



TESIS DOCTORAL

**MODOS DE ENTRADA E INNOVACIÓN EN SECTORES
MANUFACTUREROS TRADICIONALES. UN ANÁLISIS DESDE EL
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO**

Presentada por:

María José Molina Botella

Dirigida por:

Dr. José Pla Barber

Dra. Cristina Villar García

Doctorado en Dirección de Empresas, Estrategia y Organización (566-105C)

Universitat de València

Valencia, 2015

AGRADECIMIENTOS

Cuando inicias un proyecto de esta envergadura, son muchas las personas de tu entorno familiar y profesional que se ven afectadas por todo el trabajo y dedicación que implica, de ahí que resulte muy difícil poder agradecer toda la ayuda y el apoyo recibido a lo largo de estos años. Espero no olvidar a ninguna de esas personas que han estado ahí y han hecho que esta ilusión se hiciera realidad.

A los primeros a los que quiero rendirles un especial reconocimiento es a toda mi familia: mis padres, que me ofrecieron la posibilidad de estudiar y me han enseñado a ser perseverante en el logro de los objetivos y a superarme día a día. A mi marido y compañero Sam y a mi hijo Marc, que han tenido que convivir con mis ausencias, mi estrés y mal humor y que han sido el apoyo sin el cual no hubiera llegado a finalizar este trabajo. A la ayuda incondicional de mi hermana, cuya actitud positiva y dispuesta me ha reconfortado en muchos momentos, y a todos los que no aparecéis explícitamente pero habéis estado conmigo durante estos años con vuestro cariño y apoyo.

En segundo lugar es de rigor agradecerle a Pepe Pla que me haya introducido en el mundo de la docencia y la investigación universitaria, brindándome la posibilidad de realizar esta Tesis Doctoral al creer en mis capacidades y al inculcarme la ilusión por la investigación en una apasionante área del conocimiento como es la internacionalización de las empresas.

A mis directores, Pepe Pla y Cristina Villar, que han sido grandes profesionales y amigos excepcionales de los que he aprendido mucho más de lo que puedan imaginar, han sido extremadamente pacientes, meticulosos y sobre todo una fuente constante de conocimiento. Espero contar con vuestro consejo profesional y vuestra amistad por muchos años.

A todos los compañeros del departamento de Dirección de Empresas cuyo interés y ánimo me ha reconfortado y de los que he aprendido innumerables cosas.

A mis compañeros de trabajo, que han seguido de cerca toda la evolución de esta Tesis, mis éxitos y fracasos y han sabido entenderme y apoyarme.

Espero iniciar esta nueva etapa contando con todos vosotros que, de seguro, me serviréis de guía y me aportaréis la ilusión y el ánimo necesario.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL	3
1.2. OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	5
1.3. METODOLOGÍA DE LA TESIS DOCTORAL	7
1.3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	7
1.3.2. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS EMPLEADAS	7
1.4. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. INTRODUCCIÓN	15
2.2. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA..	17
2.2.1. FACTORES QUE CONFORMAN EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	18
2.2.2. DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	22
2.2.3. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y DESEMPEÑO	25
2.3. EL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN: CONCEPTUALIZACIÓN	29
2.3.1. EL CONCEPTO DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN EN EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	31
2.3.2. MODELO DINÁMICO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO	33
2.3.3. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y CAPACIDADES DINÁMICAS	35
2.4. CONCLUSIONES	40
CAPÍTULO 3. INTERNACIONALIZACIÓN Y CAPACIDADES DINÁMICAS	43
3.1. INTRODUCCIÓN	45
3.2. MODOS DE ENTRADA EN MERCADOS INTERNACIONALES	47
3.3. MODELOS SOBRE LOS QUE SE BASAN LAS DECISIONES DE ENTRADA	49
3.3.1. ENFOQUE DE COSTES DE TRANSACCIÓN	49
3.3.2. ENFOQUE DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	50
3.3.3. EL PARADIGMA ECLÉCTICO	51
3.3.4. MODELOS BASADOS EN LAS TEORÍAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	53
3.3.5. MODELOS BASADOS EN LA PERSPECTIVA JERÁRQUICA	54
3.4. FACTORES DETERMINANTES DEL MODO DE ENTRADA	55
3.5. CAPACIDADES DINÁMICAS Y MODOS DE ENTRADA.....	60
3.6. PRINCIPALES CONCLUSIONES	64
CAPÍTULO 4. INNOVACIÓN, ORIENTACIÓN INTERNACIONAL Y PERFORMANCE	67
4.1. INTRODUCCIÓN.....	69

4.2. TEORÍAS SOBRE LA INNOVACIÓN	70
4.3. TIPOS DE INNOVACIÓN	72
4.3.1. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	73
4.3.2. INNOVACIÓN NO TECNOLÓGICA	78
4.3.3. GRADO DE LA INNOVACIÓN.....	81
4.3.4. INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO	82
4.4. CAPACIDADES DINÁMICAS EN INNOVACIÓN.	85
4.5. ORIENTACIÓN INTERNACIONAL Y PERFORMANCE	93
4.5.1. ORIENTACIÓN INTERNACIONAL, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	95
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO	107
5.1. INTRODUCCIÓN	109
5.2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS SECTORES MANUFACTUREROS TRADICIONALES.....	109
5.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	114
5.3.1. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	114
5.3.2. RECOGIDA DE DATOS	116
5.3.3. MEDIDAS DE LAS VARIABLES	118
5.3.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	120
5.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	120
5.4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	120
5.4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PERFIL DIRECTIVO	131
5.5. ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	134
5.5.1. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO	136
5.5.2. EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	140
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES DE LA TESIS DOCTORAL	149
6.1. INTRODUCCIÓN	151
6.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	152
6.2.1. CONTRIBUCIONES ACADÉMICAS	157
6.2.2. CONTRIBUCIONES PRÁCTICAS	158
6.3. PRINCIPALES LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
ANEXOS.....	188
ANEXO 1. CUESTIONARIO.....	190
ANEXO 2. CARTA DE PRESENTACIÓN.....	194

INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1. FACTORES QUE CONFORMAN LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	22
TABLA 2.2. ASPECTOS CLAVE DE LA EXPLOTACIÓN Y EXPLORACIÓN EN LA ADQUISICIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS	39
TABLA 3.1. VENTAJAS DE LOS DIFERENTES MODOS DE ENTRADA EN RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE	48
TABLA 3.2. FACTORES DETERMINANTES DEL MODO DE ENTRADA	55
TABLA 4.1. TEORÍAS ANALIZADAS Y RELACIÓN CON EL TIPO DE INNOVACIÓN.....	72
TABLA 4.2 CLASIFICACIÓN DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS.....	76
TABLA 4.3. RELACIÓN EXPLORACIÓN- EXPLOTACIÓN CON EL TIPO DE INNOVACIÓN.....	87
TABLA 4.4. DEFINICIONES DE CAPACIDADES DINÁMICAS BAJO EL ENFOQUE DE INNOVACIÓN.....	89
TABLA 5.1. EMPRESAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	115
TABLA 5.2. EMPRESAS DE LA MUESTRA POR SECTOR DE ACTIVIDAD.	117
TABLA 5.3. CUESTIONARIOS CONTESTADOS POR SECTOR DE ACTIVIDAD	118
TABLA 5.4. DISTRIBUCIÓN POR SECTORES Y TIPO EMPRESA.....	125
TABLA 5.5. TIPO DE FILIALES DE LAS EMPRESAS	130
TABLA 5.6. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS: CORRELACIONES, MEDIA, DESVIACION TÍPICA Y VIF.....	136
TABLA 5.7. CARGAS FACTORIALES, FIABILIDAD Y AVE DE LAS VARIABLES LATENTES	139
TABLA 5.8. VALIDEZ DISCRIMINANTE	140
TABLA 5.9. VARIANZA EXPLICADA DE LAS VARIABLES LATENTES	141
TABLA 5.10. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	142
TABLA 5.11. TEST DE MEDIACIÓN-MODELO 1.....	144
TABLA 5.12. TEST DE MEDIACIÓN-MODELO 2.....	145
TABLA 5.13. RESUMEN DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS	146

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. RELACIÓN ENTRE CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y RENDIMIENTO.....	27
FIGURA 2.2. PROCESO DE ADQUISICIÓN Y CREACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO ...	33
FIGURA 2.3. ESPIRAL DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	35
FIGURA 3.1. CARACTERIZACIÓN MODOS ENTRADA MERCADOS INTERNACIONALES	47
FIGURA 3.2. MODELO BASADO EN EL PARADIGMA ECLÉCTICO	52
FIGURA 3.3. MODELO BASADO EN LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	53
FIGURA 3.4. MODELO BASADO EN LA PERSPECTIVA JERÁRQUICA	54
FIGURA 4.1. INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN INTERNACIONAL SOBRE LAS VARIABLES.....	94
FIGURA 4.2. MODELO CONCEPTUAL.....	103
FIGURA 6.1. MODELOS O VÍAS DE DESARROLLO	152
FIGURA 6.2. MODELO FINAL	156

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS DE LAS MANUFACTURAS TRADICIONALES EN ESPAÑA	110
GRÁFICO 5.2. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES DE LAS MANUFACTURAS TRADICIONALES EN ESPAÑA	111
GRÁFICO 5.3. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE LAS MANUFACTURAS TRADICIONALES EN ESPAÑA	112
GRÁFICO 5.4. EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE COMERCIO EXTERIOR DE LAS MANUFACTURAS TRADICIONALES EN ESPAÑA	113
GRÁFICO 5.5. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS POR SECTORES DE ACTIVIDAD.	121
GRÁFICO 5.6. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS.....	121
GRÁFICO 5.7. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS POR SECTOR	122
GRÁFICO 5.8. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA SEGÚN PLANTILLA MEDIA.	123
GRÁFICO 5.9. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN SECTORES.....	124
GRÁFICO 5.10. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TIPO DE EMPRESA	124
GRÁFICO 5.11 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS.....	125
GRÁFICO 5.12. PORCENTAJE APROXIMADO DE EXPORTACIONES SOBRE VENTAS... 126	
GRÁFICO 5.13. EXPORTACIONES SOBRE VENTAS EN FUNCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD.	126
GRÁFICO 5.14. PRINCIPALES ÁREAS GEOGRÁFICAS A LAS QUE EXPORTAN LAS EMPRESAS.....	127
GRÁFICO 5.15. ÁREAS GEOGRÁFICAS A LAS QUE EXPORTAN LAS EMPRESAS POR SECTOR.....	127
GRÁFICO 5. 16. NÚMERO DE PAÍSES EN LOS QUE OPERAN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA	128
GRÁFICO 5.17. PAÍSES EN LOS QUE OPERAN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA POR SECTOR.....	129
GRÁFICO 5.18. EMPRESAS QUE DISPONEN DE FILIALES EN EL EXTERIOR.....	130
GRÁFICO 5.19. EMPRESAS CON FILIALES POR SECTOR DE ACTIVIDAD.....	130
GRÁFICO 5.20. TIPO DE FILIALES POR SECTOR DE ACTIVIDAD.....	131
GRÁFICO 5.21. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR CARGO EN LA EMPRESA.....	132
GRÁFICO 5.22. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LOS AÑOS DE EXPERIENCIA	132
GRÁFICO 5.23. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SEXOS.....	133
GRÁFICO 5.24. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR INTERVALOS DE EDAD.....	133
GRÁFICO 5.25. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR NIVEL DE ESTUDIOS.....	134

CAPÍTULO 1.
INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación de la tesis doctoral

La investigación sobre los modos de entrada en mercados exteriores ha crecido sustancialmente en las últimas dos décadas. Eso no es sorprendente, dado que la elección del modo de entrada ha sido identificada como uno de los temas más importantes en la investigación de empresas internacionales (Ahsan y Musteen, 2011). A esto hemos de sumar el hecho de que la internacionalización de las empresas pertenecientes a sectores manufactureros tradicionales, tales como el textil, calzado y mueble, sectores objeto de nuestro trabajo, va adquiriendo mayor relevancia conforme se observa que el mercado doméstico empieza a estar saturado y no cuenta con los recursos adecuados para facilitar la competitividad de nuestras empresas, de ahí que nos surja la necesidad de conocer qué métodos están utilizando para acceder a dichos mercados y en que basan sus decisiones.

En la última década se ha producido un aumento considerable en los modos de entrada de alto compromiso como el caso de Inversiones Directas en economías emergentes y en economías en transición, entre ellas la India, China, Europa Oriental y Central y América del Sur. Las empresas que entran en estos nuevos mercados (es decir, las economías emergentes y en transición) presentan altos niveles de incertidumbre, ya que dichos países tienen a menudo sistemas políticos y tecnológicos muy diferentes y están experimentando desafíos económicos y sociales muy distintos a los de los mercados avanzados como Canadá, Japón, EE.UU., etc. (Brouthers et al, 2008; Li y Li 2010).

Por lo tanto, existe una creciente necesidad de explicar mejor cómo las empresas gestionan las diversas incertidumbres y cómo esto se refleja en sus estrategias sobre modos de entrada. Hemos de tener en cuenta que, hasta la fecha, la mayoría de las investigaciones sobre modos de entrada en entornos dinámicos se centran en analizar cómo el conocimiento adquirido a través del aprendizaje basado en la exploración/explotación, determina el modo de entrada al minimizar los riesgos. Sin embargo nuestro trabajo pretende profundizar en un nuevo enfoque: cómo la elección del modo de entrada influirá sobre las capacidades dinámicas del aprendizaje y estas en los resultados empresariales a través de la

innovación. Pensamos que esta área del conocimiento está todavía poco desarrollada y que podemos aportar conclusiones interesantes. Además, queremos hacer mención al hecho de que la mayoría de los investigadores han recurrido a diversos enfoques teóricos para explicar el proceso de internacionalización y la elección del modo de entrada siendo uno de los más utilizados la teoría de los costes de transacción. El hecho de que el entorno actual sea global y esté sometido a numerosos cambios nos ha llevado a plantearnos utilizar la teoría de recursos y capacidades como marco teórico, sobre todo teniendo en cuenta las capacidades dinámicas que son fundamentales si queremos garantizar resultados óptimos en los procesos de internacionalización en mercados globales.

En este sentido podemos decir que tanto la explotación como la exploración de conocimientos son fundamentales para afrontar las estrategias de internacionalización en las empresas; la explotación utiliza los conocimientos existentes mientras que la exploración ayuda a mejorar e incrementar dicho conocimiento (Luo, 2002). Sin embargo nuestro objetivo no es solo mostrar la importancia de utilizar las capacidades dinámicas en la empresa para reducir la incertidumbre y mejorar los resultados en los mercados internacionales, sino como utilizarlas para generar ventajas competitivas que pasarán a ser sostenibles cuando la empresa explore nuevas fuentes de conocimiento, lo cual depende del modo de entrada elegido por la organización.

Este estudio ofrece un marco fundamentado en la teoría de recursos y capacidades que analiza las decisiones sobre los modos de entrada en mercados exteriores en base a consideraciones estratégicas basadas en la exploración y explotación del conocimiento. Este enfoque nos lleva a proponer una nueva clasificación de los modos de entrada que complementa los ya existentes centrados en la reducción de los costos de transacción (Meyer et al., 2011), ya que nos proporciona una herramienta para analizar la forma en la que las decisiones sobre el modo de entrada influyen en la dotación de recursos de las empresas, en particular, el conocimiento, generando ventajas competitivas (Barney, 1991) e impulsando el crecimiento de las empresas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Meyer, 2006).

El modelo teórico empleado aborda, de manera explícita, las necesidades de conocimiento de las empresas, considerando que el conocimiento es la base principal de las ventajas competitivas en muchos sectores, y es por tanto un motivo central para la internacionalización (Martin y Salomon, 2003) y un elemento fundamental en el diseño de la estrategia internacional (Grant, 1996). Estamos considerando el conocimiento como base de las ventajas competitivas (Teece, 2003). En este trabajo vamos a analizar cómo las decisiones referentes al modo de entrada de las empresas en mercados internacionales contribuyen a los procesos de creación de valor mediante la explotación y exploración del conocimiento que nos incrementará la capacidad de innovación de las empresas (tecnológica y no tecnológica) y con ello, los resultados empresariales.

En nuestro trabajo también queremos estudiar el efecto mediador que tiene la variable “orientación/compromiso internacional” que en nuestro modelo impacta sobre la innovación no tecnológica mejorando la performance, esto sucede porque al considerar la variable aprendizaje por exploración observamos que los recursos destinados a los mercados internacionales son guiados por el efecto exploración. Toda esta información es la que vamos a tratar de explicar en el desarrollo de este trabajo.

1.2. Objetivos de la tesis doctoral

Nuestro trabajo está centrado en el área temática de la internacionalización empresarial, área caracterizada por su gran amplitud y por su carácter multidisciplinar, esto se debe, en gran medida, a la variedad de mecanismos que las empresas tienen a su disposición a la hora de seleccionar y penetrar en mercados exteriores (Coviello y McAuley, 1999). Como consecuencia de ello, nuestro primer objetivo se ha basado en concretar nuestra área de estudio centrándolo en como las decisiones sobre el modo de entrada en mercados internacionales incide en la performance de las empresas pertenecientes a sectores manufactureros tradicionales a través de la innovación que se consigue por medio de las capacidades dinámicas de aprendizaje organizativo.

Este objetivo general podemos desglosarlo en objetivos operativos que se han ido afrontando en los diferentes capítulos objeto de este trabajo y que son los siguientes:

1. Nuestro primer objetivo se ha centrado en el análisis de las capacidades dinámicas del aprendizaje organizativo para llegar a determinar como la elección del modo de entrada en mercados internacionales lleva a las empresas a explorar o explotar su base de conocimientos.
2. En el capítulo siguiente el objetivo básico era demostrar cómo influyen las capacidades dinámicas del aprendizaje en los procesos de innovación tanto tecnológica como no tecnológica. Este objetivo nos ayuda a conocer que tipo de innovación genera cada una de las capacidades dinámicas del aprendizaje, lo cual es sumamente importante en mercados altamente competitivos como son los mercados globales donde la innovación es clave para obtener ventajas competitivas sostenibles.
3. Nuestro siguiente objetivo ha sido identificar qué tipo de innovación (tecnológica o no tecnológica) es la que conduce a las empresas internacionales a mejorar su performance, y si el compromiso/orientación internacional de las empresas influye en ambos tipos de innovación mediado por el efecto de la exploración o explotación del conocimiento.
4. Nuestro objetivo final era confirmar si el compromiso internacional por parte de las empresas influye en la performance en mercados internacionales.

El modelo propuesto nos permite analizar cuál es el camino que debe seguir una empresa manufacturera tradicional a la hora de afrontar decisiones sobre su modo de entrada en mercados internacionales cuando su principal objetivo es mejorar su performance a través del aprendizaje adquirido en mercados internacionales y su impacto en la innovación.

1.3. Metodología de la tesis doctoral

1.3.1. Ámbito de estudio

El análisis empírico de la tesis doctoral se ha desarrollado en sectores manufactureros tradicionales, en particular en la industria del calzado, textil y mueble, con el objetivo de proporcionar resultados aplicables al contexto de dichos sectores, que presentan características muy similares en cuanto al perfil de sus empresas y los resultados que la globalización ha tenido sobre las mismas. Los procesos de innovación e internacionalización difieren considerablemente entre sectores que presentan distintos modelos y patrones en estas estrategias; por tanto, consideramos que éste puede ser un valor añadido respecto a los estudios que analizan de manera agregada distintas industrias manufactureras.

Asimismo, como se expone a lo largo de la tesis doctoral, es fundamental destacar la importancia de estos sectores para el tejido industrial de la Comunidad Valenciana, donde tienden a concentrarse geográficamente en distritos industriales. Por tanto, con el análisis de modelos de éxito pretendemos también contribuir al conocimiento desde un punto de vista más práctico a nuestro territorio.

