabo una serie de pruebas adicionales. En primer lugar, se realiza un análisis de medias para muestras independientes para cada uno de los ítems. Para ello se comparan las respuestas de las 50 primeras respuestas con las 50 últimas. En todos los casos se asume la igualdad de varianzas y, de este modo, la ausencia de sesgo de no respuesta (ARMSTRONG y OVERTON, 1977). En segundo

lugar, se realizan diversos ANOVA para confirmar que las características de la muestra no tienen efecto sobre los constructos del modelo. Concretamente, se utilizan como variables de control: el sector de la empresa, la consolidación en el exterior, la edad de la empresa, su antigüedad internacional, su tamaño, la antigüedad en su red principal y el tamaño de ésta. Los resultados obtenidos demuestran que no se



encuentran diferencias significativas en ninguno de los análisis. Finalmente, el posible sesgo por la varianza del método común se analiza a través del test de HARMAN (1976) concluyendo que el sesgo producido por el método empleado no resulta un problema para la validez de los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis posterior (PODSAKOFF et al., 2003; FRIEDRICH et al., 2009).

### 5. RESULTADOS

El contraste de las hipótesis se efectuó, al igual que en las validaciones de las escalas, mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones

estructurales con el programa EQS 6.1, obteniéndose los resultados que se muestran en la Tabla 6. Todas las hipótesis planteadas se confirman a excepción de H<sub>1</sub>. Así, se demuestra que la orientación al mercado de la red afecta positiva y significativamente a los resultados internacionales de las nuevas empresas gracias a que ésta favorece el desarrollo en la nueva empresa internacional de una capacidad de absorción que asegura la asimilación e interiorización del conocimiento externo (H<sub>2</sub>:  $\lambda = 0,325$ ;  $t = 4,614$ ), la cual resulta clave para la explotación efectiva del mismo en la forma de innovaciones dirigidas al mercado (H<sub>3</sub>:  $\lambda = 0,624$ ;  $t = 8,057$ ), traduciéndose en la obtención de unos resultados superiores (H<sub>4</sub>:  $\lambda = 0,231$ ;  $t = 3,467$ ).

TABLA 6  
Resultado de la estimación de parámetros estandarizados para el modelo de efectos

Relación		Carga	t	Hipótesis	Resultado			
OMR → Cap. Innovación NEI		0,112	1,836	H <sub>1</sub>	Rechazada			
OMR → Cap. Absorción NEI		0,325	4,614***	H <sub>2</sub>	No rechazada			
Cap. Absorción NEI → Cap. Innovación NEI		0,624	8,057***	H <sub>3</sub>	No rechazada			
Cap. Innovación NEI → Resultado int. NEI		0,231	3,467***	H <sub>4</sub>	No rechazada			
Medidas de calidad del ajuste								
$\chi^2/gl$	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI	CFI
2,291	0,066	0,054	0,890	0,860	0,900	0,935	0,946	0,946

Nota: \*\*\* =  $p < 0,001$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \* =  $p < 0,05$ .

### 6. DISCUSIÓN

El modelo propuesto se centra en el estudio de las relaciones existentes entre dos aspectos clave en el resultado internacional logrado por las NEIs: la orientación al mercado de la red en la que participan y sus capacidades dinámicas. Nuestro trabajo, apoyándose en el trabajo de HELFERT et al. (2002), permite identificar los

comportamientos y mecanismos básicos que caracterizan el desarrollo de una orientación al mercado de forma coordinada entre los diferentes agentes que integran la red a la que pertenece la NEI.

Por otro lado, queda demostrado que el conocimiento generado por las NEIs a través de sus redes orientadas al mercado les ayuda a desarrollar capacidades dinámicas, las cuales



