

LAS EMPRESAS BORN GLOBAL: UN ENFOQUE DE CAPACIDADES DINÁMICAS.

M^a Ángeles Rodríguez Serrano (Universidad de Sevilla), Carolina Ruiz Moreno (Universidad de Sevilla) y Enrique Martín Armario (Universidad de Sevilla)

RESUMEN

Las nuevas empresas internacionales, conocidas como *born global*, han logrado operar con éxito en los mercados globales a pesar de su falta de experiencia y su escasez de recursos tangibles. Este fenómeno, ha llamado la atención de numerosos académicos en los últimos años. El propósito de este trabajo se centra en analizar, desde la perspectiva de las Capacidades Dinámicas, los recursos y capacidades que permiten, en las empresas *born global*, la generación de un valor superior al cliente y, en consecuencia, la mejora de los resultados organizacionales. Para conseguir este objetivo, se ha revisado la literatura relativa a las nuevas empresas internacionales y sus capacidades, y la relativa al enfoque de capacidades dinámicas. Esto permite desarrollar un modelo de generación de resultados internacionales para las empresas *born global* y una propuesta de medida para cada una de las variables que lo componen. En este modelo se muestra como la reconfiguración de la orientación al mercado y la orientación emprendedora, como recursos distintivos, permiten, en tales empresas, el desarrollo de tres capacidades dinámicas: la capacidad de percepción del mercado, la capacidad de relacionarse con los clientes y con otras organizaciones, y la capacidad de innovación. Estas capacidades se renuevan de forma continua y se incrustan en la organización como rutinas organizativas, permitiendo la entrega de un valor superior al cliente y mejorando los resultados internacionales.

Palabras Clave: Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora, Teoría de los Recursos y Capacidades, Perspectiva de las Capacidades Dinámicas.

1. INTRODUCCIÓN

En la era actual de la globalización y el avance tecnológico, la realidad empresarial internacional se ha caracterizado por la aparición de empresas, que desde sus orígenes, tienen una importante presencia en los mercados globales. Oviatt y McDougall (1994) las definen como: *“Una organización empresarial que, desde el principio, busca obtener ventajas competitivas del uso de recursos y de la venta de productos en múltiples países. La característica esencial de este tipo de empresas es que desde sus orígenes son internacionales, como se puede demostrar con el compromiso de sus recursos (materiales, recursos humanos, financiación)... en más de una nación.”* El hecho de que tales empresas, a pesar de sus escasos recursos de carácter tangible, hayan obtenido éxito en la arena internacional, ha llamado la atención de numerosos académicos de distintos ámbitos.

La gran mayoría de los estudios que se han realizado en esta línea, se centran en el análisis de los factores que pueden explicar la rápida internacionalización de estas empresas. Sin embargo, existen muy pocos trabajos que se preocupen de analizar su comportamiento una vez superada la fase de creación. Según Knight y Cavusgil [2004], el análisis de los factores y características que inciden en los resultados internacionales de estas empresas, debería guiar la investigación futura en este campo de estudio.

Basándonos en la Perspectiva de los Recursos y Capacidades y la Aproximación de las Capacidades Dinámicas, el objetivo principal de este trabajo es identificar y analizar los recursos y capacidades distintivas que ayuden a explicar el éxito de las empresas *born global*. Esto nos permitirá crear un modelo teórico explicativo de la generación de unos resultados internacionales superiores, que será la base para futuros trabajos empíricos. Para ello, este trabajo se estructura de la siguiente manera: En primer lugar, estudiamos las empresas *born global* a través de la Perspectiva de los Recursos y Capacidades y la Aproximación de las Capacidades Dinámicas, analizando los recursos y capacidades que puedan explicar cómo tales empresas obtienen resultados superiores. Seguidamente, y con el propósito de clarificar dicho fenómeno, se explica el modelo teórico propuesto y se formulan las hipótesis, aportando además, una propuesta de medida de cada uno de los constructos del modelo. Y por último, se presentan las principales conclusiones del trabajo, las limitaciones encontradas y la propuesta de futuras líneas de investigación.

2. LAS EMPRESAS BORN GLOBAL Y EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Con el propósito de explicar el éxito de las empresas *born global*, los investigadores han recurrido a diferentes teorías en el campo de la gestión estratégica, entre otras, la Teoría del Comportamiento Estratégico, la Teoría de Redes, la Teoría de la Búsqueda de Recursos o teorías relacionadas con el conocimiento o el aprendizaje organizacional. Y aunque todas estas teorías han resultado válidas en su afán de dar una explicación a los resultados internacionales superiores de tales empresas, desde este trabajo consideramos que no son suficientes por sí mismas, sino que cada una de ellas aporta un punto de vista complementario del fenómeno. En este sentido, la Perspectiva de los Recursos y Capacidades, y más concretamente, el Enfoque de las Capacidades Dinámicas consigue combinar las diferentes teorías y dar una explicación más correcta del éxito de las nuevas empresas internacionales.

La Perspectiva de los Recursos y Capacidades se fundamenta en la idea de la consecución de la ventaja competitiva sostenible a través de la posesión por parte de la empresa de un conjunto de recursos únicos, valiosos, inimitables e insustituibles [Barney 1991]. Tales recursos se combinan e integran dando lugar a un conjunto de capacidades organizativas distintivas [Teece et al. 1997; Wheeler, 2002].

Sin embargo, en las últimas décadas, la eficacia de la Perspectiva de los Recursos y Capacidades, está siendo cuestionada en entornos de elevada turbulencia, porque la ventaja competitiva procedente de un buen posicionamiento de producto-mercado y una configuración distintiva de recursos, puede ser mermada con rapidez por la tecnología disruptiva [Leonard-Barton, 1992; Wheeler, 2002]. En este entorno, serán claves las capacidades que permitan una rápida y decidida reconfiguración de los recursos de la empresa, permitiendo un posicionamiento adecuado y la obtención de recursos únicos. Esta extensión de la perspectiva de los Recursos y Capacidades es lo que se conoce como Enfoque de las Capacidades Dinámicas [Teece et al. 1997]. Dicha perspectiva fue propuesta, en primer lugar por Teece y Pisano [1994] y fue más tarde elaborada por Teece, et al. [1997]. Estos autores definieron las capacidades dinámicas como “la habilidad de la empresa para generar nuevas formas de ventaja competitiva a partir de la reconfiguración de las competencias o recursos organizacionales”. La ventaja competitiva no recae en los recursos por sí mismos sino en la reconfiguración que genera [Eisenhardt y Martin, 2000], que debe permitir desarrollar estrategias creadoras de valor.

En el entorno de las nuevas empresas internacionales, el tiempo se considera una variable crítica, el ratio de cambio tecnológico es muy alto y los cambios en el ámbito competitivo y los mercados son difíciles de determinar. El entorno de tales empresas se caracteriza por su elevada turbulencia. Ante esta situación, su éxito vendrá determinado por la rápida reconfiguración de las capacidades internas y externas para conseguir la congruencia con los cambios que se produzcan en el entorno de los negocios. En otras palabras, en estos mercados dinámicos la capacidad de la empresa para desarrollar habilidades superiores que permitan crear valor para los clientes, determinará la consecución de unos resultados internacionales superiores.