1.3.2. Técnicas estadísticas empleadas

La técnica de análisis estadístico empleada es el análisis multivariante, puesto que las relaciones propuestas no se limitan a una simple asociación entre variables, siendo algunas de éstas a la vez dependientes e independientes en el modelo propuesto. Por ello hemos empleado el análisis de ecuaciones estructurales. La técnica seleccionada para el análisis estadístico es la modelización a través de ecuaciones estructurales (SEM), específicamente el método basado en la varianza (Partial Least Square- (PLS-SEM), utilizando el paquete informático SmartPLS, por su adaptación a la investigación al ámbito de las ciencias sociales (Hair et al. 2012; Ringle et al. 2012). Se trata de una derivación de las técnicas multivariantes, de relativo reciente reconocimiento de los investigadores de las ciencias gerenciales, por su potencial de uso para probar

empíricamente teorías y modelos conceptuales (Hulland 1999; Fornell y Cha 1994; Hair et al. 2012; Ringle et al. 2012). La mayoría de estudios recientes que han utilizado el PLS-SEM muestran que los beneficios reposan en su habilidad para identificar relaciones entre variables latentes en el modelo, cuando ellas de hecho existen en la población (Hair et al. 2012). Ofrece mucha flexibilidad en modelos complejos, donde las técnicas de covarianza tienen limitaciones (Hair et al. 2011). Es un método robusto y potente de análisis, por sus mínimos requerimientos de escalas de medidas de las variables (métricas, cuasi métricas, como escalas Likert, y dicotómicas) y el tamaño de la muestra. Así mismo, al no asumir ninguna distribución específica de los datos (Reinartz et al. 2009; Chin 1998; Cassel et al. 1999) ofrece una gran flexibilidad en la modelización.

1.4. Estructura de la tesis doctoral

Para alcanzar el objetivo propuesto, este trabajo se estructura en dos partes claramente diferenciadas. La primera parte, de carácter teórico, consta de tres capítulos en los que partimos definiendo el marco teórico de nuestro estudio y revisando las diferentes aportaciones sobre las capacidades dinámicas del aprendizaje organizativo, pasando por las teorías que sustentan las decisiones sobre los modos de entrada en mercados internacionales y finalizando en el análisis de los procesos de innovación y su influencia en la performance. En la segunda parte, formada por dos capítulos, se aborda la metodología de la investigación y se presenta los resultados del estudio empírico aplicado a la realidad de las empresas manufactureras tradicionales españolas de los sectores del textil, calzado y mueble. De la revisión teórica realizada en la primera parte del trabajo se han derivado y especificado las hipótesis a contrastar en el estudio empírico, de modo que ambas partes del trabajo se complementan y quedan integradas a través de dichas hipótesis. Finalmente, en un último capítulo, se recogen las principales conclusiones del estudio, así como algunas limitaciones y futuras líneas de investigación en este campo.

En el primer capítulo fundamentamos la idoneidad de la teoría de recursos, capacidades y conocimientos como marco teórico para nuestro trabajo pasando a analizar, posteriormente, la importancia del aprendizaje organizativo y, sobre todo,

de las capacidades dinámicas del aprendizaje en la mejora de la performance. La comprensión de estos conceptos nos servirá de guía para entender el siguiente capítulo. En el segundo capítulo nos adentramos en el objeto de la investigación de la presente tesis doctoral. En primer lugar, desde una perspectiva teórica, se presentan los diferentes modos de entrada en mercados internacionales y se exponen los modelos que sirven de base en la toma de las decisiones de entrada, así como los factores influyentes en dichas decisiones. En un segundo lugar se analiza la relación existente entre el modo de entrada y las capacidades dinámicas del aprendizaje como base de la innovación que llevará a la empresa a mejorar sus resultados, tema en el que profundizamos en el capítulo siguiente en el que pretendemos demostrar qué tipo de innovación genera cada una de las capacidades dinámicas del aprendizaje y cómo influye en la performance de la empresa cada tipo de innovación, teniendo en cuenta la influencia ejercida por la orientación internacional que presente la empresa.

Una vez realizada la revisión teórica y establecidas las hipótesis de contraste, nos encontramos en la segunda parte del trabajo, formada por dos capítulos elaborados a partir del análisis de los datos obtenidos mediante una encuesta telefónica a una muestra de 132 empresas manufactureras. Así, el capítulo quinto describe, en una primera sección, la metodología de investigación utilizada: determinación de la muestra, diseño del cuestionario, proceso de recogida de datos etc. En una segunda sección se realiza el análisis descriptivo de la muestra y un análisis que permite contextualizar los sectores objeto del estudio.

El sexto capítulo, análisis estadístico y discusión de resultados, contrasta las hipótesis planteadas en los capítulos 3 y 4. En una primera sección se explica cómo han sido analizadas las diferentes variables para finalizar exponiendo el análisis estadístico empleado.

En el capítulo séptimo se especifican las principales conclusiones del estudio, se reflejan algunas limitaciones asociadas a la investigación y se proponen futuras líneas de investigación en este campo.

No queremos concluir este capítulo introductorio sin mencionar que, a pesar de que el trabajo se ha realizado sobre empresas de los sectores del textil, calzado y mueble ubicadas en España, consideramos que los resultados encontrados son perfectamente extrapolables a todas las empresas de sectores manufactureros tradicionales y no solo a nivel español sino en otros ámbitos geográficos, lo cual consideramos particularmente interesante.

CAPÍTULO 2.
MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

La teoría de recursos y capacidades se basa en el análisis de los factores internos de la empresa que le permiten ser más competitiva y, por tanto, ser capaz de recuperarse antes en situaciones de declive.

El origen de esta teoría se sitúa en 1984, con la publicación del artículo «*The resource-based view of the firm*» del profesor Wernerfelt, (1984) trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente del pensamiento. En concreto, el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades destaca la influencia que tienen las diferencias en los recursos y capacidades que poseen las empresas para explicar la obtención de resultados distintos a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, y que explican la evolución de sus resultados.

Podemos considerar que el enfoque de recursos y capacidades se sustenta en dos ideas básicas (Grant, 1991):

- A. Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos («*heterogeneidad*»).
- B. Estos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones («*imperfecta movilidad*»).

Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria (Barney, 1991: 101; Peteraf, 1993: 180, 183). Tal y como argumentan Reed y DeFillipi (1990), por su complejidad, su alto componente tácito, y su especificidad las capacidades son los recursos más susceptibles de lograr crear la ventaja competitiva sostenible. La relación entre “capacidades únicas” y desempeño está bien establecida en la literatura y ha sido investigada

desde las distintas perspectivas de la teoría de recursos y capacidades (De Carolis, 2003, p. 35).

En esta revisión de la teoría, no podemos olvidar que el entorno de las empresas ha cambiado y que la globalización, favorecida por el desarrollo tecnológico y la alta competencia, está obligando a las empresas a ser más eficientes y, sobre todo, a ser más flexibles en cuanto a su capacidad de respuesta a los cambios internos y externos. En este nuevo contexto, el conocimiento se configura como un recurso clave para la competitividad de las empresas (Spender, 1996). Pero lo que realmente nos interesa, no es tanto la acumulación de conocimiento sino la capacidad de las empresas para renovarlo (exploración), expandirlo dentro de la organización y aplicarlo a sus procesos (explotación) es decir, la capacidad para aprender constantemente (Nonaka y Takeuchi, 1995).

De ahí que en los últimos años la Teoría de los Recursos y Capacidades se haya centrado en los recursos intangibles como fuente de heterogeneidad entre las organizaciones. De modo que, el aprendizaje organizativo ha pasado a considerarse una capacidad estratégica que puede conducir a una ventaja competitiva basada en la creación, transferencia e integración del conocimiento (Grant, 1996; Lei, Slocum y Pitts, 1999). Las organizaciones capaces de desarrollar una capacidad de aprendizaje superior a la de sus competidores conseguirá adaptarse más rápidamente a las nuevas situaciones y, mucho más importante, se convertirán en motores y propulsores del cambio al mejorar sus resultados vía a innovaciones. Estamos hablando, por tanto, de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en mercados internacionales, por tanto, es importante estudiar como el aprendizaje organizativo nos puede proporcionar dichas ventajas, aspecto que analizamos en el siguiente punto.

2.2. El aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva.

Una empresa será competitiva cuando sea capaz de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. Esa relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla en entornos cuyos factores no son controlados. La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales. Este proceso de búsqueda y adaptación es el que está generando conocimiento en la organización.

Como hemos comentado anteriormente, el entorno actual se caracteriza por ser un entorno complejo e incierto, por lo que para poder operar en él todos los agentes que forman parte de la organización deben generar un conocimiento que aporte valor y diferencia a la empresa dando lugar a una ventaja competitiva sostenible (Raich, 2000). Que este conocimiento se convierta en una ventaja competitiva sostenible depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo puesto que el conocimiento reside en las personas y está totalmente relacionado con el aprendizaje en las organizaciones, ya que precisa de la existencia de procesos de interacción social que permitan dinamizarlo y compartirlo, directrices que nos ayuden a aplicarlo y resultados concretos que nos permitan valorarlo. Barney (1991), afirma que la ventaja competitiva es posible si los recursos que empleamos para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado en los procesos de interacción que se producen en el seno de la organización, por todo lo cual generará una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, hay una línea de investigación que no podemos obviar y que se basa en cuestionar la validez de este enfoque al argumentar que el conocimiento organizativo y, por lo tanto, las capacidades de la empresa, que surgen a partir del mismo y que sustentan la ventaja competitiva, se ven amenazados por el riesgo de

obsolescencia que supone operar en entornos cada vez más dinámicos. Este razonamiento es el que ha impulsado la evolución de la teoría basada en recursos y capacidades hacia la perspectiva de las capacidades dinámicas. Este nuevo enfoque considera que las características del entorno, y, de manera especial, su nivel de dinamismo, determinan la manera en que los recursos internos deben ser dirigidos para mantener la ventaja competitiva. Bajo esta perspectiva, se apuesta por la continua reconfiguración de las capacidades organizativas y la innovación como mecanismos de adaptación de la empresa a entornos de carácter dinámico como son los entornos internacionales.

Esta reconfiguración de las capacidades y de la innovación, han permitido catalogar al aprendizaje como una capacidad dinámica, lo que nos lleva a considerar el aprendizaje organizativo como proceso estratégico clave. Según esta observación consideramos imprescindible profundizar más en su estudio y analizar los motivos de su importancia.

2.2.1. Factores que conforman el aprendizaje organizativo

El aprendizaje organizativo es considerado como el proceso que permite la adquisición y creación de conocimiento, su transformación y difusión, así como su utilización en la empresa. Han sido muchas las interpretaciones que se han dado del concepto de aprendizaje organizativo, en este trabajo lo consideraremos como un proceso que permite a las organizaciones e individuos generar nuevo conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Si, como hemos comentado anteriormente, el aprendizaje es un proceso de generación de conocimiento hemos de pensar que este proceso de generación se puede realizar de diversas maneras, por lo que en este punto vamos a analizar tres **enfoques** principales que nos ayudarán a entender el concepto de aprendizaje organizativo:

- I. Enfoque conductual. El aprendizaje se asume como un ajuste del comportamiento de la organización provocado tanto por estímulos internos como del entorno (Cangelosi y Dill, 1965, Daft y Weick, 1984).

- II. Enfoque cognitivo considera el aprendizaje como la transformación de la estructura cognitiva, debido a la integración de nueva información, que da como resultado el conocimiento nuevo y mejorado, (Garvin, 1994)
- III. Enfoque conductual- cognitivo (Fiol y Lies, 1985; Huber, 1998; Garvin, 1994 y Miller, 1996); aborda tanto el cambio en el comportamiento de la organización como en la transformación de la estructura cognitiva: “Una organización de aprendizaje es una organización capaz de crear, transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones (Garvin, 1994).

Estos enfoques se complementan perfectamente ya que aportan los elementos que permiten entender la dinámica de este tema en términos de obtención y asimilación de conocimientos, que modifican el comportamiento y la estructura cognitiva de la organización y permiten generar o reconfigurar capacidades y competencias para mejorar su desempeño. El aprendizaje organizativo involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en un proceso dinámico de interacción social conformado por:

A. Orientación al aprendizaje.

Se refiere a la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje como factor clave, a fin de que con esta se logre que los miembros de la organización comprendan su importancia y se involucren en su consecución (Slater y Narver, 1995) y generalización. Para ello se requiere: compromiso de los directivos y empleados con la organización, con nuevas ideas, con conocimiento, actitud de apertura, experimentación y capacidad de desaprender lo obsoleto o innecesario.

Este compromiso, tanto de la dirección como del resto de los individuos, es el cimiento de la organización inteligente; organización que debe ser capaz de regenerarse y aceptar el cambio. La innovación, la iniciativa y la construcción de competencias es una tarea difícil que frecuentemente requiere un significado: desaprendizaje de las rutinas organizativas previas, las cuales fueron necesarias para sostener una ventaja competitiva anterior (Lei, Slocum y Pitts, 1999).

B. Conocimiento compartido.

El conocimiento compartido se refiere a la capacidad organizativa para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logro de objetivos comunes. Se asocia con una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida. En un ambiente cambiante y dinámico, la *comunicación* es un factor crítico para el aprendizaje organizativo, pues se convierte en la clave de un mejor desempeño empresarial (Argris, 1994). La potencialidad que hace que la comunicación diferencie a las organizaciones de aprendizaje de otras es la diseminación y la interpretación compartida de la información y el conocimiento, porque genera confianza, comportamiento ético y voluntad de tomar la responsabilidad de las relaciones, compromiso (Templeton, Lewis y Snyder, 2002), y capacidad para solucionar conflictos de manera que los problemas sean compartidos.

De igual manera, el *aprendizaje en equipo* es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo. Éste comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para dejar de lado los supuestos individuales y participar en un auténtico pensamiento conjunto (Senge, 1993).

Por último, *la visión compartida* supone aptitudes para configurar visiones compartidas de futuro que propicien un compromiso antes que un simple acatamiento (Senge, 1993). Construirla depende de que exista una comunicación integrada de la organización en todos los ámbitos, para ello es importante compartir la historia organizativa, promoviendo un sentido de continuidad temporal; reconocer la importancia de las relaciones basadas en la información, el intercambio de bienes, servicios y sentimientos, en contraposición a las relaciones basadas en la tradicional línea de autoridad; remover la artificial distinción entre línea y staff, y dar atención explícita a las relaciones entre las acciones dentro de la organización y entre la organización y las fuerzas externas (McGill et al., 1992)

C. Retención y recuperación del conocimiento

La retención y recuperación del conocimiento se asocia con la memoria organizativa, es decir, con la estructura para el aprendizaje y con el empleo de las tecnologías de la información. La retención se basa en dos argumentos fundamentales (Walsh y Ungson, 1999):

- a. Los modelos de retención varían de acuerdo con la manera en que las buenas decisiones, los estímulos y las respuestas pueden ser almacenados.
- b. La memoria organizativa no es almacenada en un solo lugar, ésta puede ser distribuida a través de diferentes partes de la organización.

La retención se hace a través de la cultura, que recoge las experiencias pasadas que pueden ser de utilidad para tratar el futuro, almacenando conocimiento en el lenguaje, en las estructuras compartidas, en los símbolos y en las historias. También se hace a partir de los procesos de transformación que generan conocimiento, almacenado en procedimientos, reglas y sistemas formalizados. Así mismo, puede hacerse a través de las estructuras que representan codificaciones de comportamientos correctos, logrados por el consenso y el reconocimiento colectivo.

Pero, tal vez, son los individuos la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias y de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia (Bontis et al., 2002). Adicionalmente, los individuos y las organizaciones usan tecnologías de la información que respaldan el proceso de generación de conocimiento al ofrecer acceso a las fuentes clave de la información organizativa, para ser aplicadas en las áreas problemáticas existentes (Templeton et al., 2002). La recuperación ocurre cuando los comportamientos presentes están basados en prácticas previas y en procedimientos que se han compartido y almacenado en las diferentes formas de retención de la información (Walsh y Ungson, 1999). Este aprendizaje, que forma parte de la organización, afecta al aprendizaje individual y grupal (Bontis et al., 2002). Por tanto, la capacidad de

aprendizaje organizativo se podría medir a partir de los factores que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.1. Factores que conforman la capacidad de aprendizaje organizativo

FACTORES	VARIABLES	ENFOQUES
Orientación al aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los directivos y empleados con la organización, con nuevas ideas, con conocimientos. • Actitud de apertura. • Experimentación. • Capacidad de desaprender lo obsoleto o innecesario 	Conductual/ cognitivo
Conocimiento compartido	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Trabajo en equipo. • Visión compartida 	Cognitivo
Retención y recuperación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos, reglas y sistemas formalizados. • Sistemas informáticos para el almacenamiento y utilización del conocimiento cuando sea necesario. 	Conductual

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Dimensiones del aprendizaje organizativo

Tal y como se ha planteado, el aprendizaje organizativo es la capacidad de realizar un proceso que transforma la información en conocimiento. Lo lleva a cabo la propia organización y sus integrantes, individuales o grupales, *le afectan factores* relacionados con ellos y con el contexto organizativo y *lo favorecen ciertas herramientas*. Dicho conocimiento se acumula y codifica en mapas cognitivos y modelos mentales, modificando en ocasiones los ya existentes, desarrolla la memoria y la experiencia, detecta errores y los corrige a través de la acción organizativa, y se introduce en las rutinas. Sus resultados le permiten

mejorar su actividad, su dotación de recursos y capacidades, y alcanzar y mantener ventajas competitivas.

Si, tal y como establecen Chiva y Alegre (2009), la capacidad de aprendizaje es la característica organizativa que permite que una empresa aprenda, consideramos relevante estudiar las dimensiones de esta característica para definir su influencia sobre el aprendizaje organizacional. Según Chiva y Alegre (2009), las principales dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional son las siguientes:

Experimentación

La experimentación supone que la organización debe adoptar una actitud receptiva y generadora de nuevas ideas, supone tener curiosidad acerca del funcionamiento de las cosas, o realizar cambios en los procesos de trabajo. Implica la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, basada en el posible uso de métodos y de procedimientos distintos. Realmente, la experimentación está muy ligada a la innovación. Las empresas innovadoras facilitan la creación y el flujo de conocimiento.

Asunción de riesgos

La asunción de riesgos puede entenderse como la tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre, y los errores. Que una organización mantenga una actitud de asunción de riesgos implica que está dispuesta a poner en práctica innovaciones y asumir que pueden salir mal. Una organización que asume riesgos está dispuesta a aprender no solo de los éxitos, sino también de los errores lo que resulta esencial para el aprendizaje organizativo eficaz.

Interacción con el ambiente externo

Esta dimensión hace referencia a como se relaciona la empresa con su entorno: los competidores, el sistema económico, el sistema social, el sistema monetario y el sistema político/legal, etc. Esto es importante porque las empresas no pueden evolucionar ajenas a su entorno, puesto que el conocimiento de dicho entorno es el que permitirá tomar las decisiones adecuadas y mantener su posición en el mercado. Cuanto más turbulento es el entorno mayor capacidad de aprendizaje tienen las organizaciones siempre que estas estén interactuando con el mismo. Si tenemos en cuenta que el entorno más turbulento es el entorno internacional, tal como se ha comentado con anterioridad, parece evidente que las empresas que sigan estrategias de internacionalización podrán incrementar sus conocimientos, lo cual nos muestra una vinculación clara entre conocimiento e internacionalización.

Diálogo

Es considerado como una de los principales mecanismos para un aprendizaje organizativo puesto que permite aportar diferentes puntos de vista, se intercambia información y opiniones y se consigue una comprensión colectiva a partir de los procesos, las hipótesis, y las certezas que componen la experiencia diaria. Si este diálogo se genera entre agentes de diferentes países y culturas esto provocará un aprendizaje organizativo de mayor calidad.