facilitan su actuación sostenible en los mercados internacionales. El análisis específico de las relaciones existentes entre la orientación al mercado de la red y el desarrollo de capacidades dinámicas por parte de las NEIs muestra una relación positiva entre la orientación al mercado de la red y la capacidad de absorción, la cual influye positivamente sobre la capacidad de innovación. En este sentido, la influencia de la orientación al mercado de la red en la generación de capacidades dinámicas difiere según la capacidad específica a considerar. La explicación de estos resultados está relacionada con la propia naturaleza de las capacidades consideradas. Así, en base al trabajo de LICHTENTHALER y LICHTENTHALER (2009), éstas pueden diferenciarse en función de si obedecen a un enfoque estratégico (asociado a la exploración de conocimiento) o a un enfoque operativo (asociado a la explotación del mismo). Esta diferenciación nos permite demostrar que la orientación al mercado de la red, basada en la gestión relacional del conocimiento, favorece el desarrollo en la NEI de una capacidad de absorción asociada a la exploración del entorno, que permite la asimilación interna del conocimiento externo generado (COHEN y LEVINTHAL, 1990; ZAHRA y GEORGE, 2002; WANG y AHMED, 2007). A partir de esta capacidad, que asegura un mayor aprendizaje por parte de la empresa, la NEI incrementa su habilidad para explotar el conocimiento generado y asimilado en los mercados en la forma de diferentes acciones innovadoras asociadas a productos, mecanismos, procesos, etc. (WANG y AHMED, 2007).

Finalmente, este estudio demuestra que la mayor capacidad de la NEI para llevar a cabo innovaciones será determinante en la consecución de mayores resultados internacionales por parte de ésta. En efecto, las NEIs están sujetas a importantes restricciones de recursos que pueden condicionar sus resultados en los mercados internacionales. En el contexto internacional, estas empresas no solo deben superar los desafíos asociados a su tamaño y a su

juventud (STINCHOMBE, 1965; BAUM, 1996), sino también aquellos relacionados con la falta de familiaridad respecto a las condiciones que caracterizan a los diferentes mercados locales en los que operan (ZAHEER, 1995). Las ventajas que permiten compensar estas limitaciones, necesarias para tener éxito en los mercados foráneos, como queda empíricamente demostrado en este trabajo, han sido descritas y analizadas desde el punto de vista teórico en términos de productos y servicios innovadores (OVIATT y MCDUGALL, 1994; KNIGHT y CAVUSGILL, 2004). En suma, será el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación la que, gracias a la explotación del conocimiento, previamente absorbido y asimilado por la empresa, contribuirá de manera directa a la explotación del mismo en el mercado a través del desarrollo de productos y/o servicios innovadores, favoreciendo así el logro de mejores resultados.

## 7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo nos permite extraer diversas conclusiones. En primer lugar, la orientación al mercado de la red representa un proceso relacional clave para comprender cómo las NEIs adquieren y gestionan el conocimiento de mercado. A diferencia de otros trabajos que han considerado la orientación al mercado de la red como una suma de las orientaciones al mercado de las empresas participantes en la red o como una adaptación de la orientación al mercado de la organización al ámbito inter-empresarial, los resultados de este trabajo muestran la adecuación del constructo de la orientación al mercado de la red propuesto por HELFERT et al. (2002) en el contexto de las NEIs. Los resultados muestran, además, que el concepto de la orientación al mercado puede ser aplicado no sólo a nivel individual, sino también a nivel de red suponiendo esto un aporte a la literatura existente, centrada en la importancia de la



orientación al mercado individual en el ámbito de estudio de las NEIs (BLESÁ et al., 2008; RIPOLLÉS et al. 2012). Al mismo tiempo, los resultados obtenidos apuntan la importancia de adoptar una perspectiva de contenido a la hora de estudiar la red, más aún cuando el propósito es analizar la habilidad de la red para proporcionar conocimiento a las NEIs. A través de ella se ofrece una visión integral de los procesos coordinados de gestión del conocimiento desarrollados por la NEI, a diferencia de los trabajos que relacionan esta capacidad con las diferentes dimensiones del capital social generadas a través de un contacto aislado (JONES et al., 2011).

En segundo lugar, la orientación al mercado de la red contribuye significativamente al desarrollo de capacidades dinámicas en las NEIs y, en particular, al desarrollo de las capacidades de absorción e innovación. Estos resultados confirman los supuestos de los trabajos que consideran que, en contextos de mercado altamente dinámicos y complejos como los actuales, el conocimiento es el elemento básico sobre el que construir nuevas capacidades o adaptar las ya existentes (NONAKA et al., 2000; BECERRA y SABHERWAL, 2001; WANG et al., 2007). Además, al demostrar la importancia de la orientación al mercado de la red como antecedente del desarrollo de capacidades dinámicas en las NEIs, se avanza en la identificación de factores que pueden actuar como catalizadores del desarrollo de las capacidades dinámicas (CHAKRAVARTHY y GARGIULO, 1998; EISENHARDT y MARTIN, 2000; SALVATO, 2003). Estos resultados sugieren que la generación de capacidades dinámicas en las NEIs no debe ser considerada como un proceso puramente interno de la empresa, sino como un proceso social en el que también intervienen agentes externos y en el que cobran especial importancia aspectos como la información a tiempo real, las relaciones inter-funcionales y la comunicación intensiva entre distintos agentes e individuos (EISENHARDT y MARTIN, 2000), ampliando nuestro conocimiento de los factores que pueden expli-