3. RECURSOS Y CAPACIDADES DISTINTIVOS EN LAS EMPRESAS BORN GLOBAL.

En los últimos años, han surgido diferentes trabajos que intentan determinar el éxito de las nuevas empresas internacionales. Por ejemplo Rialp y Rialp (2007) examinaron la influencia de diversos recursos intangibles en la internacionalización y éxito de las empresas *born global*: el capital humano, organizacional, tecnológico y relacional. Sin embargo, dos recursos han destacado en este sentido: la orientación al mercado [Hunt y Lambe 2000; Knight y Cavusgil, 2004] y la orientación emprendedora [Autio et al., 2000; McDougall et al., 1994; Knight y Cavusgil, 2004]. El trabajo de Knight y Cavusgil [2004] reveló que las empresas *born global* estaban constituidas por emprendedores que persiguen adentrarse en los mercados extranjeros con una fuerte orientación al mercado. Estos autores consideran la orientación al mercado y la orientación emprendedora como los principales recursos de las empresas *born global* generadores de ventaja competitiva.

Las empresas *born global*, generalmente poseen una fuerte orientación internacional y emprendedora desde su fundación. Tales empresas ven al mundo como un único mercado, son innovadoras, poseen una gran preferencia por el riesgo y comprometen una gran cantidad de recursos en su expansión internacional. Tener una orientación emprendedora en diversos entornos extranjeros, tiende a convertirse en un pilar para la realización de iniciativas estratégicas claves que aumentan el éxito internacional. Ello supone un instrumento clave para el desarrollo y representación de las rutinas organizacionales en las empresas *born global* [Knight y Cavusgil, 2004], premisa fundamental del modelo propuesto en este trabajo.

Del mismo modo, dichas empresas suelen poseer una fuerte orientación al mercado caracterizada por la generación de información del mercado, la diseminación de la misma por toda la organización y la generación de una respuesta basada en dicha información. Así, la orientación al mercado permite a la empresa orientarse a la creación de un valor superior para los clientes, basándose en la información sobre los mercados y la competencia.

De acuerdo con la teoría de los recursos y capacidades, la orientación al mercado puede ser considerada como un recurso, una propiedad intangible de la empresa que le permite gestionar información del mercado y entregar un valor superior para sus clientes [Day, 2000a]. Así mismo, la orientación emprendedora se considera un recurso único que facilita el salto a los mercados extranjeros [Autio et al., 2000; McDougall et al., 1994], y el descubrimiento y explotación de oportunidades en los mercados exteriores.

Desde el punto de vista del Enfoque de las Capacidades Dinámicas, la combinación e integración de la orientación al mercado y la orientación emprendedora como recursos permiten a la firma el desarrollo de habilidades distintivas, definidas como esenciales o nucleares, competencias y habilidades únicas en toda la organización difíciles de imitar por los competidores.

En la literatura del enfoque de las capacidades dinámicas aparecen, frecuentemente, tres grandes secciones para categorizar a las capacidades dinámicas: Una primera categoría donde se ubican las capacidades relacionadas con el establecimiento de redes y relaciones [Möller y Svahn, 2003; Webster, 1992]. En segundo lugar existe una categoría relacionada con los sistemas de gestión del conocimiento, con la creación, absorción e integración del mismo y con los mecanismos de aprendizaje y adaptación [Verona y Ravasi, 2003; Zollo y Winter, 2002]. Y por último capacidades relacionadas con la creatividad y la innovación [Charlsson, 2003; Verona y Ravasi, 2003].

En este trabajo se ha considerado que las empresas *born global*, a partir de la configuración de la orientación al mercado y la orientación emprendedora como recursos, generan tres capacidades dinámicas. Éstas permiten la reconfiguración de forma coherente a los cambios que se producen en el entorno internacional. Así mismo, permiten la renovación de forma continua para elaborar una rápida respuesta al mercado, generando mayor valor a los clientes y mejorando los resultados internacionales.

La primera de ellas es la capacidad de percepción del mercado, ubicada en la categoría de creación, absorción e integración del conocimiento, mencionada anteriormente. Esta capacidad se puede definir como la habilidad superior para comprender y aprender acerca de los mercados, es decir, al modo mediante el cual las empresas coleccionan, interpretan y usan la información acerca de los clientes, competidores, distribuidores, proveedores, etc., y se anticipan a los eventos futuros [Day, 2000a].

En segundo lugar, la capacidad de relación con los clientes y otras organizaciones, situada en la categoría vinculada al establecimiento de relaciones y redes, se refiere a la habilidad para crear y gestionar relaciones estrechas con los clientes y con otras organizaciones, con el fin de que dicha relación sea mutuamente beneficiosa para ambas partes. La capacidad de relación con el cliente, de acuerdo con Day [2000a], implica el mantenimiento de un vínculo con el mercado que le permite a la empresa, de forma continua, interactuar con él. La colaboración exitosa requiere un alto nivel de adaptación con el objetivo de mantener una relación de intercambio importante a lo largo del tiempo [Day, 1994a]. Además de las relaciones con los clientes, la ventaja puede basarse en la creación de relaciones con otras organizaciones, con el fin de transferir y desarrollar recursos y capacidades que puedan ser necesarios para la creación y entrega de valor [Bitici et al., 2004].

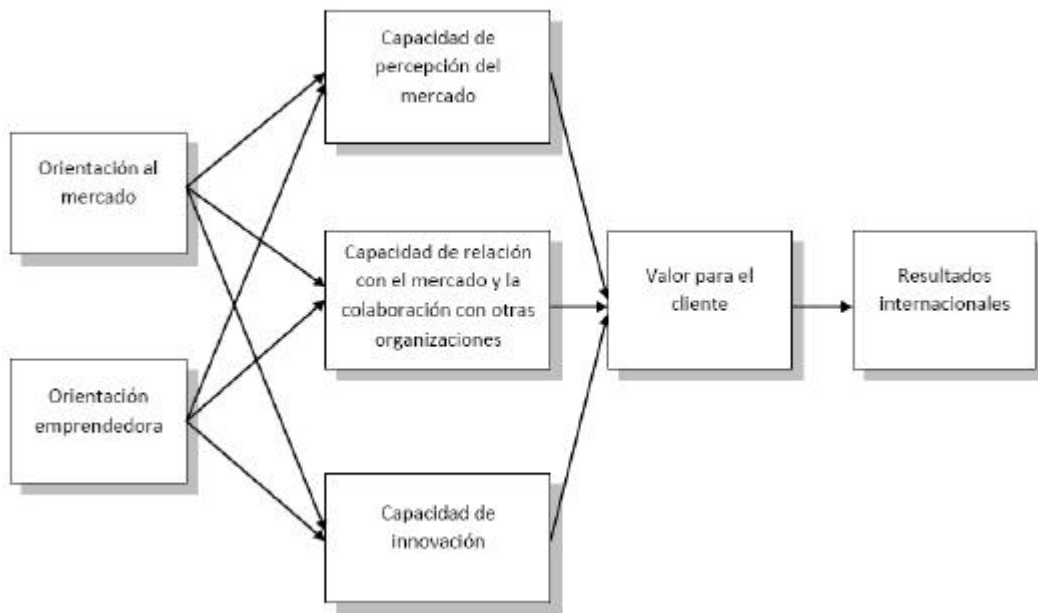
Y por último, la capacidad de innovación, que se encuadra en la última de las categorías, la referida a la creatividad e innovación, se puede definir como la habilidad para fomentar, apoyar, experimentar y adoptar ideas novedosas u originales. La capacidad de innovación se considera un mecanismo a través del cual las organizaciones se adaptan al dinamismo del entorno a través de la innovación continua, que no es más que una respuesta a los cambios en el entorno. La organización debe comparar lo que ofrece y las necesidades del mercado, y ajustarse a esto último, generando una oferta que proporcione un valor superior a los clientes. La capacidad de innovación permitirá el logro de ventajas competitivas sostenibles superando a sus competidores con nuevos o mejorados productos, diversificando la línea de productos y en general, expandiendo el alcance de las actividades [Hult et al., 2004].