Toma de decisiones participativa.

Hace referencia a como se adoptan las decisiones en las organizaciones, cuando mayor sea la participación de los trabajadores en la toma de decisiones mayor será su implicación en la ejecución de las mismas, mejorando su motivación e incrementando su compromiso con la organización, además la organización dispone de más información y más plural, de modo que los resultados de estas decisiones suelen ser más acertados.

El análisis realizado en los puntos anteriores referente a los factores del aprendizaje organizativo y a sus dimensiones nos está aportando información que facilite una mejor adaptación e interacción de la empresa con su entorno,

independientemente de que dicho entorno sea más o menos conocido para dicha empresa. Obviamente, el análisis del aprendizaje organizativo pretende ofrecer a las empresas nuevos instrumentos que le ayuden a mejorar sus resultados empresariales, de ahí la importancia de analizar cómo el aprendizaje organizativo puede influir en el desempeño.

2.2.3. Aprendizaje organizativo y desempeño

La turbulencia del entorno, los cambios impredecibles y la consecuente incertidumbre organizativa han provocado el cuestionamiento del análisis estratégico convencional para entender las diferencias en el desempeño de las empresas. Los beneficios de una planificación en la organización no provienen solamente de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación, que emerge de procesos encaminados a una gestión del conocimiento de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizativo como factor de competitividad. La teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) asume que no es suficiente la acumulación de activos estratégicos que permitan una adaptación exitosa al entorno, sino que es necesario generar nuevas competencias que faciliten innovaciones incrementales y, en algunos casos, radicales (Lado, Boyd, Wright, 1992) y esto se logra a partir de la gestión de los intangibles (Grant, 1996), los cuales generan a su vez las competencias distintivas en las organizaciones. El aprendizaje, recurso intangible, es considerado una capacidad dinámica por excelencia (Lado y Wilson, 1994), fuente de competencias distintivas en el interior de las organizaciones (Zander y Kogut, 1995).

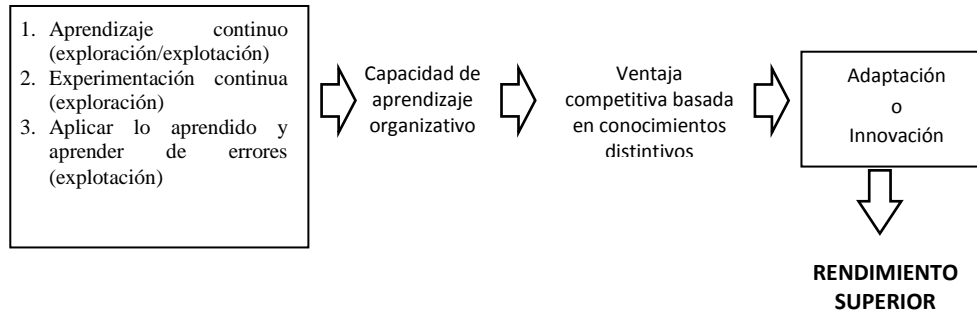
El contexto estratégico orienta a la organización hacia el aprendizaje y la habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia, lo cual incluye la visión generalizada de que todos los miembros de la organización deben adquirir el grado superior de conocimiento como fuente de ventaja competitiva y vincularlo con la estrategia y el desempeño. Las organizaciones exitosas son aquellas que articulan la estrategia y las necesidades de los empleados en todos los ámbitos, así como sobre lo que necesitan conocer, compartir y aprender para

ejecutar dicha estrategia. Esta articulación guía el despliegue de los recursos organizativos y tecnológicos y de las capacidades para aprovechar al máximo el conocimiento, lo que incrementa las posibilidades de generar valor (Zack, 1999, Davenport, 1999). Para Nonaka y Takeuchi (1999), la esencia de la estrategia es conceptualizar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerla operativa para su implantación a través de un sistema de administración.

El aprendizaje organizativo como capacidad de orden superior o metacapacidad (Collis, 1994, Collis y Montgomery, 1995) le permite a la empresa no sólo renovar constantemente los conocimientos actuales y generar nuevos, mejorando continuamente sus procesos y rutinas (Lei et al., 1996; Kogut y Zander, 1992) respondiendo adecuadamente a los cambios del entorno, sino que le da la habilidad para prever dichos cambios y, muchas veces, provocarlos por medio de la innovación, adelantándose a ellos, evolucionando más rápido que los competidores (Ulrich et al., 1993) y manteniendo así una búsqueda constante de la mejora de la actuación y los resultados. Hemos de tener en cuenta que para establecer un vínculo positivo entre el aprendizaje y el rendimiento, es necesario que el primero esté alineado a la estrategia de negocio de la empresa (Zack, 2003), para que permita que la generación y renovación de recursos y capacidades esté de acuerdo con los objetivos organizativos. De lo contrario, el aprendizaje puede no tener ningún impacto o quizás impacto negativo en los resultados.

Usar estrategias de aprendizaje para convertirse en una empresa líder requiere, según Slocum, McGill y Lei (1994), que se adopten tres prácticas que capitalicen en sus capacidades y cultura la fuerza competitiva (figura 2.1)

Figura 2.1. Relación entre capacidad de aprendizaje y rendimiento



Fuente. Elaboración propia

Exponemos, con más detalle, el argumento de estos autores:

1. Desarrollar un propósito estratégico de aprender nuevas capacidades. Las empresas orientadas al aprendizaje sobre su entorno (clientes, proveedores, competidores e instituciones), la evolución de su mercado y los cambios tecnológicos, están en mejores condiciones para competir en un contexto cada vez más turbulento (Zollo y Winter, 2002; Prieto y Revilla, 2006). Por este motivo la empresa debe ser capaz de potenciar entre sus trabajadores un *proceso de aprendizaje continuo* que les permita ir desarrollando capacidades nuevas que se irán integrando en la organización a través del diálogo y la dirección participativa.

2. Comprometerse con la experimentación. La experimentación puede definirse como el punto hasta el cual se tienden y se tratan con interés las ideas nuevas y sugerencias. La *experimentación* es la dimensión que más apoyo ha recibido en la literatura del aprendizaje organizativo (Goh y Richards, 1997). Nevis, DiBella y Gould (1995), consideran que la experimentación implica poner a prueba nuevas ideas, tener curiosidad por cómo funcionan las cosas o introducir

cambios en los procesos de trabajo. La experimentación facilitará la innovación y esto provocará una mejora en los resultados empresariales ya que la empresa mantiene una actitud proactiva satisfaciendo las necesidades de los clientes antes que su competencia, se trata de un enfoque basado en la exploración.

3. Aplicar lo aprendido y aprender de errores y sucesos pasados. La aplicación de lo aprendido supone poner en práctica todo el conocimiento organizativo que se ha ido adquiriendo y que hemos plasmado en rutinas, sin embargo los cambios en el entorno provocan que este conocimiento quede pronto obsoleto y podamos incurrir en errores al “explotar” los conocimientos adquiridos, en este caso las empresas deben aceptar el riesgo, lo que se entiende como ser tolerantes a la ambigüedad, la incertidumbre y los errores: así, Sitkin (1996), afirma que el fracaso es un requisito indispensable para que exista un aprendizaje organizativo efectivo ya que ayuda a la empresa a adaptarse a las necesidades del cliente, cuando su conocimiento ha resultado insuficiente o erróneo.

Estas prácticas basadas en ampliar el conocimiento a partir de los errores cometidos, aportan a la empresa unos conocimientos distintivos y difíciles de imitar al explorar nuevos caminos, dichos conocimientos le ofrecerán una ventaja competitiva importante puesto que le permitirá adaptarse con facilidad a las condiciones cambiantes de los mercados puesto que se suman conocimientos y se mejoran competencias, e incluso la empresa es capaz de innovar a través de la búsqueda y experimentación de nuevos recursos, cuyos resultados son inciertos (March, 1991). Con estas posibilidades de adaptación e innovación la empresa se encuentra en una mejor posición para lograr un rendimiento superior que la competencia tanto en mercados domésticos como internacionales.

Dada la importancia que se le está dando al concepto del conocimiento, vamos a tratar de ampliar la información sobre el mismo en el siguiente punto.

2.3. El conocimiento en la organización: conceptualización

El conocimiento se genera a partir de una adecuada combinación de experiencias, valores, información y know-how que sirve como marco para incorporar nueva información (Davenport y Prusak, 1998). El conocimiento es personal, se origina y reside en las personas, por tanto, su imitación por parte de otros es compleja; está sujeta a la interpretación de cada individuo y está fuertemente integrada en la organización, sus empleados, cultura, rutinas organizativas, políticas y sistemas (Nelson y Winter, 1982; Grant, 1996). Esto supone que el conocimiento, a nivel colectivo, está fuertemente integrado en la empresa y debe ser almacenado en la memoria organizativa (Walsh y Ungson, 1999). El conocimiento es por tanto el input del proceso de aprendizaje organizativo, a la vez que el nuevo conocimiento es el resultado del mismo.

Por tanto, podemos decir que dicho conocimiento se forma a partir de las unidades estructurales y funcionales de las organizaciones, tales como: el individuo, el grupo, la organización y la red de organizaciones interactuantes. Debe ser adecuadamente transmitido a la organización que lo absorberá y generará un nuevo conocimiento. En consecuencia, el conocimiento adquirido por la organización sería el indicador que nos permitiría medir el éxito de las capacidades de aprendizaje de la misma y el valor de la ventaja competitiva que le aporta a la empresa. Dada su importancia en la generación de ventajas competitivas, consideramos conveniente analizar la clasificación que los principales autores han hecho del concepto de conocimiento:

1) Conocimiento generativo, productivo y representativo

Se trata de una clasificación desarrollada por Wikström, et al (1994), estos autores presentan un enfoque general de gestión organizativa, basado en el aprendizaje, el conocimiento y la creación de valor, que resulta integrador y orientado hacia la práctica.

El conocimiento generativo se refiere al proceso y resultado de creación del nuevo conocimiento, durante la solución de problemas o la identificación de nuevas

propuestas o alternativas para nuevas oportunidades; éste se utiliza posteriormente en los procesos productivos o de servicio, los que, a partir de aquel, generan un nuevo conocimiento.

El conocimiento productivo es el conocimiento aplicado, que se concreta en los productos o resultados, de carácter explícito y con valor de uso.

El conocimiento representativo es el que se pone a disposición de los clientes, para que ellos, a su vez, realicen sus propios procesos creadores de valor. Los tres tipos de procesos ocurren simultáneamente y con la influencia de cada uno de ellos sobre los demás.

2) Conocimiento conceptual, operacional e instrumental

Para facilitar la comprensión de las relaciones entre el concepto de conocimiento con otros vinculados, como son las habilidades, las capacidades y la inteligencia, conviene distinguir los siguientes tipos de conocimiento:

Conocimiento conceptual, abarca el conocimiento de teorías, leyes, regularidades, conceptos y nociones, así como sus interrelaciones de significado. Incluye la perspectiva más teórica de metodologías y métodos en su vínculo con los demás elementos mencionados.

Conocimiento instrumental, es el conocimiento acerca de las formas prácticas de aplicar las metodologías y métodos. Abarca el conocimiento acerca de las diferentes técnicas y procedimientos que pueden combinarse y utilizarse como alternativas.

El conocimiento operacional consiste en saber cómo se deben realizar las operaciones.

3) *Conocimiento tácito-explicito.*

La diferenciación entre conocimiento explícito y tácito fue presentada por (Polanyi y Nonaka 1966, 1991), y es ampliamente citada en la actualidad. El conocimiento tácito, tiene un carácter personal, que lo hace más difícil de formalizar y comunicar. Nonaka (1991), considera además, que "está profundamente enraizado en la acción, en el compromiso y desarrollo en un contexto específico". Choo (1999), amplía esta idea al plantear: "Los conocimientos tácitos comprenden los conocimientos prácticos, los especializados, la heurística, la intuición, etc., que las personas desarrollan en la medida en que se incorporan al flujo de sus actividades laborales. Son conocimientos personales, difíciles de formular o articular (Polanyi, 1996;1973).

El conocimiento explícito o codificado, es el más comúnmente conocido, al ser transmisible (una vez transformado en información) en la comunicación mediante los lenguajes convencionales externos.

Como hemos comentado anteriormente, ambos tipos de conocimiento deben transmitirse adecuadamente entre los miembros de la organización para incrementar el aprendizaje organizativo, sin embargo no resulta fácil poder formalizar un proceso de transmisión del conocimiento, sobre todo cuando hablamos del conocimiento explícito que debe ser convertido en tácito para poder aumentar el conocimiento individual, grupal y organizativo que será el que nos permitirá alcanzar una ventaja competitiva.

En este punto del trabajo ya se ha hecho alusión al concepto de exploración y explotación, por lo que consideramos necesario analizarlo con más detalle puesto que al trabajar en entornos cada vez más dinámicos, se hace imprescindible hablar de las capacidades dinámicas y su influencia en el aprendizaje organizativo.

2.3.1. El concepto de exploración y explotación en el aprendizaje organizativo

El concepto de exploración y explotación ha sido ampliamente estudiado, sobre todo en lo referente al aprendizaje organizativo y la innovación. Tal y como

establecían He y Wong (2004), ambos conceptos requieren estructuras diferentes, procesos, estrategias, capacidades y culturas y, por tanto, su impacto en el desempeño de una organización puede ser distinto.

Si nos centramos en el campo del aprendizaje organizativo, podemos decir que la exploración y explotación implican diferentes tipos de aprendizaje en la empresa, de tal manera que la exploración supone experimentar y puede tener retornos inciertos y, en determinadas ocasiones, incluso negativos. Sin embargo la explotación implica la ampliación de competencias existentes, el perfeccionamiento de procesos y retornos positivos y predecibles (March, 1991), en la mayoría de los estudios ambos conceptos son interpretados de manera diferente, en múltiples ocasiones se relaciona la exploración como búsqueda de conocimiento distante y la explotación como búsqueda de conocimiento local, sin embargo en la práctica es muy difícil poder fijar los límites sobre la distancia, aunque podemos pensar que el conocimiento distante es el que encontramos en entornos totalmente distintos, con clientes diferentes y distinta competencia por lo que relacionaríamos este tipo de conocimiento con el que se puede obtener cuando entramos en mercados internacionales a través de Inversiones Directas o Joint Ventures.

Por otra parte, si hablamos de exploración y explotación en el campo de la innovación suele asociarse el objetivo de la exploración con lograr novedades en los procesos de innovación a través de la experimentación con nuevas alternativas (Rowley, Behrens y Krackhardt, 2000), se trata de innovaciones emergentes que producirán resultados a más largo plazo. Cuando hablamos de explotación supone perfeccionar y/o ampliar los conocimientos de la empresa con el fin de lograr innovar en productos, procesos u organización (Atuahene-Gima, 2005). Autores como Rowley et al. (2000), ponen el énfasis en que la explotación pretende reafirmar la innovación existente para ganar eficiencia en un área concreta de la empresa, estamos hablando de innovación incremental, mientras que la exploración hace referencia a invertir en recursos para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y procedimientos que permitan mayor flexibilidad en el desarrollo de las innovaciones refiriéndose, por tanto, a la innovación radical.

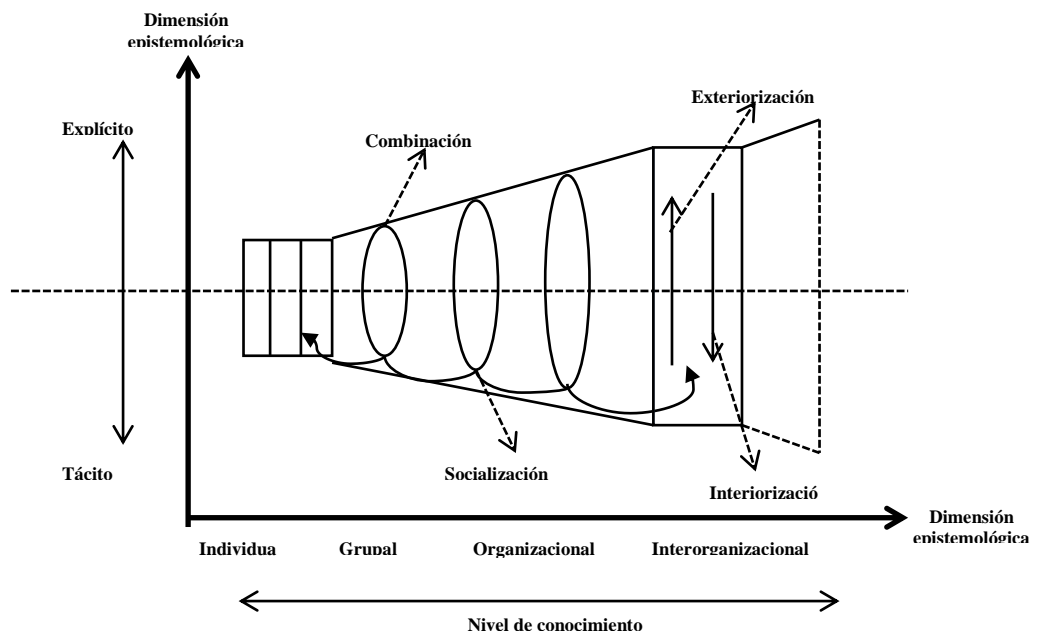
Puesto que el aprendizaje y la innovación son consideradas dos capacidades clave a la hora de generar ventajas competitivas sostenibles en la empresa, vamos a profundizar más en el estudio del concepto de exploración/explotación en cada una de ellas.

2.3.2. Modelo dinámico de creación de conocimiento.

Para analizar la importancia del concepto de exploración y explotación sobre el aprendizaje debemos empezar analizando el modelo dinámico de creación de conocimiento estudiado por (Nonaka y Takeuchi, 1995), desde la creación del mismo hasta su aplicación.

En esta línea, Nonaka y Takeuchi (1995); establecen que para la creación de conocimiento organizacional es necesario, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización, pues constituye la base de ésta. En segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional.

Figura 2.2. Proceso de adquisición y creación de nuevo conocimiento



Fuente. Nonaka y Takeuchi (1995)

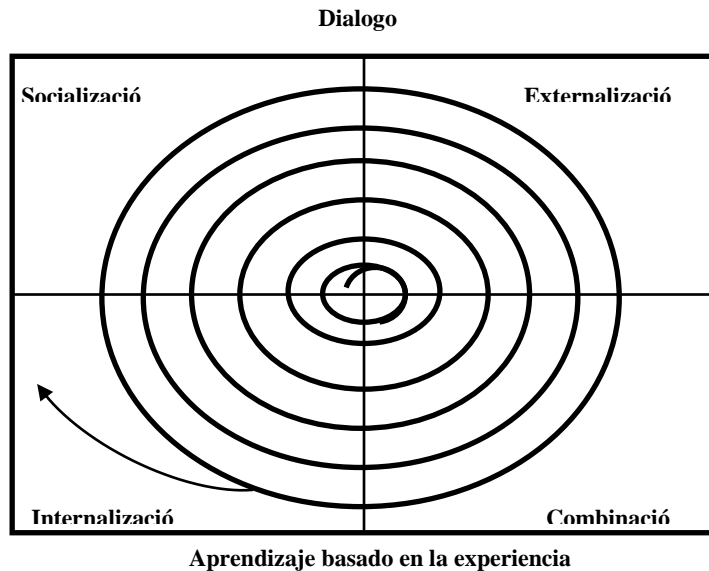
Para que sucedan los procesos de movilización y ampliación de conocimiento, los autores defienden que debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito, similar al que acontece con el conocimiento humano. A esta integración es lo que denominan “conversión de conocimiento”. La conversión de conocimiento ocurre de cuatro formas:

- **Socialización:** de conocimiento tácito a conocimiento tácito. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas, sin usar el lenguaje. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y práctica. Los autores citan la experiencia como un secreto para la adquisición de conocimiento tácito. La experiencia compartida así como los entrenamientos prácticos contribuyen al entendimiento del raciocinio de otro individuo. El contenido generado de este modo es el conocimiento compartido.
- **Externalización:** de conocimiento tácito a conocimiento explícito. La expresión del conocimiento tácito en forma de metáforas, conceptos, hipótesis, analogías o modelos. Este modo de conversión es considerado la llave o la clave para la creación de conocimiento, generando el conocimiento conceptual.
- **Combinación:** de conocimiento explícito a conocimiento explícito. La combinación de conjuntos diferentes de conocimientos explícitos, a través de reuniones, documentos, conversaciones o redes de conocimiento. Se crea, con la combinación, el conocimiento sistémico.
- **Internalización:** de conocimiento explícito a conocimiento tácito. El conocimiento explícito es incorporado en la base de conocimiento tácito de las personas, en la forma de modelos mentales, lo que ocurre a través de la experiencia, generando como contenido el conocimiento operacional.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional. Los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de

conversión interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

Figura 2.3. Espiral de creación del conocimiento organizacional



Fuente. Nonaka y Takeuchi (1995).

Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo la facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual.

2.3.3. Aprendizaje organizativo y capacidades dinámicas

Como hemos visto en los puntos anteriores, la conceptualización y medición del aprendizaje en las organizaciones es necesaria debido a la estrecha relación que mantiene este proceso con el conocimiento, y a la progresiva importancia que dicho conocimiento está adquiriendo como activo intangible, básico y estratégico, responsable de la situación competitiva de las empresas.

No podemos olvidar el “papel crucial que juega el aprendizaje en la creación y desarrollo de capacidades dinámicas” (Ambrosini et al., 2009: S11), es por lo que consideramos imprescindible incidir en el estudio del aprendizaje organizativo como mecanismo de adaptación de la empresa a su entorno.

Su papel es estratégico en las organizaciones ya que lo hacen responsable de una serie de transformaciones por las cuales los recursos estándar, disponibles en el mercado, son usados y combinados dentro del contexto organizativo de cada empresa. De esta manera se generan capacidades que pueden ser fuente de ventaja competitiva siempre que sean escasas y difíciles de imitar o sustituir. La capacidad de aprendizaje permite generar nuevas competencias y responder así a los cambios constantes del entorno, lo cual ayuda a mantener dicha ventaja competitiva en el tiempo. En este sentido, las capacidades dinámicas constituyen una de las principales corrientes de investigación en la literatura más reciente, ya que permiten reconfigurar el conocimiento acumulado para favorecer una adaptación constante a las condiciones de un entorno cada vez más cambiante.

Los tipos de conocimiento revisados anteriormente se adquieren a través del proceso de aprendizaje organizativo que modifica la forma en que las organizaciones interpretan su entorno. La literatura identifica dos fuentes de conocimiento y por tanto tipos de aprendizaje a nivel organizativo, interno y externo, ya que éste puede ser adquirido dentro o fuera de la empresa (Lavie, 2006):

- Generación de conocimiento a partir de fuentes internas. Los miembros de la organización generan y desarrollan nuevo conocimiento en la organización, lo que implica la “explotación de conocimiento”. Desde la economía evolutiva, esto implica la existencia de un proceso de aprendizaje organizativo, necesario para expandir sus capacidades actuales.
- Generación de conocimiento a partir de fuentes externas. A través de la adquisición o imitación del conocimiento existente fuera de los límites de la empresa, lo que llamamos “exploración de conocimiento”, la empresa genera una base de conocimiento más amplia. La exploración implica la búsqueda de nuevos conocimientos, utilizando tecnologías hasta el momento desconocidas (Greve, 2007).

Este nuevo conocimiento se integra con la base de conocimiento existente y permite la reconsideración de rutinas organizativas anteriores, dando como resultado un aprendizaje de doble ciclo. Este doble mecanismo, *exploración-explotación*, permite la renovación del conocimiento relevante en la organización. Por ello, la capacidad de aprendizaje en las organizaciones es considerada una de las capacidades básicas, ya que una organización capaz de aprender está en condiciones de competir mejor en el entorno doméstico e internacional.

Dichos procesos de aprendizaje, la exploración y explotación, se han convertido en uno de los aspectos más citados en las literatura reciente sobre organizaciones. El desarrollo de explotación y exploración es conocido por “ambidestreza”, que constituye una capacidad organizativa dinámica. La explotación implica la mejora, eficiencia y aprovechamiento de las competencias actuales, mientras que la exploración implica la búsqueda y experimentación de nuevos recursos, cuyos resultados son inciertos (March, 1991).

En consecuencia, cada vez más estudios incorporan esta teoría para explicar los procesos de aprendizaje organizativo y la capacidad de acceso de la empresa a mercados globales con entornos muy cambiantes. Esto es así porque el entorno global está siendo cada vez más dinámico y las empresas pueden perder la ventaja competitiva adquirida a través del conocimiento organizativo si no son capaces de adaptarse a los cambios permanentes. En este contexto, la comprensión de por qué algunas organizaciones consiguen mantener en el tiempo su ventaja competitiva cuando operan en entornos de carácter dinámico mientras otras no, tiene su fundamento en cómo ciertas empresas desarrollan nuevas capacidades organizativas clave que permiten la adaptación a los cambios en mercados y tecnologías (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007; O’Reilly y Tushman, 2008) y por tanto a vencer el miedo a acceder a mercados internacionales.

Dada la importancia que el desarrollo de la explotación y exploración tienen para la adquisición y mantenimiento de la ventaja competitiva de las empresas en mercados globales, vamos a tratar de resumir los aspectos clave de ambas dimensiones según los principales autores.

Del análisis de la tabla 2.2. deducimos que aquellas empresas que trabajan en entornos dinámicos buscan, constantemente, información sobre el mercado, la demanda, y la competencia. Además, se observa que la elección de la exploración o explotación como fuente de conocimiento afecta a cómo las empresas orientan sus procesos de innovación, aspecto clave en la obtención de ventajas competitivas sostenibles, sobre todo en mercados globales, de ahí la importancia del capítulo siguiente que analiza la relación entre internacionalización y ambidextria.

Tabla 2.2. Aspectos clave de la explotación y exploración en la adquisición de ventajas competitivas

	EXPLOTACIÓN	EXPLORACIÓN	AUTORES
Concepto	Utilización, refinamiento y extensión del conocimiento, tecnologías y productos existentes.	Búsqueda de nuevo conocimiento, utilización de tecnologías desconocidas y lanzamiento de productos con demanda incierta	March (1991), Levinthal y March (1993) Greve (2007)
Foco	Mayor eficiencia en la absorción del conocimiento	Mayor alcance y flexibilidad en la absorción del conocimiento	Van den Bosch, Volverda y de Boer (1999)
	Búsqueda profunda y de carácter local	Búsqueda superficial y lejana	Katila y Ahuja (2002)
Resultado	Tiende a generar innovaciones de carácter incremental	Tiende a generar innovaciones de carácter radical	Benner y Tushman (2003) Jansen et al. (2006)
	Rendimiento a corto plazo: innovaciones tecnológicas.	Rendimiento a largo plazo: Innovaciones no tecnológicas.	March (1991), Greve (2007)
Riesgos	Riesgo bajo en el corto plazo (certeza y cercanía temporal de los retornos)	Riesgo elevado (inversiones significativas, incertidumbre, lejanía temporal de los retornos)	Danneels, E. (2002), Beckman (2006), Greve (2007)
	Riesgo elevado en el largo plazo (amenaza de obsolescencia del conocimiento y capacidades actuales)	Proceso clave para el desarrollo de nuevas capacidades	Danneels, E. (2002), O'Reilly y Tushman (2008)

Fuente. Elaboración propia.

2.4. Conclusiones.

Una vez analizadas las implicaciones de la Teoría de Recursos, Capacidades y Conocimiento en un entorno dinámico, debemos considerar una de las implicaciones estratégicas de esta teoría y es que permite ofrecer una base explicativa para la estrategia de internacionalización. Ya que, tal como dice Wernerfelt (1984), “la base para justificar la expansión de las actividades de la empresa hacia nuevos productos y/o mercados radica en el exceso de recursos y capacidades susceptibles de múltiples usos y para los cuales el mercado muestra importantes imperfecciones”. Sin embargo, esta afirmación también podría ser analizada en sentido inverso, es decir, una manera que tiene la empresa de incrementar los recursos y capacidades que aporten ventajas competitivas sostenibles es a través de los conocimientos obtenidos en mercados diferentes, mercados internacionales, esta situación se genera por el hecho de que estas empresas mantienen una interacción constante con agentes pertenecientes a otros países y, por tanto, se encuentran expuestas a conocimientos a los que no pueden acceder aquellas empresas que operan únicamente en el mercado doméstico. Por tanto, competir en el extranjero permite a las empresas la exposición a las mejores prácticas, así como la acumulación de información tecnológica y de mercado que posteriormente podrán incorporar a su función productiva y que les ayudará a mejorar no solo por la gran oportunidad de aprender que les ofrece, sino también porque todo este conocimiento, tácito y explícito, actuarán como base de nuevos procesos de innovación.

En la situación actual es evidente que la experiencia internacional es una condición necesaria para aumentar la presencia en mercados exteriores y conseguir un desempeño económico superior gracias al crecimiento internacional. Los trabajos realizados por importantes autores como (Bernard y Jensen, 1999) han demostrado que las empresas que se han internacionalizado muestran mejores niveles de desempeño, en términos de productividad, tamaño, supervivencia, intensidad de capital e intensidad tecnológica, que las empresas que se han quedado en el mercado doméstico.

CAPÍTULO 3. INTERNACIONALIZACIÓN Y CAPACIDADES DINÁMICAS

3.1. Introducción

Según hemos visto en los puntos anteriores cuando hacíamos referencia a la Teoría de Recursos y Capacidades, la selección de una estrategia determinada por parte de la empresa se basa en los principales recursos y capacidades que posee la misma, teniendo en cuenta que éstos serán los que le permitan obtener una determinada ventaja competitiva sostenible. Según esta afirmación, la empresa podrá iniciar su proceso de internacionalización si posee capacidades y recursos distintivos que, adecuadamente combinados con capitales físicos, se materializan en una cierta ventaja competitiva en el mercado seleccionado.

En función de lo comentado anteriormente, lo importante para nuestro estudio sería determinar la manera en que el proceso de internacionalización de las empresas contribuye a incrementar el aprendizaje organizativo y como consecuencia, el resultado empresarial a través de la innovación.

Cuando nos planteamos conocer las **capacidades** consideradas necesarias para poder competir en mercados internacionales y mejorar el resultado empresarial, debemos analizar los trabajos de (Bartlett y Ghoshal, 1991; Doz y Prahalad, 1988) que nos han permitido extraer los siguientes aspectos clave:

- La adaptación al sector
- La eficiencia global,
- La sensibilidad nacional,
- El desarrollo y transferencia de tecnología, y
- La capacidad de incrementar el conocimiento,

Es importante remarcar que la ventaja competitiva internacional no puede descansar en una capacidad distintiva única, ya que el desarrollo de múltiples capacidades proporciona diversas **ventajas** sobre los competidores (Mascarenhas, Baveja y Jamil, 1998), tales como:

1. Dificultad para la imitación,
2. Obtención de un efecto interactivo superior al de cada capacidad por separado,
3. Mejor adaptación y supervivencia a largo plazo.

Siguiendo con el análisis de la relación entre la internacionalización y la Teoría de Recursos y Capacidades, encontramos que esta teoría ha sido también usada para explicar las decisiones de **modo de entrada** y sus relaciones con los resultados internacionales. Desde este punto de vista, con la elección del modo de entrada, una empresa intenta transferir los recursos específicos del mercado local al mercado foráneo (Sharma y Erramili, 2004). Sin embargo, los modos de entrada difieren respecto a su efectividad en la transmisión de dichos recursos; lo cual se traduce en diferencias respecto a su influencia en los resultados internacionales (Sichtmann et al., 2007).

Los modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos facilitan el control tanto de las capacidades que se desarrollan en el país de destino, como de la transferencia de capacidades distintivas que son difíciles de transferir con otros modos de entrada; por lo que dichos modos parecen proporcionar mejores resultados de carácter financiero. De hecho, se ha podido demostrar empíricamente que el efecto sobre los resultados financieros de los modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos y control es superior al de los modos cooperativos o la exportación. Estos resultados hallarían su explicación en que los primeros cuentan con la ventaja de la presencia local y el conocimiento de cómo integrar los factores externos para proporcionar un valor superior (Sichtmann et al., 2007).

La influencia de la elección del modo de entrada en los resultados empresariales es un aspecto clave sobre el que vamos a profundizar a lo largo de nuestro trabajo.

3.2. Modos de entrada en mercados internacionales

Cuando se habla de empresas internacionales y su performance es necesario hacer mención de la incidencia sobre los resultados que la correcta selección del modo de entrada en dichos mercados tiene, y es mucha la literatura existente sobre las decisiones del modo de entrada, Erramili y Rao (1993), decían que se trata de una de las decisiones más críticas que condicionan el desarrollo internacional futuro de una empresa.

Si analizamos las diferentes teorías existentes podemos observar que los distintos modos de entrada se caracterizan en base a una serie de criterios (Hill, Hwang, y Kim, 1990; Phatak, Muralidharan, y Chandran, 1996; Pla, y León, 2004), de manera que la selección del modo de entrada dependerá de la posición que quiera adoptar la empresa en el mercado internacional.

Figura 3.1. Caracterización modos entrada mercados internacionales



Fuente: Bradley y Calderón (2006)

En la figura anterior hemos detallado todos los posibles modos de entrada que la empresa puede utilizar una vez haya elegido el mercado internacional al que quiere dirigirse. A pesar de la diversidad de posibilidades, para el objeto de nuestro trabajo vamos a agruparlas de manera que trabajaremos con los siguientes modos de entrada: exportación, licencias e inversión directa.

Esta agrupación nos va a permitir analizar las ventajas que supone para la empresa cada uno de los principales modos de entrada en función del aprendizaje, tanto en lo referido a exploración como explotación, información que pretendemos resumir en la siguiente tabla:

Tabla 3.1. Ventajas de los diferentes modos de entrada en relación con el aprendizaje

MODOS DE ENTRADA	VENTAJAS	EXPLORACIÓN/ EXPLOTACIÓN
Exportación	La empresa se beneficia del conocimiento del mercado doméstico e intenta replicar dicho conocimiento en mercados foráneos.	Explotación
Licencias	Ofrece la posibilidad de adquirir conocimientos sobre procedimientos y políticas locales, pero no tiene capacidad para aplicarlos,	Exploración condicionada
Inversión Directa	Permite el intercambio de recursos: información, tecnología, experiencia, etc. Se adquiere Know-how establecido y contactos con nuevas empresas, instituciones e incluso sectores.	Exploración

Fuente. Elaboración propia

Una vez identificada la influencia de cada uno de los modos de entrada en las capacidades dinámicas del aprendizaje podemos afirmar que la adecuada selección del modo de entrada es fundamental para la empresa ya que condicionará los resultados de la misma en el mercado internacional durante un largo periodo de tiempo, de ahí que esta decisión tenga un marcado carácter estratégico, (Melin, 1992) y precise ser analizada con mayor detenimiento.

3.3. Modelos sobre los que se basan las decisiones de entrada

Son diversos los modelos que han tratado de explicar las decisiones sobre los modos de entrada en los mercados exteriores, y son varios los factores y variables analizadas en cada modelo, en este punto vamos a tratar de exponer aquellos modelos más significativos que nos ayudarán a entender cómo ha evolucionado la investigación en esta área durante los últimos años.

3.3.1. Enfoque de costes de transacción

Este enfoque, basado en la teoría de los costes de transacción, explica la forma de entrada a los mercados internacionales basándose en la minimización de los costes de transacción y de producción y la maximización de la eficiencia obtenida en cada opción de entrada (Williamson, 1991), aprovechando las imperfecciones del mercado debidas a las diferencias entre los recursos nacionales. Observamos que este enfoque se basa, fundamentalmente en el control, asumiendo que los conceptos control y compromiso están estrechamente relacionados y, según esta teoría, son difíciles de medir separadamente.

Por este motivo podemos decir que la teoría de costes de transacción basa sus decisiones sobre el modo de entrada en la minimización de los costes asociados a la explotación de una ventaja competitiva en el mercado foráneo, optando por modos de entrada de alto compromiso/control cuando la explotación está internalizada en la propia empresa, y de bajo compromiso/control cuando se deja en manos de agentes externos. Sin embargo la elección de estos modos de entrada también se ve afectada por otro tipo de factores como las imperfecciones en el

mercado de entrada, puesto que si dicho mercado no funciona correctamente necesitaremos incurrir en mayores costes de transacción para evitar que se haga un mal uso de las ventajas competitivas a explotar.

La crítica principal que se le plantea a este enfoque es que los modelos no son puramente transaccionales y por tanto se le critica que en la decisión del modo de entrada valore, sobre todo, factores económicos (Hill, Hwang y Kim, 1990).

Autores como Klein, Frazier y Roth (1990), establecieron uno de los primeros modelos de decisión sobre los modos de entrada basados en evaluar la significatividad de los factores transaccionales y no transaccionales ya que ambos se consideraban significativos a la hora de tomar dicha decisión. Sin embargo, si hablamos de este enfoque hemos de hacer referencia, necesariamente, al modelo propuesto por Hill, Hwang y Kim (1990), que se basa en la definición de tres factores clave: transaccionales, estratégicos y del entorno, que son los que explican la forma de introducirse en los mercados por lo que la decisión sobre el modo de entrada se basa en la valoración conjunta de los tres factores. Esta teoría es conocida como la “Teoría Ecléctica”.

Posteriormente varios autores toman como base este modelo y confirman su solidez: (Aulakh y Kotabe, 1997) su trabajo permitió corroborar la idoneidad de los factores empresariales, estratégicos y transaccionales para explicar los modos de entrada, autores como Brouthers (2002); Wilkinson y Van Nguyen (2002); Tesfom, Lutz y Ghauri (2004), acreditan la vigencia del enfoque de los costes de transacción como teoría explicativa de las decisiones de los modos de entrada pero con las correcciones pertinentes.

3.3.2. Enfoque de capacidades organizativas

La teoría basada en las capacidades organizativas ha sido interpretada de diferente manera por los autores, si bien Madhok (1997), ha presentado esta perspectiva como una alternativa a la teoría de los costes de transacción, otros autores como Aulakh y Kotabe (1997), la han percibido como complementaria. Según Wernerfelt (1984), la perspectiva de las capacidades organizativas está basada en el concepto de racionalidad limitada y arraigada en la teoría de recursos

y capacidades además, coincide en darle importancia al conocimiento experimental, (Johanson y Vahlne, 1990, 1977), de tal manera que cuando la ventaja competitiva a explotar en los mercados internacionales esté relacionada con el conocimiento tácito será difícil de transferir si no se transfiere el propio equipo humano de la organización, argumento que justifica la eficiencia de transmitir dichos conocimientos a filiales propias en vez de a organizaciones externas, esto implica elegir como modo de entrada los de alto grado de compromiso. Además, según esta teoría, dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión fuera de la empresa, dada su novedad y dificultad para ser imitados (Ekeledo y Sivakumar, 2004).

Según esta perspectiva, la empresa que vaya a introducirse en mercados exteriores debe encontrar el equilibrio entre explotación y desarrollo de sus capacidades (exploración). Ambas teorías se complementan para una mejor comprensión de cómo es desarrollado el proceso de internacionalización, y cómo puede ser elegida la mejor forma de entrar en mercados exteriores.

Según lo expuesto, deducimos que las teorías anteriormente detalladas se fundamentan en el análisis de los problemas relacionados con el oportunismo, la racionalidad limitada y los costes de transacción. Sin embargo, la teoría basada en las capacidades organizativas pretende entender qué habilidades y recursos son necesarios poseer para poder decidir, de acuerdo a éstos, que modalidad de entrada puede ser más conveniente utilizar (Pla y León, 2004).