car el éxito y los resultados de las NEIs. De este modo, nuestro trabajo aporta una perspectiva de red al existente análisis de estos factores desde una perspectiva individual, enfatizando la importancia para las NEIs de aspectos como el desarrollo de una orientación emprendedora (OVIATT y MCDUGALL, 2005) y al mercado (BLESÁ et al., 2008; RIPOLLÉS et al. 2012) o diferentes capacidades específicas como las capacidades de marketing o las capacidades relacionales (FERNHABER y MCDUGALL, 2005).

En tercer lugar, estas capacidades dinámicas pueden facilitar el comportamiento ambidextro en las NEIs y, de esta manera, son clave para la sostenibilidad a largo plazo de estas empresas. En este sentido, nuestros resultados permiten reconciliar la dicotomía entre la exploración y explotación en la empresa, dando respuesta a la cuestión sobre cómo la empresa puede convertirse en ambidextra (RAISCH y BIRKINSHAW, 2008; RAISCH et al., 2009). Así, el desarrollo de capacidades de absorción e innovación ayuda a entender la manera en que las NEIs pueden gestionar el desarrollo de un comportamiento ambidextro, el cual resulta determinante en la consecución de unos resultados internacionales superiores. A su vez, se ha demostrado que el desarrollo de una orientación al mercado en un contexto de red puede representar un importante antecedente de este comportamiento ambidextro, contribuyendo al conocimiento de contextos concretos de antecedentes del ambidextrismo que autores como GIBSON y BIRKINSHAW (2004) y RAISCH y BIRKINSHAW (2008) demandaban. De acuerdo a los resultados obtenidos, las rutinas que enfatizan la reflexión sistemática, la regulación del conflicto, la coordinación y el intercambio son elementos sobre los que construir una efectiva función de exploración y explotación en el contexto particular de la NEI (GUTTEL y KONLECHENER, 2007). Tal y como mantiene MARCH (1991: 105) éste es un factor fundamental para la empresa: “el principal problema al que debe hacer frente una organización es llevar a cabo la explotación suficiente



que le permita asegurar su viabilidad presente y, al mismo tiempo, destinar la energía necesaria a la exploración con tal de asegurar su viabilidad futura”.

En cuarto lugar, la relación entre la orientación al mercado de la red y las antes mencionadas capacidades no ocurre de la misma manera. Así, podemos señalar que la orientación al mercado de la red contribuye directamente al desarrollo de una capacidad estratégica de absorción, centrada en la exploración del conocimiento externo para su asimilación interna. Sin embargo, el efecto sobre la capacidad de innovación se produce de forma indirecta a través de la anterior. Es decir, es necesario que el conocimiento externo generado por la NEI en el contexto de su red sea objeto de una profunda labor de asimilación interna, con tal de que ésta sea capaz de aplicarlo y explotarlo eficazmente a través del diseño de respuestas innovadoras hacia el mercado. Finalmente, esta mayor capacidad de explotar el conocimiento resulta determinante en el resultado internacional logrado por la NEI.

A pesar de ello, las conclusiones alcanzadas con este trabajo no están exentas de ciertas limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de valorar la extrapolación de las mismas. Haber optado únicamente por NEIs del estado español limita la posible generalización de los resultados a otros contextos internacionales. Teniendo en cuenta esta limitación, nuevas investigaciones podrían estudiar las relaciones planteadas en otros contextos tratando de contrastar los resultados aquí obtenidos. De forma similar, nuestro modelo, basado en una muestra multisectorial, puede servir de referencia a otros trabajos para enfocar este estudio a sectores e industrias específicas.