4. MODELO E HIPÓTESIS PROPUESTAS

Desde este trabajo se considera que las empresas *born global* que se orientan al mercado y poseen una fuerte orientación emprendedora, generan capacidades esenciales, que se incrustan en la organización como rutinas organizativas y permiten la entrega de un valor

superior al cliente, logrando resultados internacionales superiores. Estas capacidades son la capacidad de percepción del mercado, la capacidad de relacionarse con los clientes y con otras organizaciones, y la capacidad de innovación. Basado en lo anterior y con el fin de clarificar como las nuevas empresas internacionales obtienen resultados superiores en los mercados internacionales, se ha elaborado el modelo teórico que muestra la figura 1.

FIGURA 1: Modelo propuesto



4.1 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO

La mayoría de los trabajos sobre la orientación al mercado han enfatizado la habilidad de la firma para aprender acerca de los clientes, competidores y otros miembros del canal con el objetivo de percibir, continuamente, los acontecimientos y tendencias en mercados presentes y futuros (Day, 1994a; Slater y Narver, 1995; Day, 2000a; McNaughton et al., 2002; Hooley et al., 2005). De hecho, se considera como una de las capacidades esenciales para una empresa orientada al mercado (Hoffman, 2000). Las empresas *born global* necesitan percibir los acontecimientos y tendencias de sus mercados antes que sus competidores. De esta manera podrán sobrevivir en el entorno turbulento actual, y basarse en tal conocimiento, generalmente tácito y difícil de imitar, para generar una ventaja competitiva. A través de la orientación al mercado, las empresas *born global* generan una habilidad para percibir al mercado, es decir, para recoger información acerca de las necesidades y expectativas de los clientes y otros agentes, o anticiparse a los acontecimientos futuros. La orientación al mercado crea rutinas inmersas en la organización que facilitan la recogida permanente de información del mercado y otros agentes. Las empresas *born global* orientadas al mercado realizan el proceso de recopilar, interpretar, y usar la información, de forma más sistemática, meditada y anticipativa [Day, 1994a].

4.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO Y LA COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES.

Muchas de las nuevas empresas internacionales orientadas al mercado, mantienen relaciones exitosas que requieren un alto nivel de compromiso con el propósito de mantenerlas en el largo plazo [Frazier et al., 1988; Spekman, 1988]. Existen varias razones por las cuales las empresas *born global* que se orientan al mercado generan una capacidad de relación con el mercado [Day, 1994a]: (1) las empresas con una fuerte orientación al mercado generan información valiosa sobre los agentes del mercado y los eventos o acontecimientos que se produzcan en su entorno. Las relaciones se basan en la información que poseen ambas partes, de forma que la información oportuna sobre los clientes, otros agentes del mercado u otras organizaciones permite a las compañías establecer una relación satisfactoria con los mismos. (2) El segundo factor es la coordinación de todas las áreas de la empresa, que facilita la fluidez de la información por toda la organización y el desarrollo de una respuesta conjunta. Y por último (3) la idea central de la búsqueda de un valor superior al cliente dentro de la compañía, lo que enfatiza la orientación al cliente y provoca la generación de una relación basada en el compromiso y la confianza, consiguiendo así la retención y lealtad de los clientes. Además, la mayoría de tales empresas no poseen todos los recursos y capacidades necesarios para entregar un valor superior, por lo tanto, buscarán la asociación y colaboración con otras entidades para poder satisfacer al mercado, ya que su escasez de recursos se puede superar a través de tales colaboraciones.

4.3. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.

Las empresas *born global* necesitan, como se ha mencionado anteriormente, invertir tiempo y recursos en estudiar los mercados pero, además, necesitan trasladar ese conocimiento a la práctica para intentar generar una respuesta al cliente en base a dicho conocimiento [Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004]. El crecimiento sostenido, en este tipo de empresas que compiten en mercados globales, se genera a través de la capacidad de innovación, que no es más que una respuesta a los cambios en el entorno que requiere una estrategia centrada en el cliente a largo plazo [Knox, 2002]. Si tales empresas poseen una orientación al mercado reconocen el gap entre las necesidades del mercado y lo que ofrece la empresa, y a partir de aquí crean nuevos recursos o nuevas formas de combinarlos para reducir ese gap y crear mayor valor a los clientes [Slater y Narver, 1999; Baker y Sinkula, 1999; 2002]. La orientación al mercado genera en las nuevas empresas internacionales una habilidad o capacidad para innovar a través de la transformación del conocimiento generado del mercado en productos, servicios y procesos que mejoran el valor para el cliente.

A la luz de lo argumentado en las líneas anteriores, se proponen las siguientes hipótesis:

H1: *En las empresas born global, el desarrollo de una orientación al mercado influye positivamente en:*

(H1a) La capacidad de percepción del mercado.

(H1b) La capacidad de relación con el mercado y la colaboración con otras organizaciones.

(H1c) La capacidad de innovación.

4.4. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO.

Aquellas empresas que desarrollan una orientación emprendedora poseen cierta facilidad para la supervivencia y adaptación al entorno externo [Schein, 1985]. El desarrollo de una orientación emprendedora en las nuevas empresas internacionales, estimula el estado de alerta y vigilancia del entorno para la detección de posibles oportunidades en la arena global [Dimitratos y Plakoyiannaki, 2003; Kirzner, 1973,1979]. Tales empresas, dado su alto grado de adaptación, fomentan la generación de información y el aprendizaje de los mercados. Cuando las empresas *born global* buscan fortalecer el espíritu emprendedor como su expansión por todo el mundo, esto induce a maximizar el flujo de conocimiento y el aprendizaje a lo largo de los diferentes países [Dimitratos y Plakoyiannaki, 2003; Ireland et al., 2002; Zahra et al., 2000]. Las empresas emprendedoras generan habilidades para recoger información acerca de los clientes, competidores, distribuidores y otros miembros del canal para, de este modo, ser capaces de percibir las oportunidades del entorno y anticiparse.