3.3.3. El paradigma ecléctico

Dunning (1980, 1988) fue el autor de este enfoque, que trata de sintetizar varias teorías económicas como la teoría de recursos y capacidades, la teoría de los costes de transacción y la del comercio internacional (Andersen, 1997). Su argumento se basa en que la decisión y selección del modo de entrada viene determinado por la elección de cómo sacar el máximo provecho a las siguientes ventajas:

- Ventajas de propiedad: activos y habilidades de la empresa.

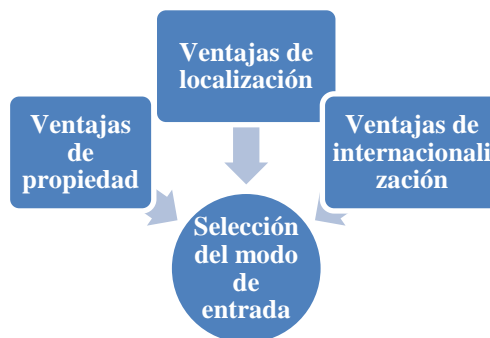
- Ventajas de localización: atractivo del país donde desea internacionalizarse.
- Ventajas de internalización: costes de elegir una determinada modalidad de entrada

Este enfoque, que muchos autores consideran una continuación de la teoría de los costes de transacción, mejora las aportaciones de este modelo, puramente económico, ya que además de las variables de transacción o internalización, también incorpora variables específicas de propiedad y variables de localización en el modelo de decisión acerca del modo de entrada (Dunning, 1973).

En este sentido podemos afirmar que el paradigma ecléctico viene a mejorar el modelo basado en los costes de transacción, puesto que la entrada en mercados exteriores es muy compleja y para tomar la decisión de entrada hemos de tener en cuenta múltiples factores, de ahí la importancia del enfoque ecléctico en cuanto que permite tener en cuenta esta diversidad.

Autores como Agarwal y Ramaswami (1992), confirman la relevancia de tener en cuenta más factores en las decisiones de los modos de entrada, tanto separada como conjuntamente, verificando la validez del paradigma ecléctico, tal como lo hacen posteriormente autores como Brouthers, Brouthers y Werner (1996), que lo consideran un enfoque integrador.

Figura 3.2. Modelo basado en el paradigma ecléctico



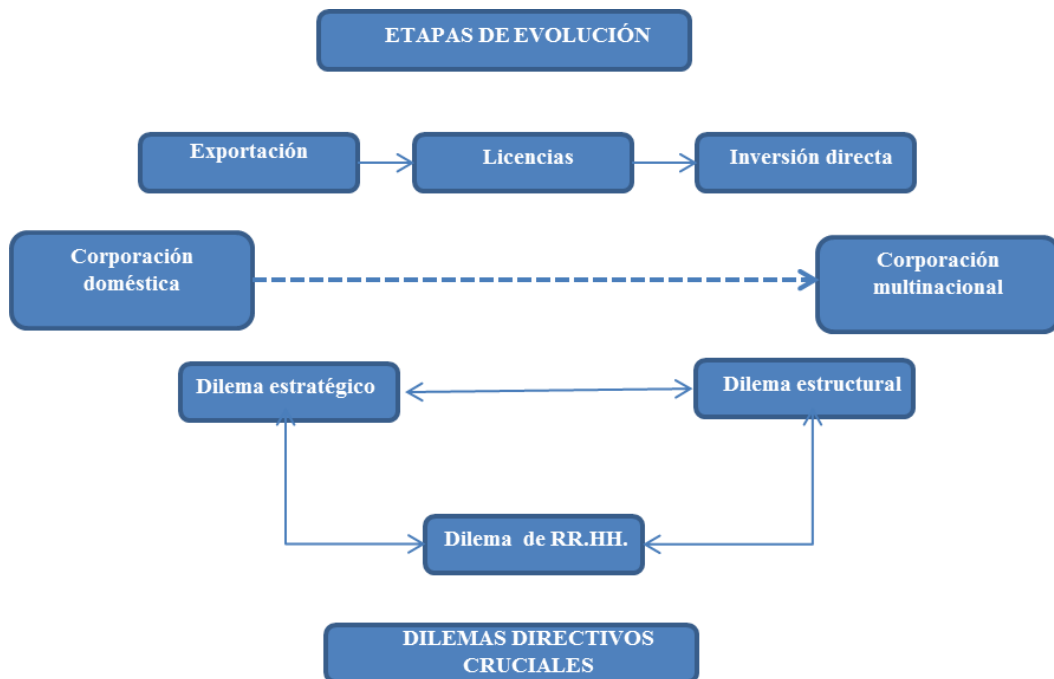
Fuente. Agarwal y Ramaswami (1992)

3.3.4. Modelos basados en las teorías del proceso de internacionalización

La base de estas teorías está en el compromiso creciente con el entorno internacional a medida que transcurre el tiempo (Johanson y Valhne, 1977), este incremento se produce de manera secuencial de modo que “a medida que disminuye el riesgo percibido sobre las operaciones internacionales, dada la acumulación de experiencia, la empresa comprometerá un volumen mayor de recursos en el exterior” (Pla y Cobos, 2002).

Esto se traduce en que la empresa sigue un proceso gradual atravesando diferentes etapas según avanza en su proceso de internacionalización, hay varias etapas de internacionalización que han sido propuestas por diferentes autores aunque en este trabajo solo haremos referencia al modelo adaptativo (Lam y White, 1999).

Figura 3.3. Modelo basado en las teorías de internacionalización



Fuente. Lam y White (1999)

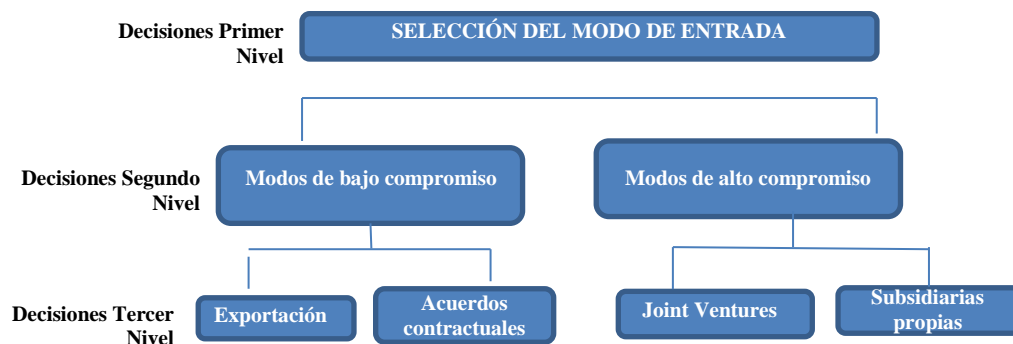
Según estos autores el avance gradual en el proceso de internacionalización empresarial se produce conforme los directivos van resolviendo problemas y conflictos que se les presentan, lo cual les permite ir adquiriendo mayor conocimiento en los mercados internacionales, este conocimiento es adquirido al ir explorando nuevos entornos, necesidades diferentes, distintas culturas, etc., lo cual incrementará el aprendizaje organizativo y, con toda probabilidad, los resultados empresariales.

3.3.5. Modelos basados en la perspectiva jerárquica

El modelo más representativo es el aportado por Pan y Tse (2000), donde la decisión del modo de entrada se plantea como una decisión que se toma jerárquicamente, es decir, la primera decisión será la de invertir o no en mercados internacionales, la segunda decidir el modo de entrada más conveniente, y tercera elegir la forma exacta de dicho modo de entrada.

En la primera decisión nos basamos, sobre todo en factores macro tales como: país de origen, país de destino, interacción entre país de origen y destino, industria. En las decisiones restantes toman más fuerza los factores micro: recursos humanos, canal de distribución, etc.

Figura 3.4. Modelo basado en la perspectiva jerárquica



Fuente. Elaboración propia a partir de Pan y Tse (2000)

Puesto que el marco teórico sobre el que hemos basado nuestro trabajo es la teoría de recursos y capacidades, consideramos que necesario exponer el modelo de las capacidades organizativas para entender un poco más los factores que influyen en la toma de estas decisiones.

Podemos concluir este punto diciendo que todas las teorías anteriores exponen posibilidades diferentes a la hora de tomar las decisiones sobre el modo de entrada en mercados internacionales sin embargo, tal como hemos visto en cada una de estas teorías, hay determinados factores que influyen en dichas decisiones por lo que consideramos necesario resumirlos en el siguiente punto.

3.4. Factores determinantes del modo de entrada

Cómo hemos comentado en apartados anteriores, la elección del modo de entrada se convierte en una decisión estratégica para la empresa dada la importancia de sus resultados, de ahí que no solo se deban tener en cuenta las teorías anteriores a la hora de tomar las decisiones sobre el modo de entrada, puesto que existen una serie de factores que lleven a mayores niveles de performance en un determinado mercado potencial, de ahí la importancia que tiene analizar dichos factores y su influencia en las decisiones del modo de entrada.

Con el objeto de facilitar la exposición de dichos factores, los agruparemos en las categorías siguientes:

Tabla 3.2. Factores determinantes del modo de entrada

FACTORES DETERMINANTES DEL MODO DE ENTRADA		
PAIS	EMPRESA	ESTRATÉGICOS
- Riesgo país	- Tamaño	- Integración vs.
- Distancia cultural	- Experiencia	localización
- Potencial de mercado	internacional	- Motivos de la
	- Conocimiento tácito	internacionalización

Fuente. Elaboración propia.

– Factores relativos a las condiciones específicas del país

Riesgo País. Es evidente que cada uno de los mercados internacionales en los que vaya a operar la empresa tendrá sus propias circunstancias pero hay determinados países cuya situación es más complicada como consecuencia de la inestabilidad política, la moneda, el riesgo de expropiación, etc. Si la empresa aprecia alguno de estos factores de riesgos la decisión del modo de entrada cambiará puesto que en los países con elevado riesgo de inversión las empresas buscarán posiciones flexibles que les permitan realizar modificaciones a modos de gobiernos más eficientes ante cualquier cambio en las condiciones del entorno o incluso abandonar el país sin tener pérdidas excesivas (Agarwal y Ramaswami, 1992; Erramilli y Rao, 1993). Por tanto, en países en los que se perciba ciertos riesgos, las empresas optarán por modos de entrada de menor compromiso

Distancia cultural. Entendemos por distancia cultural la incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado lo que implicaría importantes inversiones que le permitan a la empresas obtener la información que garantice minimizar el riesgo, si nos basamos en la teoría de los costes de transacción, es lógico pensar que ante la incertidumbre las empresas preferirán adoptar modos de entrada de menor compromiso que les vayan aportando la información precisa para la optimización de sus negocios, sin embargo si tenemos en cuenta la teoría de las capacidades organizativas podemos prever que este tipo de mercados suponen una fuente importante de conocimientos a los que la empresa podría acceder con la finalidad de conseguir ventajas competitivas inimitables, a esta circunstancia tendríamos que añadir el hecho de que para poder operar en este tipo de mercados la empresa deberá proporcionar a sus empleados formación que les ayude a transferir su know-how a estos mercados, lo que supone un activo específico que deberá ser controlado por la empresa. Aunque la mayoría de las teorías abogan por una relación negativa entre la distancia cultural y los modos de entrada de alto compromiso, para el objeto de nuestro trabajo nosotros vamos a apostar por la teoría de Madhok (1997), cuyos resultados indican que las empresas prefieren establecer filiales en países de elevada distancia cultural en lugar de modos de menor compromiso.

Potencial de mercado. Nos referimos a que se trate de un mercado en crecimiento que muestra un alto potencial o bien un mercado estancado que presenta un bajo potencial para las empresas. Obviamente, si las empresas perciben que el mercado está creciendo y pueden alcanzar un elevado volumen de ventas estarán más dispuestas a afrontar modos de entrada de alto compromiso puesto que estarán en disposición de amortizar estos costes en un periodo relativamente corto de tiempo. Por el contrario si las expectativas de crecimiento del mercado no son elevadas, las empresas preferirán adoptar modos de bajo compromiso que les permitan rentabilizar la inversión y minimizar los costes de salida (Brouthers, 2002).

– Factores relativos a los recursos y capacidades de la empresa

Tamaño. Parece evidente que cuanto mayor sea el tamaño de la empresa más fácil tendrá optar a entrar a mercados internacionales a través de modos de alto compromiso ya que dispone de recursos financieros, técnicos y humanos para realizar las inversiones necesarias. Constituir filiales en el exterior es una opción arriesgada que compromete un volumen importante de recursos que solo estará al alcance de las empresas que puedan soportar estos volúmenes de inversión. Tal como establecen Pla y León (2004), la limitación a la que se enfrentan las pequeñas empresas, en cuanto a la disposición de recursos financieros, directivos y políticos, implica la necesidad de que éstas utilicen métodos basados en la minimización del riesgo y el compromiso.

Experiencia internacional.

El planteamiento más clásico atribuido a autores como Erramilli (1991) y Johanson y Vanhle (1977), establece que cuanto mayor es la experiencia internacional de las empresas menos necesidad tienen de aliarse con socios locales que les ayuden a reducir la incertidumbre y, como consecuencia, más posibilidades tienen de optar a modos de entrada de mayor compromiso. Por otro lado, las empresas con menor experiencia internacional deberán optar por modelos de bajo

compromiso que les permitan ir adquiriendo información y dicho aprendizaje mejorará su capacidad de gestión en mercados geográficos diferentes.

Conocimiento tácito. Cuando una empresa adopta un modo de entrada de alto compromiso, debe transferir su Know-how a sus filiales o colaboradores foráneos, sin que afecte a la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas. Desde la perspectiva de las capacidades organizativas dicha transferencia no necesita ser internalizada a menos que la capacidad que se transfiere sea "imperfectamente imitable" (Madhok, 1997). Si transferimos conocimiento tácito que es difícil de imitar el colaborador no será capaz de reproducir dicho conocimiento y esto afectará al desempeño, en estos casos las empresas deben transferir el conocimiento tácito y las rutinas informales comprometiendo capital humano y rutinas organizativas ya existentes, es decir, adoptando modos de entrada de alto compromiso (Hill, Hwang y Kim, 1990; Erramilli, Agarwal y Dev, 2002).

– Factores estratégicos

Integración vs. Localización. En este punto hemos de hacer referencia a la estrategia de internacionalización que sigan las empresas puesto que puede ser un estrategia integradora, global o bien una estrategia localizada, multidoméstica. La estrategia global debe seguirse cuando existen interconexiones entre los mercados y se pueden alcanzar economías a escala a nivel global, esta estrategia refleja la orientación etnocéntrica de la empresa (Pelmutter, 1969) que implica, entre otros aspectos, la transmisión de información y conocimientos desde la matriz a las filiales y el mantenimiento de la identidad nacional poniendo en puestos directivos a expatriados. Deducimos que las empresas que sigan un enfoque integrador preferirán modelos de entrada de mayor compromiso que les permitan generar sinergias y transferir activos entre sus centros de trabajo.

Por el contrario, si la empresa adopta una estrategia internacional local o multidoméstica, cada centro de trabajo compite a nivel local adaptando sus

políticas, productos, etc lo que les dota de mayor autonomía, es lo que llamaríamos orientación policéntrica según Pelmutter (1969), en este caso las empresas optarán por modelos de entrada que no impliquen tanto control/compromiso, de manera que puedan mantener su independencia.

Motivos de la internacionalización. Los motivos que impulsan a las empresas a internacionalizarse pueden ser de dos tipos, defensivos u ofensivos. Entre los motivos defensivos encontramos los orientados a proteger sus mercados actuales y entre los ofensivos los que buscan la explotación y búsqueda de nuevos mercados (Dunning, 1995).

En función del motivo que haya determinado la decisión de internacionalización se adoptará un modo u otro de entrada, de tal manera que si el motivo ha sido defensivo, las empresa suelen elegir modos de alto compromiso para proteger la ventaja competitiva que les ha llevado a implantarse en dicho mercado. Por el contrario, cuando se trata de motivos ofensivos estos están más relacionados con el acceso a mercados no explotados, mercados con gran potencial o áreas geográficas consideradas estratégicas en el comercio internacional. En estos casos, la falta de conocimiento lleva a las empresas a adoptar modos de entrada que entrañen menos riesgos.

A pesar la relevancia de estas teorías tradicionales, en los últimos años ha surgido una nueva corriente de investigación que aboga por otros factores determinantes de la modalidad de entrada proponiendo un equilibrio dinámico entre la explotación de las ventajas competitivas de la empresa y la exploración que permita el desarrollo de nuevas capacidades que le aseguren a la empresa mantener el éxito de una manera continuada (March, 1991; Levinthal y March, 1993). La exploración supone experimentar con nuevas alternativas que permitan a la empresa renovar su base de ventajas competitivas mediante activos complementarios que son adquiridos cuando se establece en el país de destino (Vermeulen y Barkema, 2001). Estamos relacionando las capacidades dinámicas con los modos de entrada por lo que consideramos conveniente tratar su relación en el siguiente punto.

3.5. Capacidades dinámicas y Modos de entrada

Para iniciar este punto volvemos a hacer referencia a la tabla 3.1 en la que se reflejan los diferentes modos de entrada a mercados exteriores, y su relación con el concepto exploración o explotación del aprendizaje. En esta tabla observamos que en los modos de entrada como la exportación y la inversión directa, el conocimiento que se genera por la empresa está internalizado en la propia empresa y es de su propiedad, por lo que puede explotarlo en otros mercados, es lo que llamamos el “efecto internalización” (Pla y León, 2004), sin embargo en el caso de las alianzas la empresa vende el derecho al uso de dicho conocimiento.

Puesto que el objetivo de nuestro trabajo es determinar cómo influye sobre la performance de las empresas internacionales las innovaciones que se generan a través del aprendizaje, nos interesa trabajar con aquellos modos de entrada que permitan la absorción del conocimiento con el objetivo de generar aprendizaje propio para la empresa. Por ese motivo, hemos agrupado los modos de entrada en dos categorías que son las siguientes:

- A. Modos de bajo compromiso: exportación directa e indirecta y acuerdos contractuales
- B. Modos de alto compromiso: Joint Ventures y subsidiarias propias

La elección de un modo u otro está ligada, como hemos dicho anteriormente, al riesgo que asume la empresa en mercados foráneos, la reducción del riesgo se consigue ampliando el conocimiento e incrementando el control pero esto supone un mayor compromiso de recursos por parte de las empresas, de ahí que los estudios realizados hasta la fecha establezcan una relación directa entre conocimientos y modos de entrada de tal manera que cuando una empresa decide afrontar modos de entrada con alto grado de compromiso precisa un nivel de conocimientos superior a las empresas que optan por modelos de bajo grado de compromiso.

Sin embargo hay otro planteamiento evidente que es propuesto por Meyer et al. (2011), que considera el modo de entrada en un mercado exterior como una

manera de mejorar la base de conocimientos de una empresa, lo cual implica aprovechar los recursos internos y externos para competir en los mercados locales y globales. De ahí que las investigaciones actuales sobre la entrada en mercados extranjeros deban ser reforzadas, no solo analizando esta decisión como un simple equilibrio entre un mayor o menor control y compromiso de recursos, sino también como una fórmula para aumentar el conocimiento y los recursos de las empresas, (Pla, Villar, y León, 2014).

Este planteamiento refuerza la idea de la empresa como una entidad orientada al conocimiento en lugar de una entidad contractual (Malhotra, 2003) e identifica la creciente importancia del conocimiento como la base principal de ventajas competitivas (Meyer et al., 2009).