El estudio empírico se ha basado en las respuestas de un único encuestado por cada una de las empresas y redes que componían la muestra. Este hecho plantea una doble cuestión. Por un lado, cabe preguntarse si un solo entrevistado, a pesar de tratarse del gerente, puede responder adecuadamente por toda la organiza-

ción. Por otro lado, si el directivo de una única empresa puede responder sobre el funcionamiento de una red de empresas en su conjunto. Adicionalmente, el haber desarrollado el trabajo de campo a través de un cuestionario online puede llevar a preguntarnos quién es la persona que contesta realmente el cuestionario.

Por otra parte, el uso de datos de corte transversal, como es el caso, puede ser visto como una limitación a la hora de realizar inferencias causales. En este sentido, futuros estudios pueden estudiar las relaciones planteadas utilizando datos longitudinales, así como plantear investigaciones cualitativas a distintos niveles que tengan en cuenta la respuesta de agentes de diferentes rangos jerárquicos dentro de la empresa, así como de diferentes miembros dentro de la propia red a la que ésta pertenece (SCHLOSSER y McNAUGHTON, 2007).

Teniendo en cuenta el ámbito de estudio sobre el cual se basa la realización de esta investigación, se proponen diferentes líneas de investigación futuras. En primer lugar, resaltamos la necesidad de nuevos estudios que continúen con el análisis de los factores que pueden explicar los resultados internacionales de las NEIs. En este sentido, teniendo en cuenta que OVIATT y MCDUGALL (1994), señalaron que las NEIs eran empresas cuya forma organizativa por excelencia era la organización en red, un mayor conocimiento del papel de las redes en los procesos de internacionalización de las NEIs permitiría una mejor comprensión de la competitividad internacional de estas empresas. A este respecto, proponemos adoptar una perspectiva de la red basada en el contenido en lugar de en el vínculo individual. En segundo lugar, investigaciones futuras deberían también profundizar en la determinación de la forma concreta en que las capacidades dinámicas se interrelacionan en las NEIs (EISENHARDT y MARTIN, 2000; PABLO et al., 2007) para mejorar la comprensión del modo en que se desarrolla un comportamiento ambidextro por parte de estas empresas. Además, el ambidextrismo puede ser un importante paradigma de investi-



gación en el ámbito de las NEIs, por lo que futuros trabajos deberían incidir en el estudio de cómo estas empresas pueden desempeñar dicho comportamiento (ANDRIOPOULOS y LEWIS, 2010).

Por último, teniendo en cuenta que las NEIs operan desde el principio en diferentes países a la vez y que la elección de los métodos de entrada está condicionada por distintos factores específicos en cada mercado (BROUThERS, 2002; BROUThERS y NAKOS, 2004) que afectan al conocimiento que estas empresas tienen de los mismos (OVIATT y MCDUGALL, 2005), futuros trabajos podrían analizar el papel de la orientación al mercado de la red en la elección de los modos de entrada utilizados por estas empresas. Parece lógico pensar que el conocimiento de los mercados foráneos generado a partir de la acción conjunta y colaboración de la empresa en el ámbito de la red puede resultar determinante en la elección del modo de entrada a los mercados exteriores. Estos trabajos complementarían otros existentes centrados en el impacto de distintos factores estratégicos e institucionales (EKELEDO y SIVAKUMAR, 2004; PEHRSSON, 2008; HESSELS y TERJESSEN 2010).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKMAN, G., y YILMAZ, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- ANDRIOPOULOS, C., y LEWIS, M.W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design firms. *Long Range Planning*, 43, 104-122.
- ARMSTRONG, J.S., y OVERTON, T.S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 16(August), 396-402.
- ARORA, A., FOSFURI, A., y GAMBARDELLA, A. (2001). Markets for technology and their implications for corporate strategies. *Industrial and Corporate Change*, 10, 419-451.
- AUTIO, E., SAPIENZA, H. J., y ALMEIDA, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43, 909-924.
- BARNEY, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- BAUCUS, D. A., BAUCUS, M. S., y HUMAN, S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 359-378.
- BAUM, J. A. C. (1996). Organizational ecology. In S. CLEGG & C. HARDY & W. NORD (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 77-114). London: Sage.
- BAUM, J. A. C., CALABRESE, T., y SILVERMAN, B. S. (2000). Don't go alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294.
- BEVERLAND, M. B., y LINDGREEN, A. (2007). Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 430-442.
- BECERRA, I., y SABHERWAL, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23-55.
- BECHERER, R.C. y MAURER, J.G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(1), 47-59.
- BIRLEY, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- BLESA, A., MONFERRER, D., NAUWELAERTS, Y., y RIPOLLÉS, M. (2008). The effect of early international commitment on international positional advantages in Spanish and Belgian international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 168-187.