4.5. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y LA COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES.

La segunda capacidad que se analiza en este trabajo es la capacidad para desarrollar complejas relaciones con el propósito de construir lazos con diferentes socios por todo el mundo y en diferentes ubicaciones de la cadena de valor. Estas relaciones pueden ser con otras organizaciones y con los clientes. Centrándonos en la primera de ellas, y según Karra et al. [2008], la habilidad para identificar socios adecuados, y construir y mantener relaciones con ellos, emerge como una capacidad surgida del carácter emprendedor de la firma.

Las empresas *born global* con una orientación emprendedora, en su búsqueda constante de oportunidades de negocio y su actitud proactiva, se relacionan con múltiples organizaciones con el propósito de adquirir recursos y capacidades complementarias y de acceder a información y conocimientos valiosos. Las empresas que poseen una orientación emprendedora no sólo desarrollan habilidades para relacionarse con otras organizaciones, sino que además poseen ciertas capacidades para relacionarse con los clientes. Estas capacidades se basan en la habilidad de intercambiar información sobre las necesidades, problemas y requerimientos emergentes para poder anticiparse y percibir cualquier oportunidad que surja en el mercado.

4.6. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.

Slater y Narver [1994] sugieren que los valores emprendedores promueven la creación de nuevos negocios dentro del negocio existente, y la renovación o reposición de negocios en curso que se han estancado o necesitan una transformación. La orientación emprendedora está vinculada con una tendencia hacia la creación de nuevos productos, procesos y negocios, hacia una actitud proactiva, una agresividad competitiva y un posicionamiento orientado a la acción enérgica [Hult et al., 2004]. Las empresas *born global* con una fuerte orientación emprendedora desarrollan habilidades para la renovación constante y la creación y desarrollo de nuevas ideas. Por lo tanto, la orientación emprendedora se caracteriza por la audacia, el atrevimiento y tolerancia al riesgo que está asociado con la entrada en nuevos mercados [Lumpkin y Dess, 1996; Naman y Slevin, 1993]. Hult et al. [2004] afirman que la orientación emprendedora incorpora estrategias y acciones que la

empresa puede realizar con el propósito de renovar y actualizar las actividades o acciones corporativas. Para que las empresas *born global* lleven a la práctica una oportunidad percibida del entorno, éstas deben ser capaces de desarrollar procesos innovadores, de apartarse de las prácticas existentes en la organización y renovarlas. La orientación emprendedora permite el desarrollo de habilidades innovadoras que permiten a la firma reconocer oportunidades en los mercados extranjeros y obtener una ventaja de ello [Penrose, 1959].

Basándonos en lo anterior se proponen las siguientes hipótesis:

H2: *En las empresas born global, el desarrollo de una orientación emprendedora influye positivamente en:*

(H2a) La capacidad de percepción del mercado.

(H2b) La capacidad de relación con el mercado y la colaboración con otras organizaciones.

(H2c) La capacidad de innovación.

4.7 LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

Una empresa que comprende a sus clientes, es decir que conoce sus preferencias, sus deseos, sus necesidades y sus problemas, puede proporcionar una oferta ajustada al mercado. La organización identifica cuáles son los elementos valorados por el cliente dentro de la oferta y analiza si ésta se adapta a sus prioridades mejor que la competencia. De esta forma, las empresas *born global* que poseen la capacidad de percibir el mercado, consiguen aportar un valor superior [Slater y Narver, 2000], ofrecer al cliente lo que éste necesita de forma continua, ya que la búsqueda y generación de información sobre los mercados se hace de forma habitual y rutinaria. Tales compañías consiguen, de este modo, retener a sus clientes y atraer a clientes potenciales.

Las empresas *born global* con éxito no sólo conocen las necesidades y preferencias actuales de los clientes, sino que también generan información acerca de las necesidades futuras o latentes. Consecuentemente, la organización podrá anticiparse a tales cambios o eventos y actuar en consecuencia antes que sus rivales.

La firma posee, también, ciertas habilidades que le permiten recoger, asimilar, interpretar y usar información acerca de los competidores, los proveedores, los distribuidores, otros miembros del canal y otras organizaciones. Consecuentemente, la compañía podrá, por ejemplo analizar la oferta de sus rivales, con el objetivo de mejorar su oferta con respecto a ésta; podrá conocer sus acciones actuales y futuras y anticiparse; y podrá obtener información valiosa acerca de sus proveedores o posibles proveedores con el objetivo de obtener mayor poder de negociación en el canal y seleccionar a los proveedores más oportunos. La información que las empresas *born global* obtienen de los competidores u otros miembros del canal, también es valiosa y muy útil, ya que tales agentes del entorno pueden influir en las preferencias y expectativas actuales y futuras de sus clientes. Además la ruptura de barreras funcionales que impiden los flujos de información repercutirá en una mayor rapidez en la toma y la ejecución de las decisiones, lo que nuevamente implicará que tales empresas respondan activa y rápidamente al mercado. De forma sintetizada, la capacidad de percepción del mercado permite la entrega de un valor superior al cliente, ya que tales empresas realizan una oferta adaptada completamente a las necesidades de los mismos y se anticipan a sus competidores, respondiendo de forma activa al mercado. Por lo

tanto, y basándose en lo descrito anteriormente, desde este trabajo se expone la siguiente hipótesis:

H3: *En las empresas born global, la capacidad de percepción del mercado influye positivamente en la creación de valor para el cliente.*

4.8 LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO Y LA COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES, Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

La capacidad de relación con el mercado se basa en la creación y generación de relaciones estrechas y duraderas. Dado que estas relaciones se basan en el compromiso y la confianza, generarán capacidades difíciles de imitar permitiendo la entrega de un valor superior al cliente basado en los beneficios relacionales [Day, 1994b; 2000b; Wimmer y Mándják, 2002]. La capacidad de las empresas *born global* de mantener relaciones duraderas y fructíferas, no solo se basa en relaciones con los clientes, sino también con otras organizaciones. Bititci et al. [2004] señalaron que la colaboración con otras organizaciones permite la creación de una proposición de valor nueva y única. Tales colaboraciones permiten una mejora de la oferta a los clientes, ya que favorecen la transferencia y el desarrollo de recursos y capacidades mejorando o aumentando las competencias o capacidades que posee la firma. En concreto, las diferentes formas a través de las cuales las relaciones estratégicas entre organizaciones mejoran la creación de valor para el cliente son [Cravens et al., 1998; p. 36]: (a) Mejora en la visión de mercado y el aprendizaje a través de la unión del conocimiento y la experiencia de los socios; (b) Aumento del valor para el cliente a través de la integración de los recursos y las competencias únicas de los socios; (c) Análisis conjunto de los requerimientos para crear un valor superior a los clientes de segmentos específicos del mercado. En base a lo descrito anteriormente, se propone la siguiente hipótesis:

H4: *En las empresas born global, la capacidad de relación con el mercado y la colaboración con otras organizaciones influye positivamente en la creación de valor para el cliente.*

4.9. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

Las empresas *born global* se enmarcan en un entorno de los negocios turbulento, con grandes cambios que se producen a gran velocidad, y donde los consumidores poseen un papel muy importante y sus gustos y preferencias cambian muy rápidamente. Se ha explicado, como la empresa genera ciertas capacidades para recopilar información de los mercados y el entorno. Pero, las nuevas empresas internacionales crean un valor superior para el cliente porque, además, son capaces de trasladar toda esta información recopilada de sus clientes y su entorno a la práctica, y actualizarla a través del mantenimiento de relaciones: (a) generando un producto o servicio adaptado a los clientes de forma continua; (b) modificando la oferta existente congruente con las tendencias o acontecimientos del entorno y (c) transformando, si es necesario la estructura, las actividades, los procesos o patrones de la organización para lograrlo.

La capacidad de innovación resulta fundamental de cara a conseguir que la oferta tenga un valor superior. De hecho, una organización sin capacidad para innovar puede invertir recursos en analizar sus mercados, pero será incapaz de trasladar ese conocimiento a la práctica [Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004]. La capacidad para innovar permitirá el desarrollo de un valor superior, ya que facilita y ayuda a las organizaciones a adelantar a sus competidores con nuevos o mejorados productos o servicios, diversificando la línea de

productos, y en general, expandiendo el alcance de sus actividades [Hult et al., 2004]. La capacidad de innovación permite la entrega de productos y servicios que están muy cerca a de la satisfacción total de los clientes. A través de la capacidad para innovar, las empresas *born global* reconocen la diferencia que existe entre las necesidades y preferencias del mercado y lo que ofrece la empresa. De esta forma, la empresa emplea y combina sus recursos para crear una nueva oferta que se ajusta completamente a las exigencias de los clientes.

H5: En las empresas born global, la capacidad de innovación influye positivamente en la creación de valor para el cliente.

4.10. LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE Y LOS RESULTADOS INTERNACIONALES.

La entrega de un valor superior al cliente, de forma continua, y superando a los rivales permite que las empresas obtengan resultados superiores en los mercados internacionales y facilita la permanencia y éxito en nichos de mercado globales y la fortaleza de una buena posición competitiva. Algunos autores señalan como la entrega de un valor superior al cliente se traduce finalmente en la generación de mayor valor para la empresa, normalmente a través de variables como la satisfacción y la lealtad de los clientes [McNaughton et al., 2001; Srivastava et al., 2001; McNaughton et al., 2002; Mizik y Jacobson, 2003; Hooley et al., 2005]. En general, la entrega de un valor superior se traduce en clientes más receptivos a las iniciativas de marketing y con menores costes de servicio. En este sentido, Desarbo et al. [2001] señala que el valor, a través de la lealtad, genera un incremento de las ventas, un incremento de las referencias y menores devoluciones. Esto nos lleva a plantear la última de las hipótesis del modelo:

H6: En las empresas born global, la creación de valor para el cliente influye positivamente en la obtención de beneficios internacionales superiores.

5. UNA PROPUESTA DE MEDIDA DE LOS CONSTRUCTOS DEL MODELO

En el siguiente epígrafe se analizan los diferentes instrumentos o escalas de medida que se han venido utilizando en la literatura de estrategia, marketing y organización, para medir los constructos que se incluyen en el modelo propuesto o en este trabajo. Destacar, por tanto, que todas las escalas consideradas son instrumentos válidos y fiables que se han probado en otras investigaciones.

5.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO

A lo largo de la literatura se han propuesto una gran variedad de escalas para medir el grado de orientación al mercado de una empresa, pero la mayoría de los estudios utilizan, bien la escala de MKTOR de Narver y Slater [1990], bien la escala MARKOR de Kohli et al. [1993], o bien alguna variante basada en las anteriores. En este trabajo se ha optado por la escala de MARKOR, la cual ha sido ampliamente validada [Kara et al., 2005; Siguaw y Diamantopoulos, 1995], y se centra en comportamientos específicos que facilitan la exactitud de la estimación. Además, dicha escala es compatible con la Perspectiva de los Recursos y Capacidades utilizada en el presente trabajo. La versión española de esta escala, desarrollada por Alvarez et al. [2000] ha sido validada en compañías españolas, y como se muestra en la tabla 1, está compuesta por 30 ítems, de los cuales 14 están

relacionados con la generación de inteligencia, 9 con la disseminación de la misma, y 7 con la respuesta al mercado.

Tabla 1: Escala propuesta para medir la Orientación al Mercado [Álvarez et al., 2000].

<i>GENERACIÓN DE LA INTELIGENCIA</i>
<p>G1 Conocemos nuestra competencia: recopilamos información sobre ellos en una base regular.</p> <p>G2 Obtenemos ideas para mejorar nuestros productos de nuestros clientes.</p> <p>G3 Frecuentemente llevamos a cabo la investigación del cliente para anticiparnos a los productos y servicios que necesitarán en un futuro.</p> <p>G4: Los gerentes funcionales son informados regularmente sobre nuestros competidores actuales y potenciales.</p> <p>G5 Las conclusiones de los estudios de mercado se utilizan para la toma de decisiones.</p> <p>G6 Nos ponemos en contacto periódicamente con los clientes para conocer su percepción acerca de la calidad de nuestros productos y servicios.</p> <p>G7 A menudo se reúnen los datos de mercado para aplicarlos en el desarrollo de nuevos productos.</p> <p>G8 Existen sistemas de información operativos en la empresa para percibir los cambios importantes en la industria.</p> <p>G9 Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.</p> <p>G10 Animamos a los clientes a hacer comentarios e incluso denuncias sobre la oferta de la empresa, ya que nos hacen mejorar nuestro trabajo.</p> <p>G11 Regularmente analizamos los programas de marketing de nuestros competidores.</p> <p>G12 Frecuentemente analizamos el efecto de los cambios del medio ambiente en los clientes.</p> <p>G13 Solemos medir el nivel de servicio entregado a nuestros clientes.</p> <p>G14 Constantemente analizamos hasta qué punto la empresa está comprometida con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.</p>
<i>DIFUSIÓN DE LA INTELIGENCIA</i>
<p>D1 Hay encuentros periódicos entre las diferentes áreas para discutir sobre el medio ambiente y las tendencias del mercado.</p> <p>D2 Cuando sucede algo importante a un cliente o un grupo de clientes, la compañía tiene un rápido acceso a esta información sin previo aviso.</p> <p>D3 Tratamos de hacer informes sobre la situación de la competencia y el futuro en las tendencias del entorno que están a disposición de los distintos departamentos de la empresa.</p> <p>D4 Cuando un departamento percibe cuestiones importantes relacionadas con los competidores, avisa rápidamente a otros departamentos de la empresa.</p> <p>D5 La alta dirección discute periódicamente las fortalezas, debilidades, y las estrategias de la competencia.</p> <p>D6 Los éxitos y fracasos con los clientes y el mercado se comunican a otros departamentos de la empresa.</p> <p>D7 La fuerza de ventas comparte información con la compañía sobre las estrategias de la competencia.</p> <p>D8 Hay un flujo constante de opiniones entre las distintas áreas para decidir cómo responder a las estrategias de competencia.</p> <p>D9 Los datos de satisfacción del cliente se reparten a todos los niveles dentro de la compañía.</p>