Estudios tradicionales sobre la elección del modo de entrada (Contractor y Kundu, 1998; Brouthers et al., 2008) han considerado variables del país anfitrión e incertidumbres endógenas como la intangibilidad y la especificidad como los principales determinantes en la elección de los modos de entrada, restando importancia a los efectos de la maximización del valor y la experiencia previa de la empresa. Sin embargo, y siguiendo con este punto de vista, un aspecto importante en la elección del modo de entrada debe ser el conocimiento experiencial. Estas investigaciones sugieren que se obtiene más valor de las diferentes formas de conocimiento experiencial utilizando modos de entrada basados en la explotación de conocimientos y experiencias pasadas (Pla, Villar, y León, 2014).

El enfoque basado en el conocimiento orienta las decisiones del modo de entrada hacia el desarrollo de las ventajas competitivas en el extranjero al combinar la explotación de los recursos existentes con el aumento de nuevos recursos a través de la exploración, generando nuevas capacidades para la expansión internacional (Peng, 2001). Con esta afirmación ya empezamos a evidenciar una relación directa entre los modos de entrada y las capacidades dinámicas de aprendizaje basado en la exploración y explotación de conocimientos y experiencias, con lo que podríamos empezar a hablar de la “ambidestreza internacional” (Luo, 2001; Prange y Verdier, 2011).

Por un lado, los modos de entrada de bajo compromiso permiten un aprendizaje limitado, debido a la existencia de interacciones débiles con las empresas locales (Meyer et al., 2009). Mediante estos modos de entrada las empresas buscan la explotación de los conocimientos existentes mediante la transferencia de las ventajas competitivas obtenidas en su mercado de origen (Rugman y Verbeke, 2001). Por otro lado, los modos de alto compromiso permitirán un amplio acceso a los recursos de las empresas locales, siendo una fuente de conocimientos importante si se recluta personal local, proporcionando el aprendizaje a través de la exploración del entorno local. Estos modos de entrada de alto compromiso aumentan los recursos de las empresas basándose en la exploración de los conocimientos internos existentes a través del aprendizaje organizacional, así como del acceso a los conocimientos complementarios como resultado de la interacción con el personal y las organizaciones locales (Pla, Villar, y León, 2014).

Tal y como establecen estos mismos autores, la explotación empleada en los modos de bajo compromiso, se ocupa básicamente de la eficiencia, utilizando y mejorando las capacidades actuales, mientras que la exploración empleada en los modos de entrada de alto compromiso implica la búsqueda y experimentación de nuevos recursos, a menudo con resultados inciertos. Ambas dimensiones son relevantes para la elección del modo de entrada.

La mayoría de los trabajos sobre los modos de entrada en mercados internacionales hacen especial hincapié en los recursos, capacidades y conocimientos que posee una empresa a la hora de afrontar los compromisos en dichos mercados, de tal manera que siempre se ha determinado que para afrontar modos de entrada de alto compromiso la empresa precisaba de recursos, capacidades y conocimientos elevados para poder competir en los nuevos mercados asumiendo menos riesgos y ejerciendo mayor control. Por tanto, el elegir un modo u otro de entrada se basaba en los recursos, capacidades y conocimientos existentes.

A partir de los análisis realizados en los puntos anteriores, aparecen nuevas relaciones basadas, no tanto en los conocimientos de los que dispone la empresa a la hora de afrontar las decisiones sobre cómo acceder a mercados internacionales, sino en aquellos que puede adquirir según el modo de acceso elegido para trabajar en mercados internacionales,

Los modos de entrada de bajo compromiso pueden ser concebidos como procesos de aprendizaje y acumulación de conocimiento mediante los cuales las empresas identifican las oportunidades en los mercados internacionales y explotan los recursos y capacidades adquiridos en su mercado doméstico para mejorar sus resultados internacionales (Brouthers et al., 2008). Autores como Petersen, Pedersen y Lyles (2008), conciben el proceso de exportación como una actividad guiada por la prueba y error: las empresas tienen conocimientos imperfectos sobre cuestiones extremadamente relevantes y complejas como los mercados internacionales, las instituciones locales, la cultura en el ámbito de los negocios en diferentes partes del mundo. La organización aplica los conocimientos y experiencias de los que dispone y observa si la decisión ha sido acertada o equivocada; fruto de lo cual se generan nuevos conocimientos que serán internalizados por las empresas y generarán nuevas rutinas organizativas que serán explotadas a la hora de afrontar nuevas decisiones sobre exportación. Esta argumentación sustenta la primera de las hipótesis:

Hipótesis 1a: Las empresas que utilizan modos de entrada de bajo compromiso tienden a explotar su base de conocimientos en el exterior

Ahora bien, cuando una empresa utiliza modos de entrada de alto compromiso, acumula más conocimiento ya que dispone de nuevas fuentes de información a las que no tendría acceso si no hubiera entrado en estos mercados, y esta información distinta le permite explorar nuevos conocimientos que aumentarán sus posibilidades de adaptación al mercado internacional y por tanto sus resultados empresariales. Desde una perspectiva a largo plazo, una vez que las empresas han acumulado conocimiento experiencial a través de

modos de alto compromiso, les resulta interesante explotar este conocimiento en otros mercados (Pla, Villar, y León, 2014). Esta afirmación es la que nos lleva a plantearnos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1b: Las empresas que utilizan modos de entrada de alto compromiso tienden tanto a explotar su base de conocimientos en el exterior como a explorar nuevas fuentes de conocimiento.

3.6. Principales conclusiones

Para concluir, podemos decir que la elección del modo de entrada quedará influida por el tipo de conocimientos que deseen adquirir las empresas, si bien las investigaciones iniciales sobre aprendizaje organizativo, ya han demostrado que el incremento del aprendizaje mejora el desempeño futuro (Schon, 1975, Fiol y Lyles, 1985); y si tenemos en cuenta el dinamismo del entorno actual, la mejora del desempeño depende del modo en que accedan las empresas a mercados internacionales y, por tanto, a la forma en que las empresas construyen, suplen y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de su cultura para adaptar y desarrollar su eficiencia organizativa tanto en mercados domésticos como internacionales a través de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Slater y Narver (1995), asumen que el aprendizaje facilita el cambio y guía hacia la mejora del desempeño en mercados exteriores.

**CAPÍTULO 4. INNOVACIÓN,
ORIENTACIÓN INTERNACIONAL Y
PERFORMANCE**

4.1.Introducción.

En el desarrollo de este trabajo, hemos relacionado en varias ocasiones la teoría de recursos y capacidades con las capacidades de innovación y estas con la adquisición de ventajas competitivas, puesto que la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías y habilidades esenciales que den lugar a productos absolutamente innovadores. De forma previa, en el siguiente epígrafe se proporciona la base teórica sobre las principales teorías de innovación.

A continuación desarrollamos las relaciones propuestas sobre internacionalización, innovación y orientación internacional. Cuando hablamos de la mejora de la performance en mercados internacionales, necesariamente hemos de hablar de la orientación internacional de las empresas ya que desempeña un papel determinante a la hora de explicar los resultados en sus procesos de internacionalización, puesto que las empresas con clara orientación internacional se centran en la generación de conocimiento, mejorando y actualizando constantemente los valores y habilidades para su aprendizaje organizativo, contribuyendo al desarrollo de capacidades que condicionan su comportamiento internacional y su resultado (Liu et al., 2002). Estas empresas internacionales procesan e integran esa información en la base de conocimiento de la empresa para generar conocimiento tácito de sus mercados, tan necesario para tener éxito (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002) a través de productos, procesos o sistemas de organización y marketing que permitan la diferenciación de las empresas en dichos mercados.

Dada la influencia que muestran la innovación y la orientación internacional en la performance de empresas internacionales, a lo largo de este capítulo vamos a tratar de encontrar las relaciones que se establecen entre ambas variables y los resultados empresariales. Si nos centramos en lo que está ocurriendo en las empresas actuales observamos que las innovaciones han permitido introducir mejoras sustanciales tanto en los procesos productivos como organizativos, de ahí que el manual de Oslo ofrezca un marco integrador para los estudios en el área, ampliando el concepto e incluyendo la innovación de proceso, marketing u

organizativa. Si tenemos en cuenta las aportaciones de Hurley y Hult (1998), la innovación es la habilidad de introducir nuevos procesos, productos o ideas en la organización, más concretamente, la OECD-Eurostat (2005), establece que la innovación se puede conceptualizar como la implementación de un producto o servicio, un nuevo método de marketing, una nueva forma de organización de las prácticas empresariales, del lugar de trabajo o de las relaciones externas.

4.2. Teorías sobre la innovación

Según postula la Teoría de recursos, capacidades y conocimientos, la innovación en las empresas es una fuente de ventajas competitivas sostenibles en cuanto que son difíciles de imitar y mejoran los resultados empresariales de las empresas internacionales ya que les permite optimizar sus capacidades en nuevos mercados. Dada la influencia de la innovación en la performance de las empresas internacionales consideramos necesario profundizar más en su análisis empezando por una revisión de las principales teorías sobre la innovación para conocer sus principales aportaciones.

Son varios los autores que han trabajado el concepto de innovación, por lo que vamos a exponer, resumidamente, las principales aportaciones de cada una de las teorías:

- ***La teoría de (Schumpeter, 1934) Innovación como variable endógena y propia del sistema económico*** ha influido enormemente en las teorías de la innovación al concebirla como el resultado de establecer una nueva función de producción, un cambio en las posibilidades para definir un producto. Este autor afirmó que el desarrollo económico es impulsado por la innovación mediante un proceso dinámico, en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las viejas (“destrucción creativa”). En su opinión, las innovaciones «radicales» crean cambios importantes, mientras que las «incrementales» avanzan continuamente en el proceso de cambio. Schumpeter (1934), basó sus definiciones en dos aspectos

clave de la innovación: innovación en productos e innovación en procesos.

- ***La visión económica neoclásica***, (Friedman, 1986), contempla la innovación en términos de creación de activos, así como de experimentos de mercado. En este enfoque, la innovación es un aspecto de la estrategia empresarial, o parte del sistema de decisiones de inversión, con el objetivo de crear la capacidad para el desarrollo de productos o para la mejora de la eficacia. Es considerada como una variable exógena a la empresa ya que se presenta como una tarea exclusiva de los centros de investigación, Universidades, etc.
- ***La teoría de la organización industrial***, por su parte (Tirole, 1995) subraya el significado de la posición competitiva. Las empresas innovan para defender tanto su posición como para buscar nuevas ventajas competitivas.
- ***Lam (2005), establece que la innovación de la organización*** se centra en el papel de las estructuras organizativas, de los procesos de aprendizaje y de la adaptación a los cambios en la tecnología y el entorno institucional y de los mercados.

La organización de una empresa puede incidir en la eficacia de sus actividades innovadoras, dado que algunas de estas estructuras organizativas se adaptan mejor a determinados entornos.

- ***Las teorías de la comercialización (Hunt, 1983)*** se centran en el comportamiento del consumidor, en los intercambios del mercado entre compradores y vendedores y en la normativa. Las empresas hacen frente al difícil desafío de adaptar sus productos a la heterogeneidad de la demanda, un factor tan importante que la misma diversidad de los consumidores implica que la diferenciación del producto es, a menudo, tan básica para captar la demanda como para el desarrollo de productos nuevos.

Con el objetivo de clarificar los conceptos, agruparemos en la siguiente tabla las teorías analizadas anteriormente, indicando el tipo de innovación al que consideramos que corresponden. En el siguiente epígrafe se analizan los distintos tipos de innovación.

Tabla 4.1. Teorías analizadas y relación con el tipo de innovación

TEORÍA INNOVACIÓN	TIPO DE INNOVACIÓN	AUTOR
Innovación como variable endógena y propia del sistema económico	Tecnológica: Productos	Schumpeter, (1934)
La visión económica neoclásica,	Tecnológica: Proceso	Friedman, M (1986)
La teoría de la organización industrial	No tecnológica: Marketing	Tirole, (1995)
Innovación basada en estructuras organizativas	No tecnológica: Organización	Lam, (2005)
Las teorías de la comercialización	No tecnológica: Marketing	Hunt, (1983)

Fuente. Elaboración propia

Una vez contextualizado el concepto de innovación en el contexto económico de las organizaciones, pasamos a analizar estas tipologías de innovación.

4.3. Tipos de innovación

Según el manual de Oslo (OCDE, 2005), esta definición basa la competitividad en los siguientes tipos de innovación:

- La innovación de producto, que implica cambios significativos en las características de las mercancías o de los servicios. Se incluyen tanto

las mercancías totalmente nuevas como los servicios y las mejoras significativas de los productos existentes.

- La innovación de proceso, que representa cambios significativos en los métodos de producción y de distribución.
- La innovación de organización, referida a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, tanto de la organización como del lugar de trabajo y/o de las relaciones exteriores de la empresa.
- La innovación en marketing, hace referencia a la búsqueda de nuevos canales de distribución, nuevas maneras de fijar los precios y todas aquellas innovaciones que afecten a las dimensiones del marketing operacional.

Podemos deducir, por tanto, que todas las empresas van a tratar de conseguir estos tipos de innovación ya que aseguran su competitividad y permanencia en los mercados. Sin embargo, lo complejo es saber qué aspectos son clave en la organización para conseguir innovar y por tanto mejorar su performance sobre todo cuando trabaja en mercados dinámicos como son los mercados internacionales. A continuación desarrollamos estos aspectos en mayor profundidad, distinguiendo entre innovación tecnológica y no tecnológica.

4.3.1. Innovación tecnológica

Los conceptos de tecnología e innovación siempre han ido de la mano, por lo que no podemos tratar las capacidades de innovación de las empresas sin hacer una adecuada distinción entre innovaciones tecnológicas y no tecnológicas, ambas fundamentales para la diferenciación de la empresa en mercados internacionales y la mejora de la performance.

Para iniciar el análisis de ambos tipos de innovación, empezaremos haciendo referencia a las **capacidades tecnológicas**. El concepto de capacidades tecnológicas surge a principios de los 80. Westphal, Kim y Dahlman (1985), definen las capacidades tecnológicas como *“la habilidad para*

hacer un uso efectivo del conocimiento tecnológico”. Dichos autores insisten en que la capacidad tecnológica se basa en el uso que se hace del conocimiento y no solo en poseer dicho conocimiento, es decir en saber utilizarlo adecuadamente en procesos de producción, inversión e innovación.

Es evidente que las capacidades tecnológicas influyen positivamente en la adquisición de capacidades de innovación, y están muy relacionadas con la adecuada gestión del conocimiento y en consecuencia con el aprendizaje, puesto que las capacidades tecnológicas, aunque se pueden conseguir externamente adquiriendo información o comprando tecnología, no se convierten en un valor real si no permiten desarrollar nuevos conocimientos y rutinas alrededor de sus capacidades, mejorando el uso de sus habilidades generales y las de su personal. Interiorizar dichas habilidades tecnológicas en las empresas implica seguir un proceso dinámico de adquisición de capacidades tecnológicas. Esto conlleva procesos de aprendizaje no sólo formal sino, y sobre todo, de aprender haciendo (*saber cómo*).

Las capacidades tecnológicas son variadas, pueden ir desde las actividades más rutinarias y operativas a las más avanzadas. Uno de los primeros intentos de elaboración de una taxonomía de las capacidades tecnológicas es la de Lall (1992); con base en dicha clasificación, Bell y Pavitt (1995), elaboraron la suya propia, definiendo las capacidades tecnológicas como el conjunto de recursos requeridos para generar y administrar el cambio técnico, incluyendo las habilidades, conocimientos y experiencia, y las estructuras y vínculos institucionales. Kim (1997), las define como la habilidad de hacer un uso efectivo del conocimiento tecnológico para asimilar, usar, adaptar y cambiar las tecnologías existentes.

En sus trabajos Bell y Pavitt (1995), distinguieron dos tipos de capacidades:

- Las rutinarias de producción. Hacen referencia a la calidad o la optimización del proceso, el uso de máquinas, etc. Se trata de un nivel básico de capacidades innovadoras que permiten un cambio técnico

menor o incrementado, lo cual puede dar paso a otros niveles de capacidades que den lugar a cambios tecnológicos más radicales.

- La creación tecnológica, significa la habilidad para adaptar tecnologías externas o mejora de las existentes para la creación de nuevos productos, procesos y servicios.

Además, dichos autores distinguen tres tipos de funciones en las cuales las empresas pueden desarrollar capacidades tecnológicas:

1. Funciones de *inversión*: tiene que ver con la gestión, la administración y la promoción del cambio tecnológico. Las capacidades de inversión son las habilidades necesarias para identificar, preparar y obtener tecnología para el diseño, la construcción, el equipamiento y el personal de un nuevo proyecto. Los costos de capital del proyecto dependen de la escala de producción, la composición del conjunto de bienes producidos, la selección de tecnología y la comprensión que tenga la empresa de las tecnologías involucradas.
2. Funciones de *producción*: aquí se trata de la gestión y administración de cambio técnico de los procesos, la organización, la producción y los productos. Las capacidades de producción van desde las habilidades básicas (control de calidad, operación, mantenimiento) hasta las más avanzadas (adaptación, mejora) y las más exigentes (investigación, diseño, innovación). Estas habilidades permiten no sólo operar y mejorar tecnologías, sino también efectuar esfuerzos internos para absorber o imitar la tecnología comprada a otras empresas.
3. Funciones de *soporte/ integración*: consisten en el desarrollo de vínculos e interacciones necesarias para la actividad innovadora, así como la producción de bienes de capital. Las capacidades de integración son las habilidades necesarias para el intercambio de información, tecnología y destrezas entre empresas (proveedores, subcontratistas, consultores, instituciones tecnológicas); influyen tanto en la eficiencia productiva de la empresa como en la difusión de la

tecnología en la industria, y pueden desarrollarse en distintos niveles. En el nivel primario la empresa adquiere habilidades básicas, en el nivel medio alcanza habilidades secundarias (es decir, de imitación) y en el nivel más elevado logra las habilidades innovativas más altas.

Tabla 4.2 Clasificación de capacidades tecnológicas

CAPACIDADES DE INVERSIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para identificar y seleccionar nuevas tecnologías.• Capacidad para preparar y obtener nuevas tecnologías que permita diseñar nuevos procesos de producción.• Capacidad de comprensión, por parte del personal de la empresa, de las tecnologías involucradas.
CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para gestionar el cambio tecnológico.• Capacidad de absorción e imitación de tecnología adquirida del exterior• Capacidad de investigación, diseño e innovación en tecnologías.
CAPACIDADES DE INTEGRACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Habilidades para el intercambio de información, tecnología y destrezas entre empresas, integrando mejoras en la propia organización.• Capacidad de combinar recursos tecnológicos y de mercado para la creación de nuevos productos.

Fuente. Elaboración propia.

Es obvio que para que una empresa adquiera estas capacidades tecnológicas es necesario que siga un proceso continuado de acumulación de conocimientos diferenciados que conduce a la generación de nuevos productos y procesos. Además, para que la empresa consiga éxito a largo plazo, las capacidades tecnológicas deben presentar un equilibrio, tanto entre los tipos de aprendizaje con diferentes grados de dificultad, como entre el aprendizaje interno y el derivado de la relación con otras organizaciones entre las que contamos organizaciones internacionales. (Chiesa y Manzini, 1998; Christensen, 1995) de manera que cuanto mayor y más variado sea el aprendizaje, mejores serán las capacidades tecnológicas de las empresas y por tanto su desempeño internacional.

Con esta premisa pasamos a analizar las capacidades tecnológicas vistas anteriormente, bajo la nueva perspectiva de desempeño internacional:

Inversión. Cuanto mayor sea el esfuerzo inversor realizado por una empresa en adquirir capacidades tecnológicas, mayor es el compromiso de la empresa hacia la acumulación de conocimientos que permitirán crear nuevos productos y procesos (Bell y Pavitt, 1993) y esto influye positivamente en el resultado internacional de la empresa ya que le aporta unos conocimientos específicos de carácter tecnológico que la empresa puede aprovechar en otros mercados diferentes al doméstico.