- BROUHERS, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 203-221.
- BROUHERS, K. D., y NAKOS, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 229-247.
- BHUIAN, S. N., MENGUC, B. y BELL, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- CADOGAN, J.W., CUI, C.C., MORGAN, R.E. y STORY, V.M. (2006). Factors facilitating and impeding the Development of Export Market-oriented Behavior: A Study of Hong Kong Manufacturing Exporters. *Industrial Marketing Management*, 35, 634-647.
- CASILLAS, J.C., MORENO, A.M., ACEDO, F.J., y GALLEGU, M.A. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- CHAKRAVARTHY, B., y GARGIULO, M., (1998). Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms. *Journal of Management Studies*, 35, 456-470.
- CHEN, C., y LIN, B.W. (2004). The Effects of Environment, Knowledge Attribute, Organizational Climate, and Firm Characteristics on Knowledge Sourcing Decision. *R&D Management*, 34(2), 137-146.
- CHEN, Y. S., LIN, M. J. J., y CHANG, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 152-158.
- CHUNG, J., JIN, B., y STERNQUIST, B. (2007). The role of market orientation in channel relationships when channel power is imbalanced. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(2), 159-176.
- CHURCHILL, G. A. JR. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures in Marketing. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- COHEN, W. M., y LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive Capacity. A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- COLEMAN, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- COVIELLO, N.E., MCDUGALL-COVIN, P.P. y OVIATT, B.M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 26 (6), 625-631.
- DAVIDS, M., y TJONG TJIN TAI, S.Y. (2009). Absorptive capacity, knowledge circulation and coal cleaning innovation: The Netherlands in the 1930s. *Business History*, 51, 5.
- DE CLERCQ, D., CASTAÑER, X., y BELAUSTEIGUOITIA, I. (2011). Entrepreneurial initiative selling within organizations: towards a more comprehensive motivational framework. *Journal of Management Studies*, 48, 1269-1290.
- DELBRIDGE, R., GRATTON, L., y JOHNSON, G. (2006). *The Exceptional Manger: Making the Difference*. Oxford University Press: Oxford.
- D'ESTE, P. (2002). The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity: the case of the Spanish pharmaceutical industry. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 847-874.
- DICKSON, P. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56, 69-83.
- DUNNING, J. (1995). Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas. *Economía Industrial*, 305, 15-32.
- EISENHARDT, K. M., y MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- EKELEDO, D., y SIVAKUMAR, K. (2004). International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A



- Resource-Based Perspective. *International Marketing Review*, 21(1), 68-101.
- ELG, U. (2002). Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management*, 18(7/8), 633-656.
- ELG U. (2003). Retail market orientation: a preliminary framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 107-117.
- ELG, U. (2005). A comparative study of retail market orientation in three European countries, Conference paper presented at the EAERCD conference in Lund, Sweden.
- EVANSCHITZKY, H. (2007). Market orientation of service networks: Direct and indirect effects on sustained competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 349-368.
- FERNHABER, S. A., y MCDUGALL, P. P. (2005). New Venture Growth in International Markets: The Role of Strategic Adaptation and Networking Capabilities. In SHEPHERD, D.A. and J. KATZ (Eds.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 8, Greenwich, CT: JAI Press.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- FOSFURI, A., y TRIBÓ, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovative performance. *Omega*, 36, 173-187.
- FREEMAN, R.E., HARRISSON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B.L., y DE COLLE, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge University Press, New York.
- FRIEDRICH, T.L., BYRNE, C.L., y MUMFORD, M.D. (2009). Methodological and theoretical considerations in survey research. *The Leadership Quarterly*, 20, 57-60.
- GARCÍA, R., BARDHI, F. y FRIEDRICH, C. (2007). Overcoming consumer resistance to innovation. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 82-88.
- GELLYNCK, X., VERMEIRE, B., y VIAENE, J. (2007). Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 209-226.
- GIBSON, C. B., y BIRKINSHAW, J. (2004). The Antecedents, consequences, and mediating: Role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- GRANOVETTER, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- GRANT, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford.
- GURISATTI, P., SOLI, V. y TATTARA, G. (1997). Patterns of diffusion of new technologies in small metal-working firms: the case of an Italian region. *Industrial and Corporate Change*, 6, 275-312.
- GÜTTEL, W.H., y KONLECHNER, S.W. (2007). Dynamic Capabilities and the Ambidextrous Organization: Empirical Results from Research-Intensive Firms, retrieved from: <http://www.synaxx.com/Referenced%20Material/Guttel%20-SMS-2007Dynamic%20Capabilities%20and%20Ambidexterity.pdf>.
- HARMAN, H.H. (1976). *Modern Factor Analysis*. Third Edition. Chicago: The University of Chicago Press.
- HELFFERT, G., RITTER, T., y WALTER, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective. Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1119-1139.
- HESSELS, J., y TERJESEN, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203-220.
- HURLEY, R.F., y HULT, G.T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- HYVONEN, S., y TUOMINEN, M. (2007). Hyvonen and Tuominen, Channel collaboration, market orientation and performance advan-