<i>RESPUESTA AL MERCADO</i>
R1 Utilizamos la información del cliente para mejorar la calidad. R2 En el proceso de desarrollo de nuevos productos, partimos de lo que es valioso para el cliente. R3 Hemos establecido las promesas que hacemos a nuestros clientes. R4 El esfuerzo dedicado al desarrollo de productos es revisado para asegurarnos de responder a las necesidades del cliente. R5 Las quejas de los clientes son rápidamente contestadas. R6 Somos sensibles a cómo evalúa el cliente nuestros productos y servicios, por lo que las modificaciones requeridas, en el caso de percepciones negativas, se llevan a cabo de inmediato. R7 Tratamos de lograr ventajas competitivas mediante la comprensión de las necesidades del cliente.

5.2. ORIENTACIÓN EMRENDEDORA

Al igual que ocurre con el constructo orientación al mercado, la orientación emprendedora ha sido medida en numerosas ocasiones en la literatura. La escala más ampliamente utilizada ha sido la escala de Covin y Slevin [1989] y sus distintas variantes. En la siguiente tabla se muestra la escala utilizada en este trabajo, compuesta por 5 ítems, que se fundamenta en la planteada por Khandwalla [1977] y Covin y Slevin [1989], que Knight y Cavusgil [2004] utilizaron en su trabajo.

Tabla 2: Escala propuesta para medir la Orientación Emprendedora [Knight y Cavusgil, 2004; versión depurada].

<i>ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA</i>
O1 La alta dirección tiende a ver al mundo como el mercado de nuestra compañía. O2 La cultura organizacional imperante en nuestra empresa (gestión del sistema de valores colectivos) es propicio para la exploración activa de nuevas oportunidades de negocio en el extranjero. O3 Los gestores continuamente comunican su misión para que los empleados obtengan éxito en los mercados internacionales. O4 Los gestores desarrollan recursos humanos y otros recursos para lograr sus objetivos en los mercados internacionales. O5 La alta dirección tiene experiencia en negocios internacionales.

5.3. CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO

Para medir la capacidad de percepción del mercado nos vamos a basar en la escala utilizada por Mazaira [2002] en un estudio con variables similares, la cual fue elaborada a partir de Huber [1991], Sinkula [1994] y Day [2000a], entre otros. Dicha escala, compuesta por 6 ítems, aparece recogida en la siguiente tabla.

Tabla 3: Escala propuesta para medir la capacidad de percepción del mercado [Mazaira, 2002; versión depurada].

<i>CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO</i>
CP1 Existe una forma organizada de obtención y tratamiento de la información derivada de las quejas y opiniones de los clientes.
CP2 Nos mantenemos informados de lo que sucede en todos y cada uno de los segmentos del mercado.
CP3 Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para compartir información y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado.
CP4 Poseemos una base de datos actualizada y de fácil acceso donde constan las características, necesidades, evolución, compras...de nuestros clientes.
CP5 Nuestra empresa mantiene registros de su historia, donde consta al menos: la estrategia de introducción de los productos, estrategias y tácticas empleadas, niveles de éxito o fracaso...
CP6 Cuando sucede algo de relativa importancia en el sector, habitualmente nuestra empresa es de las primeras en tener conocimiento de dicho hecho.

5.4. CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO Y LA COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES

Con el objeto de medir la capacidad de relación de la empresa con el mercado y la colaboración con otras organizaciones, optamos por combinar dos escalas utilizadas en estudios con variables similares. Por un lado se ha utilizado la escala propuesta por Mazaira [2002], la cual fue elaborada a partir de Day [2000a], entre otros autores y pretende medir la capacidad de la compañía para relacionarse con el mercado. Y por otro lado, se ha completado la escala con una de las dimensiones utilizada en la escala de Blesa et al. [2008], la cual fue adaptada de Hooley et al. [2002]. Esta dimensión se refiere a la capacidad de la empresa de establecer relaciones con otras organizaciones.

La siguiente tabla refleja dicha escala compuesta por 9 ítems, de los cuales 6 se refieren a las relaciones de la compañía con el mercado, y 3 a las relaciones que mantiene la empresa con otras organizaciones.

Tabla 4: Escala propuesta para medir la capacidad de relación con el mercado y la colaboración con otras organizaciones [Mazaira, 2002; Blesa et al., 2008].

<i>RELACIÓN CON EL MERCADO</i>
CR1 Los clientes son considerados el gran activo a mantener en la empresa.
CR2 Las acciones de la empresa van encaminadas a que, tanto ésta como sus clientes, consigan los objetivos previstos a largo plazo.
CR3 Se mide de forma constante y sistemática el grado en que se satisfacen las necesidades y deseos de los clientes y lo hacemos circular entre los departamentos.
CR4 Tenemos claro quiénes son aquellos clientes con quien nos interesa, especialmente, mantener relaciones a largo plazo, diseñándose programas o acciones especiales dirigidas a ellos.
CR5 Todos los niveles de la empresa están altamente involucrados en el mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes, estando gran parte de sus actuaciones dirigidas a alcanzar ese objetivo.
CR6 Cuando se detecta que los clientes no están satisfechos con la calidad de nuestros productos/ servicios, se toman las acciones correctoras inmediatamente.

<i>COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES</i>
--

CC1 Mi empresa mantiene un buen nivel de confianza con otras empresas con las que colabora.

CC2 Mi empresa tiene un alto compromiso y comparte objetivos con otras empresas con las que colabora.

CC3 Mi empresa comparte habilidades con otras empresas con las que colabora.
--

5.5. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

En el caso de la capacidad de innovación, nos inclinamos por la propuesta ofrecida por Calantone et al. [2002], ya que comprende dos perspectivas, por un lado un enfoque comportamental referido a la adopción de innovaciones por parte de la empresa, y por otro lado, un enfoque más cultural, centrado en la apertura a nuevas ideas. Estos autores se basaron en el trabajo realizado por Hurley y Hult [1998], entre otros. La siguiente tabla muestra dicha escala compuesta por 6 ítems.

Tabla 5: Escala propuesta para medir la capacidad de innovación [Calantone et al., 2002].

<i>CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</i>

CI1 Nuestra compañía prueba nuevas ideas frecuentemente.
--

CI2 Nuestra compañía busca nuevas formas de hacer las cosas.
--

CI3 Nuestra compañía es creativa en sus métodos operativos.