Producción. Cuando hablamos de producción nos referimos tanto a la generación de capacidades tecnológicas dentro de la empresa, como a la manera en que la empresa utiliza sus conocimientos internos para asimilar las tecnologías compradas o imitadas de otras empresas. De ahí que autores como Piercy, Kalakea, y Katsikeas (1998), destaquen la influencia positiva que sobre el desempeño internacional tiene la habilidad de desarrollar y mejorar los procesos y productos a través de las capacidades tecnológicas, poniendo en evidencia la relevancia de este tipo de capacidades en el contexto internacional.

Integración. Hace referencia a las habilidades necesarias para transmitir información así como para recibirla, lo que le permite a la empresa complementar el conocimiento generado internamente, por lo que es evidente que la empresa alcanzará un resultado en su estrategia internacional superior, gracias a las posibilidades de aprendizaje que surgen de la colaboración y que pueden permitir a las empresas obtener capacidades para competir en mercados internacionales.

Como se ha expuesto, el concepto de capacidades o innovación tecnológica ha evolucionado considerablemente en los últimos años. En esta investigación utilizamos la definición de innovación tecnológica propuesta por el Manual de Oslo (2005):

- **Innovación tecnológica** engloba:
 - *Innovación de producto* es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales
 - *Innovación de proceso* es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software. Las innovaciones de proceso pueden tener como objetivo disminuir los costes unitarios de producción o de distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos o significativamente mejorados.

4.3.2. Innovación no tecnológica

Una vez analizada la importancia de las innovaciones tecnológicas para las empresas manufactureras, consideramos necesario analizar la aportación al resultado empresarial en mercados internacionales que pueden proporcionar las **innovaciones no tecnológicas**, dichas innovaciones no precisan llevar asociadas un cambio o adopción de nuevas tecnologías, sino que suelen apoyarse en el uso de métodos innovadores de negocio, nuevos conceptos organizativos u otras formas inmateriales de cambiar las actividades empresariales.

- Al hablar en este apartado de innovación no tecnológica haremos referencia a las dos definiciones que proporciona el Manual de Oslo (OCDE, 2005), es decir, la organización y la comercialización de las innovaciones.

Innovación no tecnológica, engloba:

- *Innovación organizativa* es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. La característica diferenciadora de una innovación organizativa, es la

aplicación de un nuevo método organizativo (a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas) que no haya sido usado antes en la empresa y que sea el resultado de decisiones estratégicas de la dirección.

- *Innovación comercial* es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio. La característica diferenciadora de una innovación comercial, es la introducción de un método comercial que no hubiera sido usado antes por la empresa. Las innovaciones comerciales deben ser parte de una nueva idea o estrategia comercial que represente un cambio significativo respecto a los métodos comerciales existentes con anterioridad.

Birkinshaw, et al. (2008) exponen una definición muy similar a la del Manual de Oslo en cuanto a innovación organizacional ya que definen la innovación en management como la participación de nuevas estructuras organizativas, sistemas administrativos y prácticas de gestión, procesos y técnicas.

Actualmente, autores como Battisti y Stoneman (2010), enfatizan en la necesidad de considerar la innovación no tecnológica como un elemento integrante de las actividades innovadoras de las empresas, ya que en el caso de las innovaciones de organización estas están íntimamente relacionadas con la innovación tecnológica, puesto que si se generan nuevas tecnologías de producción o distribución, estas llevan parejas una reorganización de los procesos empresariales que provocan la instauración de nuevos modelos de organización.

En este sentido podemos afirmar que tanto las innovaciones de organización como las de marketing están íntimamente relacionadas con las innovaciones de producto, ya que cuando se obtienen productos nuevos la empresa se ve en la necesidad de reorganizar la producción, las divisiones de

ventas, los flujos de trabajo, la dirección técnica y las relaciones externas. Los productos innovadores precisan de nuevas estrategias marketing. Para las empresas, los conceptos de marketing relacionados con innovaciones de producto representan una parte esencial del esfuerzo innovador.

Así mismo hemos de hacer mención a la interacción que existe entre las innovaciones de marketing y las innovaciones de proceso, ya que cuando las nuevas tecnologías de producción mejoran los procesos productivos permiten obtener una mayor calidad de los productos y para comercializar estos nuevos productos se requieren nuevos enfoques de marketing.

Según Trist (1951), nos estamos refiriendo a una perspectiva socio-técnica, que apuesta por una organización donde es fundamental la integración e interrelación entre los subsistemas técnicos y sociales, estableciendo una correlación entre ambos, de forma que un cambio en uno de los subsistemas requiere un cambio en el otro subsistema. Esta perspectiva socio-técnica ha sido ampliada por muchos autores que han demostrado que la innovación de gestión es una forma efectiva de complementar y apoyar la innovación técnica (Ettlie y Reza, 1992; Fleck, 1994; Leonard- Barton, y Deschamps, 1988; Voss, 1988).

En este sentido, Ettlie (1988), estudia la utilización simultánea de la innovación no tecnológica y la innovación tecnológica, denominando a este binomio como “innovación sincrónica”, y argumenta que la habilidad conseguida al realizarlas conjuntamente hace que el uso adecuado de las innovaciones organizativas mejore la efectividad de la innovación tecnológica optimizando, en consecuencia, los resultados de las empresas. La simple adopción de innovaciones tecnológicas no es suficiente para conseguir un ventaja competitiva sostenible, se requiere la adopción integrada de innovaciones organizativas (Bloom y Van Reenen, 2006; Hamel, 2006; Wengel et al., 2000) para que se produzca, realmente, una mejora en los resultados de la empresa.

Según las argumentaciones realizadas anteriormente se hace patente que para las empresas que operan en mercados internacionales, contar con elementos de diferenciación procedentes de innovaciones tanto tecnológicas como no tecnológicas, les permitirá mejorar sus resultados empresariales.

4.3.3. Grado de la innovación

Siguiendo con el análisis de la innovación y en función de los anteriores factores, podemos decir que pueden darse distintos grados de innovación en la empresa. La clasificación más utilizada es la que hizo Freeman (1994), que se basaba en el carácter más o menos novedoso y arriesgado de la innovación lo que le permite distinguir entre:

- a. Las innovaciones radicales crean discontinuidad y permiten nuevas actividades industriales, generalmente como resultado de una revolución tecnológica.
- b. Las innovaciones incrementales surgen de cambios progresivos en productos o procesos que permiten mejorar la eficiencia y que suelen ser más comunes en empresas de menor tamaño a partir de la interacción con su entorno sectorial más cercano.

Independientemente del tipo de innovación del que se trate, hemos de destacar la importancia de la generación de conocimiento como punto de partida en cualquier proceso de innovación, conocimiento que se genera, en parte, por la transferencia de conocimientos diferentes a través de la colaboración entre empresas. Esta colaboración es una fuente potencial de ventaja competitiva, ya que permite acceder a nuevos mercados y complementar el esfuerzo interno en el desarrollo de productos (Rothwell y Dogson, 1991). Volvemos, por tanto, a incidir en el concepto de modo de entrada de alto compromiso que permite esta colaboración entre empresas y la generación de conocimiento a través de la exploración y la explotación. En consecuencia, el proceso de innovación que siguen las empresas, inmersas en un entorno cambiante y dinámico, precisa de un proceso continuo de generación de conocimiento que le permita a la empresa llegar a soluciones innovadoras,

este proceso implica que la información que se obtenga del entorno se sumará a la propia de la empresa y generará un nuevo conocimiento que permitirá soluciones diferentes. Este proceso debe ser constante porque el entorno en el que se mueven las empresas es muy dinámico, por lo que deducimos que la innovación en las empresas precisa de capacidades de aprendizaje dinámicas.

4.3.4. Innovación y desempeño

Según se deduce de la literatura, es muy difícil poder caracterizar un proceso de innovación que sea común para todas las empresas, ya que cada una de ellas presenta una realidad diferente y su proceso de innovación dependerá de la combinación de características innovadoras y de factores genéricos. Tal como establecían Baum y Sorenson (2003).

En el caso de las empresas manufactureras, encontramos muchos estudios que muestran una relación positiva entre innovación y desempeño empresarial (Griliches y Mairesse, 1983; Wakelin, 2001; Kafouros *et al.*, 2008). El Manual de Oslo (OCDE, 2005) por su parte es también claro a la hora de vincular la innovación con los resultados de la empresa: “la razón última por la que las empresas innovan es para mejorar sus resultados, bien aumentando la demanda o bien reduciendo los costes”.

Sin embargo, a la hora de encontrar indicadores que permitan medir los resultados de la innovación observamos que generalmente se han utilizado factores internos basados en variables como las actividades relacionadas con la I+D, ahora bien, en el caso de pymes pertenecientes a sectores manufactureros tradicionales, la consideración de la inversión en I+D puede llevar a resultados imprecisos, ya que es común que estos negocios no tengan una unidad formal de I+D (Sterlacchini, 1999), por lo que es importante recoger otros indicadores de innovación.

Como consecuencia de las constantes discusiones que se generaban a raíz de las metodologías y marcos analíticos a utilizar para medir la innovación, se tuvo que llegar a acuerdos que se plasmaron en el Manual de Oslo (1992), estos acuerdos defendían que los indicadores de innovación resultaban de medir los

productos, procesos y servicios que surgen como resultado de actividades innovadoras en el sector manufacturero. A pesar del acuerdo unánime en la aceptación de estos indicadores hemos de reconocer que el indicador por excelencia de la innovación es el resultado de la empresa ya que algunas investigaciones han señalado la relación de la innovación con incrementos de la productividad, la competitividad e incluso el bienestar social, (Busom, 1993). Esta afirmación, abarca a los dos principales tipos de innovación, la tecnológica como la no tecnológica.

Una vez analizados los principales indicadores de la innovación en las pymes, hemos de hacer referencia a los factores facilitadores puesto que aquellas empresas que consigan disponer de factores facilitadores incrementarán su capacidad de innovación y por tanto sus resultados. Entre los principales **facilitadores de la innovación** hacemos alusión a los siguientes:

- 1) La generación de redes colectivas de conocimiento que facilitan el desarrollo de productos, servicios o procesos mejorados, hacen viable la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de modo interno (Verhees y Meulenberg, 2004). Estas redes necesitan también la cooperación con las instituciones del conocimiento (Fukugawa, 2006). Esta cooperación se logra, principalmente, a través de relaciones entre empresas a nivel local lo cual, si hablamos de empresas de carácter internacional, como es el caso de nuestro estudio, se adquiere a través de modos de entrada que implican mayor compromiso ya que suponen entrar en colaboración con clientes, proveedores y competidores en mercados totalmente diferentes al doméstico lo que facilita a las empresas adquirir mayor conocimiento.
- 2) Los recursos del territorio. Gran número de ellos se asocian con el "medio" innovador. Para las pymes, los recursos financieros están generalmente disponibles en el territorio cercano y la disponibilidad de financiación para I + D ha demostrado ser muy importante en los esfuerzos de innovación en esas empresas (Le Blanc et al., 1997), puesto que las pymes carecen de los recursos financieros para capitalizar las

oportunidades innovadoras que pueden ser muy arriesgadas y costosas (Sivades y Dwyer, 2000).

- 3) Las capacidades directivas. La teoría tradicional de la empresa basa el desarrollo de la innovación en su capacidad para generar recursos innovadores (Knight, 1967). Por ejemplo, la existencia de científicos e ingenieros y un fuerte liderazgo proporcionado por un director de alto nivel educativo han demostrado tener una alta incidencia en la actividad innovadora (Le Blanc et al., 1997; Hoffman, Parejo, Bessant, y Perren, 1998). A esta afirmación hemos de añadir que cuando mayor es el grado de formación de los directivos mayor orientación internacional tienen, esto nos lleva a pensar que las capacidades directivas existentes en una empresa serán determinantes no solo de cara a las decisiones sobre innovación, sino también sobre internacionalización, es decir las empresas con una orientación internacional tendrán mayores facilidades para innovar, tema en el que profundizaremos más adelante.
- 4) Los recursos tecnológicos de la empresa. Estos recursos son necesarios para fomentar la innovación. Los recursos tecnológicos engloban el stock de la tecnología, la existencia de instrumentos de gestión tecnológica en la empresa (Oerlemans, Meeus, y Boekema, 1998), el conocimiento derivado de la experiencia de los recursos humanos y el desarrollo científico y técnico (Renuka y Venkateshwara, 2006). Por tanto, incluyen el conjunto de conocimientos, formas, métodos, herramientas y procedimientos para combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y de organización para garantizar que éstas sean eficientes. Tradicionalmente se ha considerado como una ventaja vinculada a las grandes empresas, aunque algunos autores también han relacionado esta variable con el éxito competitivo de las pymes (Donovan, 1996; Hoffman et al., 1998) puesto que esta tecnología no solo se centra en conseguir innovaciones en producto o proceso que supondrían importantes inversiones, sino también innovaciones en organización y marketing cuyas inversiones están más al alcance de las pequeñas y medianas empresas.

Un problema recurrente en innovación es la capacidad de la empresa para beneficiarse de los resultados de la misma, es decir, la capacidad de absorción, pues las condiciones de apropiación de la innovación varían considerablemente entre industrias. Básicamente, dependen de dos tipos de factores:

1. Factores exógenos. Estructura industrial, institucional y características del conocimiento tecnológico.
2. Factores endógenos. Decisiones tomadas por la empresa sobre los mecanismos de apropiación.

En cualquier caso, para beneficiarse de los *spillovers* de otras empresas es necesario que exista capacidad de absorción, generada a partir del desarrollo interno de capacidades de innovación (Cohen y Levinthal, 1990).

Siguiendo con esta orientación podemos decir que el enfoque de construcción de capacidades entiende las capacidades dinámicas como capacidades que, a partir de la alteración y recombinación de los recursos con los que cuenta la empresa y la adquisición de nuevos recursos, tienen como resultado la generación de nuevas capacidades organizativas, esta relación entre capacidades dinámicas e innovación es la que nos lleva a plantearnos el siguiente punto.

4.4. Capacidades dinámicas en innovación.

La revisión de la literatura nos conduce a los procesos de exploración y explotación de conocimiento, y según este enfoque la exploración y explotación lo que están midiendo es el grado de novedad de la innovación: la explotación da como resultado innovaciones de carácter incremental basadas en el conocimiento actual de la organización, mientras que la exploración tiende a generar innovaciones más novedosas cuyo desarrollo precisa de la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades.

Sin embargo,, la utilización de esta terminología no se ajusta a la concepción original de March (1991) y Levinthal y March (1993), en la que exploración y explotación se definen como procesos de aprendizaje, mientras que la innovación sería el resultado de este proceso.

En este sentido, He y Wong (2004), justifican la no utilización de medidas de innovación radical e incremental para medir exploración y explotación porque ambos procesos deben ser considerados como actividades de búsqueda ex-ante, mientras que la innovación (radical o incremental) tiene un sentido de resultado ex-post. Este argumento ha llevado a varios autores a utilizar medidas diferentes que permitan captar el carácter de la innovación (explorador-explotador) de la búsqueda de conocimiento realizada por la empresa, y no el resultado de la misma, (Rosenkopf y Nerkar, 2001; Katila y Ahuja, 2002; Miller et al., 2007; Laursen et al., 2010).

De acuerdo con este razonamiento, en la presente investigación consideramos que exploración y explotación constituyen procesos de aprendizaje cuya manifestación o resultado esperado es el desarrollo de innovaciones con diferente grado de novedad, innovaciones que podrán ser de carácter tecnológico: innovación en producto o proceso y de carácter no tecnológico: Innovación en organización y marketing.

Es importante, por tanto, ver como es tratada la relación exploración-explotación con innovación por diferentes autores, por lo que exponemos el cuadro siguiente.

Tabla 4.3. Relación exploración- explotación con el tipo de innovación

AUTORES	DEFINICIÓN DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	TIPO INNOVACIÓN
Atuahene-Gima (2005)	Exploración y explotación se relacionan con la decisión estratégica sobre innovación en producto	Innovación tecnológica
Auh y Menguc (2005); Menguc y Auh (2008)	Exploración: creación de conceptos innovadores. Explotación: refinamiento y extensión de las capacidades de la empresa	Innovación no tecnológica
Faems, Van Looy y Debackere (2005)	Ambos conceptos se relacionan con estrategias de innovación Input (generada por las actividades de I+D)	Innovación no tecnológica
Rosenkopf y Nerkar (2001)	La exploración es una invención de una nueva tecnología y expansión de los límites organizativos o tecnológicos. Incluye la búsqueda de conocimiento local y no local.	Innovación tecnológica y no tecnológica
Sarkees y Hulland (2009)	Se trata la innovación y la eficiencia como los dos tipos de comportamiento organizativo	Innovación no tecnológica
Tsai, Chou y Kuo (2008)	Exploración y explotación se conciben como la orientación de mercado de la empresa	Innovación no tecnológica

Fuente. Elaboración propia

En este punto hacemos referencia a March (1991), que afirmaba: “el logro y mantenimiento de un adecuado equilibrio entre exploración y explotación se constituye como el factor principal de la supervivencia y prosperidad de un sistema”. En este sentido, el problema básico al que se enfrenta una organización consiste en explotar lo suficiente como para garantizar la viabilidad actual y, al mismo tiempo, dedicar suficientes esfuerzos a la exploración para asegurar su viabilidad futura, este equilibrio en los recursos es lo que nos aportará la ventaja competitiva que se deriva de la ambidestreza y que actuará como elemento clave de las empresas en sus decisiones sobre innovación e internacionalización.

El trabajo de (Nelson, 1991) que establece que “Las capacidades dinámicas en la empresa son entendidas como la evolución de las capacidades esenciales, construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas, definidas en función de un contexto Schumpeteriano o evolutivo”, no se acuña el término como tal y hasta el trabajo de Teece y Pisano (1994), que las definen como

“subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado” no aparece una definición formal del mismo.

Puesto que en este punto estamos analizando las capacidades dinámicas dentro del enfoque de innovación, consideramos pertinente hacer una revisión de aquellos autores que han trabajado según este enfoque quedándonos con las definiciones siguientes:

Tabla 4.4. Definiciones de capacidades dinámicas bajo el enfoque de innovación

AUTOR	DEFINICIÓN	INNOVACIÓN QUE GENERAN
Schumpeter (1934)	Sostiene que la “Capacidad de Innovación” es el artífice del proceso de “Destrucción Creativa” y que ésta se basa en las características que reúnen los “emprendedores” como actores clave en el proceso de continuo cambio.	Innovación tecnológica no
Teece y Pisano (1994: 541)	Definen las Capacidades Dinámicas como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”.	Innovación Tecnológica
Helfat (1997: 339)	Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado	Innovación tecnológica y no tecnológica
Zahra (1999: 40)	Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las que ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma.	Innovación tecnológica
Helfat y Raubitschek (2000: 975)	Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores.	Innovación tecnológica no
Teece (2007: 1319, 1320)	Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables	Innovación tecnológica y no tecnológica
Zahra, S. y George, G. (2002)	Son aquellas que pueden lograr formas innovadoras de dar respuesta a las necesidades emergentes a través del desarrollo de la capacidad de absorción del conocimiento.	Innovación tecnológica no

Fuente. Elaboración propia

Tal y como señalan Henderson y Cockburn (1994), estas competencias o, “capacidades arquitectónicas”, permiten a la empresa utilizar sus capacidades organizativas mediante la integración de las mismas de forma novedosa y flexible y desarrollar nuevas capacidades en función de que sean requeridas. Este tipo de capacidades pueden constituir uno de los más duraderos orígenes de ventaja competitiva debido a que “la arquitectura organizativa y las rutinas idiosincrásicas de búsqueda de nuevas alternativas que sustentan este tipo de capacidades se desarrollan de una forma evolutiva que los hace extraordinariamente difíciles de imitar... De forma similar... las habilidades únicas para reorganizar el conocimiento existente pueden resultar fundamentales para la ventaja estratégica en el largo plazo” (Henderson y Cockburn, 1994).