- tages: Discovering developed and emerging markets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (5), 423-445.
- JANSZEN, F. (2002). Systeemdynamische analyse van innovatie in ketens en netwerken ISIS Consortium, 58.
- JANTUNEN, A., NUMMELA, N., PUUMALINEN, K., y SAARENKETO, S. (2008). Strategic orientation of born globals - do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158-170.
- JARZABKOWSKI, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, Sage, London.
- JOHANSON, J., y VAHLNE, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- JOLLY, V.K., ALAHUHTA, M. y JEANET, J.-P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups complete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
- JONES, M. V., COVIELLO, N., y TANG, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659.
- JÖRESKOG, K., y SÖBOM, D. (1993). *LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International, Chicago, Illinois.
- KNIGHT, G. A., y CAVUSGIL, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- KOCH, A., y STROTMANN, H. (2008). Absorptive capacity and innovation in the knowledge intensive business service sector. *Economics of Innovation & New Technology*, 17(6), 511-531.
- KOGUT, B., y ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- KOHLI, A., JAWORSKI, B., y KUMAR, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, November, 467-477.
- LARSON, A. (1991). Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 173-188.
- LAURSEN, K., y SALTER, A. (2006). Open for Innovation: The role of openness in explaining innovative performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131-150.
- LAVIE, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- LAZONICK, W. y PRENCIPE, A. (2005). Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce plc. *Industrial and Corporate Change*, 14, 501-42.
- LIAO, S.H., CHANG, W.J., y WU, C.C. (2010). An integrated model of learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Applications*. 37(5), 3792-8.
- LIAO, S.H., CHANG, W.J., WU, C.C., y KATRICHIS J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40, 301-310.
- LICHTENTHALER, U., y LICHTENTHALER, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315-1338.
- LIN, B.W., y C.J. CHEN. (2006). Featuring Product Innovation in Industry Networks: The Mediating Role of Knowledge Integration. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 155-173.
- LUO, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- LUO, X., SIVAKUMAR, K., y LIU, S. (2005). Globalization, marketing resources, and performance: Evidence from China. *Journal of the*



- Academy of Marketing Science*, 33(1), 50–65.
- LYNSKEY, M.J. (2004). Determinants of innovative activity in Japanese technology-based start-up firms. *International Small Business Journal*, 22(2), 159-196.
- MACPHERSON, A., JONES, O., y ZHANG, M. (2004). Evolution or Revolution? Dynamic Capabilities in a Knowledge-dependent Firm. *R&D Management*, 32(2), 161-177.
- MADSEN, T.K. y SERVAIS, P. (1997). The internationalisation of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- MAHONEY, J. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- MARCH, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- MCDOUGALL, P. P. and OVIATT, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- MEEUS, M.T.H. y OERLEMANS, L.A.G. (2000). Firm behaviour and innovative performance. An empirical exploration of the selection-adaptation debate. *Research Policy*, 29, 41-58.
- MILANOV, H. y FERNHABER, S.A. (2009). The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 46-61.
- MILLAR, J., DEMAID, A., y QUINTAS, P. (1997). Trans-organizational Innovation: A Framework for Research. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9(4), 399-418.
- NAHAPIET, J., y S. GHOSHAL. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- NARVER, J. C., y SLATER, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35.
- NEWBERT, S.L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- NIJSSEN E., J. y FRAMBACH, R. T. (1998). Determinants of the Adoption of New Product Development Tools by Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, 29, 121-131.
- NONAKA, I., TOYAMA, R., y NAGATA, A. (2000). A firm as a knowledge creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20.
- NUNNALLY, J. (1979). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Nueva York.
- OVIATT, B. M., y MCDOUGALL, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- OVIATT, B. M., y MCDOUGALL, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- PABLO, A. L., REAY T., DEWALD J. R., y CASEBEER A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44, 687-708.
- PEHRSSON, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research*, 61(2), 132-40.
- PERKS, K., y HUGHES, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310-330.
- PITTAWAY, L., ROBERTSON, M., MUNIR, K., DENYER, D., y NEELY, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6, 137-68.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J., y PODSAKOFF, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical



- review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- PORTER, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- POWELL, W.W., y SMITH-DOERR, L. (1994). Networks and Economic Life, in RICHARD SWEDBERG and NEIL J. SMELSER (eds.), *Handbook of Economic Sociology* (Princeton, NJ: Princeton University Press).
- PRAJOGO, D.I. y AHMED, P.K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- PRESUTTI, M., BOARI, C., y FRATOCCHI, L. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach. *International Business Review*, 16(1), 23-46.
- QIU, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: A managerial perspective. *European Journal of Marketing*, 42(8), 814-835.
- RAISCH, S., y BIRKINSHAW, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- RAISCH, S., BIRKINSHAW, J., PROBST, G., y TUSHMAN, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- RAMACHANDRAN, K., y RAMNARAYAN, S. (1993). Entrepreneurial orientation and networking: Some Indian evidence. *Journal of Business Venturing*, 8(6), 513-524.
- RIPOLLÉS, M., BLESÁ, A. y MONFERRER, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21, 648-666.
- RITTER, T. y GEMUNDEN, G. (2002). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), 548-556.
- ROPER, S., YOUTIE, J., SHAPIRA, P., y FERNANDEZ-RIBAS, A. (2010). Knowledge, capabilities and manufacturing innovation: a USA-Europe comparison. *Regional Studies*, 44(3), 253-279.
- SALVATO, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108.
- SANTOS, M.L., LÓPEZ, J.A. y GONZÁLEZ, C. (2010). Aprendizaje organizativo, innovación y resultados en la SEIC. *XXII Congreso Nacional de Marketing Aemark 2010*, 22-24 de septiembre, Oviedo.
- SCHLOSSER, F., y MCNAUGHTON, R. (2007). Internal stakeholder views of a market orientation strategy: implications for implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(4), 307-325.
- SCHREYO, G., y KLIESCH-EBERL, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamisation. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- SHANE, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- SIGUAW, J. A., SIMPSON, P. M., y BAKER, T. L. (1999). The Influence of Market Orientation on Channel Relationships: A Dyadic Examination. In: R. DESHPANDÉ, Editor, *Developing a Market Orientation*, Sage, London, 267-302.
- SIN, L., TSE, A., YAU, O., CHOW, R., y LEE, J. (2005). Market Orientation, relationship marketing orientation, and business performance: the moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36-57.
- SIN, L., TSE, A., YAU, O., LEE, J., y CHOW, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656-676.
- SLATER, S.F., y NARVER, J.D. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.



- STEENKAMP, J.B.E.M., y VAN TRIJP, H.C.M. (1991). The use of lisrel in validating marketing constructs. *International Journal of Reesearch in Marketing*, 8(4), 283-299.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965). Organizations and social structure. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, pp. 142-193.
- TEECE, D. J., PISANO, G., y SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- VINDING, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation & New Technology*, 15(4/5), 507-517.
- WANG, C., y AHMED, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- WANG, E.T.G., LIN, C.C.L., JIANGB, J. J., y KLEIN, G. (2007). Improving enterprise resource planning (ERP) fit to organizational process through knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 27(3), 200-212.
- WEERAWARDENA, J, SULLIVAN, G., LIESCH, P.W., y KNIGHT, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- YLI-RENKO, H., AUTIO, E., y SAPIENZA, H. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firm. *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
- ZAHHEER, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
- ZAHRA, S. A., y GEORGE, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- ZAHRA, S.A. IRELAND, R.D., y HITT, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43, 925-950.
- ZHANG, M.J. (2007). Is support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Business and Management*, 13(1), 57-77.
- ZOLLO, M., y WINTER, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.

Fecha recepción: 20/08/2012

Fecha aceptación: 02/01/2013