CI4 Nuestra compañía, a menudo es la primera en el mercado con nuevos productos y servicios.
--

CI5 La innovación en nuestra compañía se percibe como demasiado arriesgada y se resiste.
--

CI6 Nuestra introducción de nuevos productos/ servicios ha incrementado en los últimos cinco años.
--

5.6. CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

El instrumento propuesto para medir la creación de valor para el cliente es el que establecen Hooley et al. en su trabajo de 2005. Las razones que nos han llevado a utilizar esta escala son tres: en primer lugar, se centra únicamente en el valor para el cliente y no en la perspectiva de otros stakeholders; en segundo lugar, se trata de la escala más completa entre las escasas propuestas que se recogen en la literatura sobre valor (creado) para el cliente; y, en tercer lugar, porque se trata de un enfoque sobre capacidades muy similar al nuestro.

Tabla 6: Escala propuesta para medir el valor para el cliente [Hooley et al., 2005].

<i>VALOR PARA EL CLIENTE</i>

VC1 Niveles de lealtad de los clientes comparados con los competidores.

VC2 Niveles de satisfacción de los clientes comparados con el último año.

VC3 Niveles de lealtad de los clientes comparados con el último año.
--

5.7. RESULTADOS INTERNACIONALES

Para medir el resultado internacional de las empresas se proponen tres indicadores generales de resultados de orden económico. Concretamente la posición de la empresa, en cuanto a rentabilidad, beneficio [Zahra y Garvis, 2000; García y Marco, 2002] y cuota de mercado [Knight y Cavusgil, 2004], respecto a sus principales competidores en su principal mercado extranjero. Se han seleccionado estos indicadores ya que no están sujetos a posibles influencias de las características de la muestra.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se ha intentado esclarecer cuáles son los factores que determinan el éxito internacional de las empresas *born global*. Para ello se ha considerado que la perspectiva de los Recursos y Capacidades, y más concretamente la Aproximación de las Capacidades Dinámicas, aporta un enfoque integrador del resto de teorías existentes, y proporciona una visión más correcta de dicho fenómeno. A partir de dicho enfoque se ha elaborado un modelo teórico, con el cual se intentan alcanzar los siguientes resultados: En primer lugar, confirmar que en las empresas *born global*, la configuración de la orientación al mercado y la orientación emprendedora, como recursos, generan ciertas habilidades distintivas que ayudan al logro de resultados internacionales superiores. En segundo lugar, comprobar que tales capacidades distintivas, consideradas como capacidades dinámicas, son: (a) la capacidad de percepción del mercado, (b) la capacidad de relación con el mercado y la colaboración con otras organizaciones, y (c) la capacidad de innovación. Y por último, corroborar que dichas capacidades mejoran los resultados internacionales de las empresas *born global*, a través de la creación de valor.

Sin embargo, este trabajo eminentemente teórico presenta algunas limitaciones importantes que merecen mención.

Por un lado, se ha considerado como recursos generadores de ventaja para las empresas *born global* únicamente la orientación al mercado y la orientación emprendedora. Posiblemente, existan otros recursos, que además de éstos, ayuden a explicar el éxito de estas empresas. De forma equivalente, las tres capacidades seleccionadas para explicar los resultados superiores de las empresas *born global*, es decir, la capacidad de percepción, la capacidad de relación con el mercado y la colaboración con otras organizaciones, y la capacidad de innovación, pueden resultar insuficientes. Pueden existir otras capacidades procedentes de una orientación al mercado o una orientación emprendedora que no se hayan tenido en cuenta en este trabajo. Consecuentemente, y de cara a futuras investigaciones, sería conveniente el análisis de otros posibles recursos que puedan facilitar la creación y el desarrollo de capacidades organizacionales distintivas, que se traduzcan en resultados internacionales superiores.

Por último, como hemos señalado, este estudio se presenta como un trabajo en curso que carece de una investigación empírica que justifique el modelo planteado y contraste las hipótesis propuestas. En un futuro próximo, se presentarán los resultados de dicha investigación para poder esclarecer cómo las nuevas empresas internacionales, con características, a priori, poco idóneas para competir a nivel global, logran operar con éxito en los mercados exteriores.

BIBLIOGRAFÍA.

- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. Y VÁZQUEZ, R. [2000]: Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado: Efectos Moderadores en la Relación O.M. – Resultados, Revista Española de investigación de Marketing ESIC, vol. 6, núm. 1: 7-41.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H.J. Y ALMEIDA, J.G. [2000]: Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 5: 909-24.
- BAKER, W.E. Y SINKULA, J.M., [1999]: The synergist Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 27: 411-427.
- BAKER, W.E. Y SINKULA, J.M. [2002]: Market Orientation, Learning Orientation, and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box, *Journal of Marketing Focused Management*, vol. 5: 5-23.
- BARNEY, J.B. [1991]: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol.17, núm.1: 99-120.
- BITITCI, U.S.; MARTINEZ, V.; ALBORES, P. Y PARUNG, J. [2004]: Creating and Managing Value in Collaborative Networks, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.34, núm.3/4: 251-268.
- BLESA, A.; RIPOLLÉS, M. Y MONFERRER, D. [2008]: La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas, Documentos de trabajo del IVIE. WP-EC 2008-01. 39 páginas.
- CALANTONE, R.J.; CAVUSGIL, S.T. Y ZHAO, Y. [2002]: Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, vol.31: 515-524.
- CHARLSSON, A.S. [2003]: Knowledge managing and Knowledge management systems in inter-organizational networks, *Knowledge and Process Management*, vol.10: 194-211.
- COVIN, J.G. Y SLEVIN, D.P. [1989]: Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, vol.10: 75-87.
- CRAVENS, D.W.; GREENLEY, G.; PIERCY, N.F. Y SLATER, S.F. [1998]: Mapping the Path to Market Leadership: Effectively Combining Various Dimensions of Strategy into an Integrated Process of Strategic Analysis and Action Maps the Path to Market Leadership, *Marketing Management*, vol.7: 28-39.
- DAY, G.S. [1994a]: Continuous Learning about Markets, *California Management Review*, vol.36: 9-31.
- DAY, G.S. [1994b]: The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, vol.58, núm.Octubre: 37-52.
- DAY, G.S. [2000a]: The Market-Driven Organization. Comprender, Captar y Fidelizar a los mejores Clientes (Gestión 2000, Barcelona).
- DAY, G.S. [2000b]: Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, núm.1: 24-30.
- DESARBO, W.S.; JEDIDI, K. Y SINHA, I. [2001]: Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market, *Strategic Management Journal*, vol. 22: 845-857.
- DIMITRATOS, P. Y PLAKOYIANNAKI, E. [2003]: Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture, *Journal of International Entrepreneurship*, vol.1: 187-215.
- EISENHARDT, K.M. Y MARTIN, J.A. [2000]: Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, vol. 21: 1105-1121.
- FRAZIER, G.L.; SPEK MAN, R.E. Y CHARLES R. [1988]: Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, vol.52: 52-67.
- GARCÍA, F. Y MARCO, B. [2002]: New Venture Competitive Strategies and Performance: An Empirical study, *Management*, vol5, núm.2: 127-145.

- HOFFMAN, N.P. [2000]: An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (4): 1-14.
- HOOLEY, G., GREENLEY, G., FAHY, J. [2002]: A scale for measuring marketing capabilities. 31st EMAC Conference, Braga, Portugal, Mayo.
- HOOLEY, G.J.; GREENLEY, G.E.; CADOGAN, J.W. Y FAHY, J. [2005]: The Performance Impact of Marketing Resources, *Journal of Business Research*, vol. 58, núm.1: 18-27.
- HUBER, G.P. [1991]: 2 Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, vol.2, núm.1: 88-115.
- HULT, G.T.M.; HURLEY, R.F. Y KNIGHT, G.A. [2004]: Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, vol.33: 429-438.
- HUNT, S.D. Y LAMBE, C.J. [2000]: Marketing contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, vol.2, núm.10: 17-43.
- HURLEY, R.F. Y HULT, G. T.M. [1998]: Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, vol. 62, núm.3: 42-54.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A. Y VAIDYANATH, D. [2002]: Alliance Management as Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 28, núm.3: 413-446.
- KARA, A., J. E. SPILLAN, AND O. W. DESHIELDS [2005]: The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small -Sized Service Retailers Using Markor Scale, *Journal of Small Business Management*, vol.43, núm.2: 105-118.
- KARRA, N. ; PHILLIPS, N. Y TRACEY, P. [2008]: Building the Born Global Firm, Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success, *Long Range Planning*, vol.41: 440-458.
- KHANDWALLA, P.N. [1977]: Some top management styles, their context and performance, *Organization and Administrative Sciences*, vol.7, núm.4: 21-51.
- KIRZNER, I.M. [1973]: *Competition and Entrepreneurship* (University Chicago Press: Chicago).
- KIRZNER, I.M. [1979]: *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in Theory of Entrepreneurship* (University Chicago Press: Chicago).
- KNIGHT, G.A. Y CAVUSGIL, T. [2004]: Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, vol.35: 124-141.
- KNOX, S. [2002]: The Boardroom Agenda: Developing the Innovative Organization, *Corporate Governance*, vol.2, núm.1: 27-36.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Y KUMAR, A. [1993]: MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, vol.30, núm.Noviembre: 467-477.
- LEONARD-BARTON D. [1992]: Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, vol.13: 111-125.
- LUMPKIN, G.T. Y DESS, G.G. [1996]: Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance, *Academy of Management Review*, vol.21, núm.1: 135-172.
- MAZAIRA, A. [2002]: *La Incidencia de la Orientación al Mercado en los Resultados Empresariales a través de un Modelo Basado en los Recursos y Capacidades de Marketing. Su Contrastación en el Sector de la Confección Textil en Galicia.* Tesis Doctoral. Universidad de Vigo.
- MCDOUGALL, P.P.; SHANE, S., Y OVIATT, B.M. [1994]: Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, vol.9, núm.6: 469-487.
- MCNAUGHTON, R.B.; OSBORNE, P. MORGAN, R.E. Y KUTWAROO, G. [2001]: Market Orientation and Firm Value: A Model and Analysis of the Organization of Marketing within British Telecommunications' Major Business Division, *Journal of Marketing Management*, vol.17, núm.5-6: 521-542.

- MCNAUGHTON, R.B.; OSBORNE, PHIL Y IMRIE, B.C. [2002]: Market -Oriented Value Creation in Service Firms, *European Journal of Marketing*, vol.36, núm.9/10: 990-1002.
- MIZIK, N. Y JACOBSON, R. [2003]: Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis, *Journal of Marketing*, vol.67, núm.Enero: 63-76.
- MÖLLER, K. Y SVAHN, S. [2003]: Managing Strategic Ne ts: a capability perspective. *Marketing Theory*, Vol.3, núm.2: 209-234.
- NAMAN, J.L. Y SLEVIN, D.P. [1993]: Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, vol.14: 137-153.
- NARVER, J. C., AND S. F. SLATER [1990]: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, vol.54: 20-35.
- OVIATT, B.M. Y MCDUGALL P.P. [1994]: Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, First quarter: 45-64.
- PENROSE, E. [1959]: *The Theory of the Growth of the Firm* (Basil Blackwell: London).
- RIALP, A. Y RIALP, J. [2007]: Faster and More Successful Exporters: An Exploratory Study of Born Global Firms From the resource -Based View, *Journal of EuroMarketing*, vol. 1 6, núm. 1/2: 71-86.
- SCHEIN, E.H. [1985]: How Culture Forms, Develops and Changes, in R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Sepra, and Associates (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (Jossey-Bass: San Francisco),17-43.
- SIGUAW, J. A., AND A. DIAMANTOPOUL OS [1995]: Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver & Slater's Three -component Scale, *Journal of Strategic Marketing*, vol.3, 77-88.
- SINKULA, J.M. [1994]: Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, vol.58, núm.1: 35-45.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. [1994]: Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, vol. Marzo-abril: 22-28.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. [1995]: Market -Oriented and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. [1999]: Market -Oriented is more than Being Customer - Led, *Strategic Management Journal*, vol.20, núm.12: 1165-1168.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. [2000]: Intelligence Generation and Superior Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, núm.1: 22-28.
- SPEKMAN, R. [1988]: Strategic Supplier Selection: Towards and understanding of Long - Term Buyer-Seller Relationship, *Business Horizons*: 24-36.
- SRIVASTAVA, R.K.; FAHEY, L. Y CHRISTENSEN, H.K. [20 01]: The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market -Based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol.27: 777-802.
- TEECE D.J. Y PISANO G. [1994]: The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, núm.3: 537-556.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. [1997]: Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol.18, núm.7: 509-533.
- VERONA, G. Y RAVASI, D. [2003]: Unbending dynamic capabilities: an exploratory study continuous product innovation, *Industrial and Corporate Change*, vol.12, núm.3: 577-606.
- WEBSTER, F.E. [1992]: The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, vol.56: 1-17.
- WHEELER, B.C. [2002]: NEBIC: A Dynamic Capabilities Theory for Assessing Net - Enablement, *Information Systems Research*, vol.13, núm.2: 125-146.
- WIMMER, A. Y MANDJÁK, T. [2002]: Business Relationships as Value Drivers?, 18th Annual IMP Conference, Dijon.
- ZAHRA, S.A. Y GARVIS, D.M. [2000]: International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing*, vol.15, núm.5/6: 469-492.

- ZAHRA, S.A., IRELAND, R.D., Y HITT, M.A.[2000]: International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance, *Academy of Management Journal*, vol.43, núm.5: 925-950.
- ZOLLO, M. Y WINTER, S.G. [2002]: Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, vol.13, núm.3: 339-351.