Si profundizamos en lo planteado en el párrafo anterior observamos que hace referencia a la capacidad de adaptación de la empresa a entornos dinámicos donde los cambios la obligan adoptar nuevos sistemas de organización y/o comercialización así como a modificar los procesos productivos, de manera que para poder sobrevivir en este entorno necesita desarrollar capacidades dinámicas, además, la inversión necesaria para desarrollar dichas capacidades dinámicas no se rentabilizará si la empresa no trabaja en un entorno realmente dinámico. En este sentido, cuanto más dinámico es el entorno que rodea a la empresa, más necesario resulta adquirir o desarrollar nuevo conocimiento que se aleje de la base de conocimiento actual de la empresa, es decir, más necesario es llegar al aprendizaje organizativo a través de la exploración que nos aportará nuevos conocimientos que influirán positivamente en los procesos de innovación de la empresa, puesto que este tipo de aprendizaje fomentará el descubrimiento y adopción de nuevas tecnologías, el lanzamiento de nuevos productos y el descubrimiento de nuevas oportunidades de mercado, de ahí que la capacidad de innovación sea considerada como una de las más duraderas formas de ventaja competitiva en este tipo de entornos.

Este razonamiento nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2a: El aprendizaje a través de la explotación de la base de conocimientos existente impacta positivamente en la generación de innovaciones de carácter tecnológico

Sin embargo, el propio dinamismo del entorno nos impone rápidos cambios en mercados y tecnología, lo que implica una amenaza de obsolescencia tanto para las innovaciones tecnológicas como no tecnológicas, (Helfat y Peteraf, 2003; Sirmon et al., 2007). Por este motivo, la empresa, para maximizar su rendimiento a largo plazo deberá dedicarse a explorar nuevos conocimientos que sirvan para el desarrollo de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas que le garanticen la sostenibilidad en los mercados internacionales. Esto nos lleva a plantearnos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2b: El aprendizaje a través de la exploración de nuevos conocimientos impacta positivamente en la generación de innovaciones tanto de carácter tecnológico como no tecnológico.

Deducimos que para aplicar las innovaciones no tecnológicas es necesario generar un conocimiento a través de la exploración puesto que no hace referencia a la mejora de un método organizativo existente, sino a la aplicación de un método totalmente nuevo. Sin embargo, en el caso de innovaciones tecnológicas, estas se generan al utilizar nuevo conocimiento adquirido a través de procesos de exploración, o pueden estar basadas en nuevos usos o combinaciones de conocimiento y tecnologías existentes, es decir por la explotación del conocimiento.

Según estas relaciones podemos afirmar que la generación de conocimiento depende, directamente, de la capacidad de aprendizaje de la empresa y que esta capacidad de aprendizaje se incrementa si la empresa trabaja en mercados diferentes y estableciendo vínculos de colaboración con nuevos agentes cuyos conocimientos serán más valiosos cuanto más novedad aporten a la empresa. De

ahí que si la empresa mantiene colaboración con empresas internacionales, la amplitud y diversidad de conocimientos será mucho mayor puesto que se tendrá acceso a fuentes a las que la empresa no hubiera podido acceder por sus propios medios o hubiera supuesto un esfuerzo y un tiempo tal que implicaría la inhibición de la innovación. Estos conocimientos, adquiridos por la explotación de su base de conocimiento o por la exploración de nuevos conocimientos, serán procesados rápidamente por la organización a través de un proceso de aprendizaje organizacional que generará un nuevo conocimiento más específico cuya aplicación se plasmará en innovaciones en productos, servicios, procesos y sistemas de organización.

Si tal como hemos comentado anteriormente, estamos compitiendo en entornos dinámicos en los que la capacidad de adaptación y anticipación de las empresas es clave para su competitividad, entenderemos que aquellas empresas innovadoras contarán con una importante ventaja competitiva, ya que podrán construir nuevos conocimientos que se plasmarán en innovaciones y facilitarán a la empresa mantener su diferencia competitiva. Somos conscientes de que el factor que aporta mayor dinamismo al entorno ha sido la globalización de los mercados que ha obligado a las empresas a internacionalizarse para poder seguir siendo competitivas. En este nuevo contexto de rápido cambio, hipercompetitivo, impredecible, con elevados niveles de incertidumbre, etc.; si la empresa quiere mantener su ventaja competitiva, debe ser capaz de alterar su base de recursos y capacidades de forma que éstos le permitan competir con ventaja ante las nuevas características que presenta el entorno (Teece et al, 1997; Brown y Eisenhardt, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Por tanto si consideramos que el dinamismo en el entorno obliga a las empresas a seguir estrategias de internacionalización, deducimos que dichas estrategias serán más exitosas cuanto mayor sea la innovación que la empresa aporte a este nuevo mercado y cuando hablamos de innovación hacemos referencia tanto a las de carácter tecnológico como no tecnológico, porque está demostrado que la innovación es la clave para la competitividad y eficiencia de los mercados y se ha comprobado que existe una relación positiva entre innovación y resultados empresariales tanto si hablamos de innovación en producto o proceso como si nos referimos a innovación en

organización o marketing (Freel, 2004; Ganotakis y Love, 2012b; Oke et al., 2007). Si, tal como argumentan los anteriores autores, las empresas innovadoras crecen más rápido y generan mejores resultados empresariales, estamos en disposición de formular las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3a: La innovación tecnológica impacta positivamente sobre los resultados

Hipótesis 3b: La innovación no tecnológica impacta positivamente sobre los resultados.

Estas relaciones indican que la mejora en los resultados empresariales en mercados internacionales se genera tanto por innovaciones de carácter tecnológico, a través del desarrollo de nuevos productos y/o procesos que se adapten mejor a las necesidades de dichos mercados o que permitan una reducción de costes garantizando una ventaja competitiva para la empresa, como por las de carácter no tecnológico que implican cambios en los sistemas de organización y/o comerciales que están permitiendo a la empresa llegar a su mercado objetivo a través de campañas específicas de comunicación y marketing, adaptando su estructura organizativa a la características del propio país, etc, En cierto modo, las innovaciones no tecnológicas facilitan la adecuada implementación de las tecnológicas mejorando, evidentemente, el resultado empresarial.

4.5. Orientación internacional y performance

Vamos a iniciar este punto haciendo referencia a Houston (1986), que fue de los primeros autores en afirmar que la orientación internacional constituye la mejor filosofía directiva para alcanzar los objetivos empresariales en mercados dinámicos. Más adelante Mazaira et al. (2005), siguiendo con esta línea afirmaron que la orientación internacional es una cultura organizativa caracterizada por la búsqueda constante de la creación de un valor superior para el cliente, que incide en el desarrollo de una serie de capacidades que permiten poner en marcha un conjunto de actividades que, a su vez, se concretan en un comportamiento

orientado hacia el mercado internacional por parte de la organización. Si desgranamos la anterior definición podemos afirmar que la orientación internacional lleva a las empresas a desarrollar procesos de búsqueda y análisis de información de nuevos mercados que les permitan desarrollar innovaciones según las necesidades diferentes y las características idiosincráticas de los mercados internacionales, lo que les permite identificar oportunidades de negocio en dichos mercados y estar en condiciones de poderles dar respuesta. Además, la orientación internacional influye en las capacidades dinámicas ya que contribuye a la proactividad de las empresas para explotar y compartir las actividades de información (Slater y Narver, 1995), y a realizar exploraciones más amplias, a través de aproximaciones a largo plazo adoptando un proceso de aprendizaje generativo. Esto forma parte de un compromiso que permite entender las necesidades expresadas y las no expresadas por los clientes, los planes de sus competidores y las capacidades de los procesos de adquisición y evaluación de la información de mercado de un modo sistemático y anticipado (Slater y Narver, 1995). Lo anterior nos permite detectar las variables que quedarán influenciadas por la orientación internacional tal y como muestra la siguiente figura:

Figura 4.1. Influencia de la orientación internacional sobre las variables



Fuente. Elaboración propia.

A partir de este punto vamos a estudiar con más detalle el tipo de influencia que tiene la orientación internacional con cada una de las variables del modelo para poder formular las hipótesis a validar.

4.5.1. Orientación internacional, innovación y aprendizaje

En este punto volvemos a insistir en el hecho de que el desarrollo de nuevos productos/servicios es una de las actividades clave en las organizaciones, y es el resultado de una fuerte orientación al mercado internacional, ya que pone en evidencia la intención de satisfacer al consumidor, utilizando su conocimiento, además de otros recursos (financieros, humanos y tecnológicos), para desarrollar un nuevo producto/servicio acorde con las necesidades de dicho consumidor, con la característica de ser «novedoso» (Day, 1994). La innovación permite a las empresas ser más competitivas y alcanzar un mejor posicionamiento en el futuro (Kotler y Armstrong, 2012).

No podemos olvidar que nos encontramos en un entorno en constante evolución, donde las exigencias de los clientes son cada vez mayores, la competencia es más numerosa y los márgenes se han reducido sustancialmente, esta situación hace imprescindible la innovación como fuente de una mejor posición empresarial, más aún cuando se trabaja en mercados internacionales. Una clara orientación al mercado por parte de la empresa favorecerá que pueda afrontar estos procesos innovadores explorando y explotando los conocimientos obtenidos y empleando los recursos técnicos y humanos en I+D+i de modo que mejoren sus resultados empresariales al adaptarse mejor y más rápidamente a las necesidades de los clientes de los diferentes mercados exteriores.

Es por esta razón que para las pymes con clara orientación internacional la innovación se convierte en una necesidad que debe ser abordada dándole toda la importancia que merece y con el claro entendimiento de que es indispensable no solo para poder acceder a nuevos mercados sino para poder subsistir en un mercado tan competido como el mercado global.

Esto nos plantea diferentes alternativas en función del tipo de innovación a tratar. Según la clasificación realizada en este trabajo, vamos a distinguir como la orientación internacional influye sobre la innovación tecnológica y la no tecnológica, como consecuencia de esta reflexión consideramos conveniente hacer mención al concepto “tecnoglobalismo” que postula que la mundialización de las actividades económicas alcanza también a la tecnología, Archibugi y Michie (1995), en sus estudios plantean la conveniencia de distinguir tres posibilidades diferentes en la globalización de la innovación:

1. Explotación internacional de las innovaciones producidas en el mercado doméstico.
2. Colaboración científico-técnica internacional con socios de diferentes países que dé lugar a nuevos productos/servicios en colaboración.
3. Generación internacional de productos/servicios innovadores, invirtiendo en actividades de I+D+i en países de destino o adquiriendo empresas innovadoras.

Es evidente que si las empresas no presentan un claro compromiso/orientación internacional, no estarán dispuestas a realizar los esfuerzos técnicos y económicos necesarios para conseguir que se produzca alguno los modelos de globalización tecnológica vistos anteriormente, o incluso los tres.

Siguiendo con la anterior clasificación, podemos decir que la primera posibilidad analizada se basa en la explotación de las innovaciones centrándose más en el área del comercio internacional. La segunda de las opciones, que hace referencia a la colaboración tecnológica internacional, está basada en determinados modos de entrada como son alianzas de carácter estratégico con componente tecnológico lo que se consigue a través de acuerdos de cooperación entre empresas (Narula, 2003). La tercera de las opciones, que en nuestra opinión, se trata del modelo más avanzado de internacionalización ya que implica un alto nivel de compromiso, plantea que para poder plantearnos este modelo de innovación tecnológica es necesario afrontar un arduo proceso de

reorganización de las actividades en las empresas multinacionales (Pearce y Slight, 1991; Cantwell, 1995; Granstrand et al., 1993, Cantwell y Molero, 2003). Esta afirmación ya está introduciendo la necesidad de realizar innovaciones no tecnológicas al plantear nuevos procesos organizativos en las empresas internacionales.

Además de lo anteriormente expuesto, el propio concepto de orientación internacional hace alusión a la necesidad de adaptarse a las exigencias de los clientes de cada uno de los mercados internacionales en los que opere la empresa. Es evidente la diferencia cultural entre países y, en consecuencia, la diferencia en los gustos y preferencias de sus consumidores, de ahí la necesidad de tener que adaptar no solo las características de los productos/servicios a ofrecer, sino también los canales de distribución, las campañas de comunicación y los planes de marketing lo cual implica que el compromiso internacional favorece la innovación en organización y marketing.

Es evidente que si la orientación internacional influye sobre los procesos de innovación, también deberá hacerlo sobre el aprendizaje cuya relación directa con la innovación ya se ha demostrado. Atuahene-Gima (2005), Kafouros, Buckley, Sharp y Wang (2008), se manifestaron al respecto al decir que la orientación internacional permite a las empresas adaptarse a los nuevos entornos mediante el uso intensivo del conocimiento:

Primero. Descubriendo nuevas oportunidades de negocio a través del conocimiento que la empresa adquiere del mercado y de los consumidores mediante procesos de aprendizaje explorativo.

Segundo. generando determinadas oportunidades que puedan ser aprovechadas por la empresa y que favorezcan la difusión y explotación del conocimiento dentro del proceso de toma de decisiones y planificación estratégica de la empresa.

Con objeto de ratificar estas afirmaciones utilizaremos una concepción ecléctica de la orientación internacional que nos permitirá explicar su influencia en el aprendizaje, ya que según Blesa (2000), “los comportamientos

coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno en mercados internacionales; diseminar dicha información por la organización y diseñar e implementar una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para todo ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas en la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior”. De esta definición deducimos que existe una parte importante de aprendizaje a través de la exploración cuando habla de la búsqueda de información y la construcción de nuevas capacidades, pero también podemos intuir cierta alusión a la explotación en cuanto hace referencia a implementar respuestas acordes con la información obtenida.

La generación de conocimiento inherente a la orientación internacional y su aplicación de forma que proporcione mayor valor al consumidor, permite que las empresas desarrollen un proceso de aprendizaje dinámico que es la base de su resultado internacional. Según Liu et al. (2002); las empresas que presentan orientación internacional se centran en la generación de inteligencia y, de este modo, mejoran y actualizan constantemente los valores y habilidades para su aprendizaje organizativo. En base a esta afirmación podemos decir que este aprendizaje global se traduce en un aumento importante de los recursos destinados a adaptar su oferta a las características y necesidades que plantea el nuevo entorno empresarial a través de la explotación de la información y experiencia adquirida, pero que también contribuye a mejorar el posicionamiento de las empresas en los mercados internacionales por medio de la información que adquiere a través de los procesos de exploración que le permiten desarrollar procesos y/o productos que la diferencian en los mercados foráneos.

La anterior información muestra una clara influencia de la orientación internacional sobre las capacidades dinámicas del aprendizaje, puesto que cuanto mayor sea el interés de la empresa en invertir recursos en mercados

internacionales, mayor información dispondrá de estos mercados y mayor aprendizaje adquirirá para asegurarse el resultado empresarial.

A partir de este punto vamos a intentar explicar la relación existente entre la orientación internacional y los resultados empresariales por lo que empezamos haciendo alusión a autores como Cadogan, et al. (1995), Kwon y Hu (2000), Rose y Shoham (2002), que llegaron a la conclusión de que la orientación internacional hace referencia al modo como las empresas buscan identificar mejor las oportunidades del mercado internacional y reducir los riesgos asociados a la dinámica empresarial para lograr ser competitivos. Podemos señalar que uno de los factores que más influye en la performance de las empresas internacionales es la orientación internacional ya que les permite identificar las oportunidades de mercado y aprovecharlas.

Para poder aprovecharse de las oportunidades de mercado, las empresas deben ser capaces de orientarse al cliente y a la competencia lo que les debe permitir la generación, diseminación y respuesta a la información del mercado y el correcto establecimiento de mecanismos de coordinación, (Cadogan y Diamantopoulos, 1995).

En los últimos años se ha producido una tendencia creciente hacia una economía globalizada que ha aumentado el número de empresas que participan en negocios internacionales por lo que han surgido numerosas investigaciones centradas en el estudio de los determinantes del éxito de las empresas internacionales (Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998), llegando a la conclusión de que una de las principales razones del éxito en mercados exteriores se obtiene mediante la adopción de un compromiso internacional u orientación internacional. La conclusión que se desprende es que aquellas empresas que deseen mejorar sus resultados en mercados extranjeros deben mostrar un mayor comportamiento orientado a sus actividades internacionales.

En este contexto, para determinar la influencia de la orientación internacional sobre los resultados, lo primero que debemos hacer es analizar cuáles son los factores que facilitarán que una empresa adopte una orientación internacional

(Jaworski y Kohli, 1996). Entre los factores facilitadores encontramos la experiencia en mercados exteriores, las actitudes directivas que permiten un mayor compromiso de recursos técnicos y humanos en operaciones internacionales, y la capacidad de innovación orientada a adaptar o crear nuevos productos/servicios para satisfacer las necesidades de los mercados foráneos.

Podemos afirmar, por tanto, que la relación entre orientación internacional y rendimiento requiere de ciertas variables que pueden afectar el desempeño de las acciones internacionales, influyendo sobre los resultados empresariales como pueden ser: compromiso e implicación de los equipos, la capacidad de innovación de las empresas o los efectos sobre su orientación estratégica (Cadogan, Diamantopoulos, y Sigaw, 2002), estas variables se encontrarán en aquellas empresas con clara orientación internacional y son las que garantizarán que la empresa destine los recursos, capacidades y conocimientos que permitan una adecuada implantación de la empresa en mercados foráneos, a través de productos/servicios claramente diferenciados que le proporcionarán a la empresa una ventaja competitiva sostenible que influirá positivamente en su performance.

En este sentido, Golovko y Valentini (2011), evidenciaron que no solo la innovación impacta en los resultados, sino que innovación y orientación internacional se refuerzan generando una especie de círculo virtuoso en el que la innovación impulsa la internacionalización, y el conocimiento externo adquirido en mercados internacionales favorece las innovaciones lo que lleva a mejorar los resultados empresariales.

Siguiendo con el hilo argumental de este capítulo y teniendo en cuenta la influencia de la orientación internacional en el modo de afrontar los procesos de globalización de las empresas manufactureras, podemos afirmar que sin esta orientación que lleva a la empresa a dedicar recursos y medios a conocer dichos mercados y a invertir en ellos, los objetivos de las empresas internacionales no serían alcanzados. Sin embargo contar con la orientación internacional no es suficiente para garantizar el éxito empresarial, ya que las empresas deben ser capaces de utilizar el conocimiento adquirido para ofrecer a cada mercado el producto/servicio adecuado a las características del mismo, a través de los

procesos de innovación tecnológica que permiten desarrollar productos y/o procesos competitivos a nivel internacional (Knight y Cavusgil, 2004), además para tener éxito las nuevas empresas internacionales deben desarrollar innovaciones no tecnológicas relacionadas con la manera en que éstas buscan información del mercado, asimilan esta información en su base de conocimiento y organizan sus estructuras, (Fernhaber y Mcdougall, 2005) mejorando los resultados empresariales. Es evidente, por tanto, que la orientación internacional en las empresas también tiene una influencia positiva sobre las innovaciones tanto de carácter tecnológico como no tecnológico, relaciones que planteamos en las hipótesis siguientes:

Hipótesis 4a: La orientación internacional de la empresa impacta positivamente sobre la innovación tecnológica

Hipótesis 4b: La orientación internacional de la empresa impacta positivamente sobre la innovación no tecnológica

Sería conveniente, al analizar la anterior relación, tener en cuenta si las capacidades dinámicas de aprendizaje pueden tener un efecto mediador sobre el impacto de la orientación internacional en la innovación tanto tecnológica como no tecnológica por lo que plantearemos las dos hipótesis siguientes:

Hipótesis 5a: El efecto de la orientación internacional sobre la innovación tecnológica está mediado por la explotación de la base de conocimiento.

Hipótesis 5b: El efecto entre la orientación internacional y la innovación no tecnológica está mediado por la exploración de la base de conocimiento

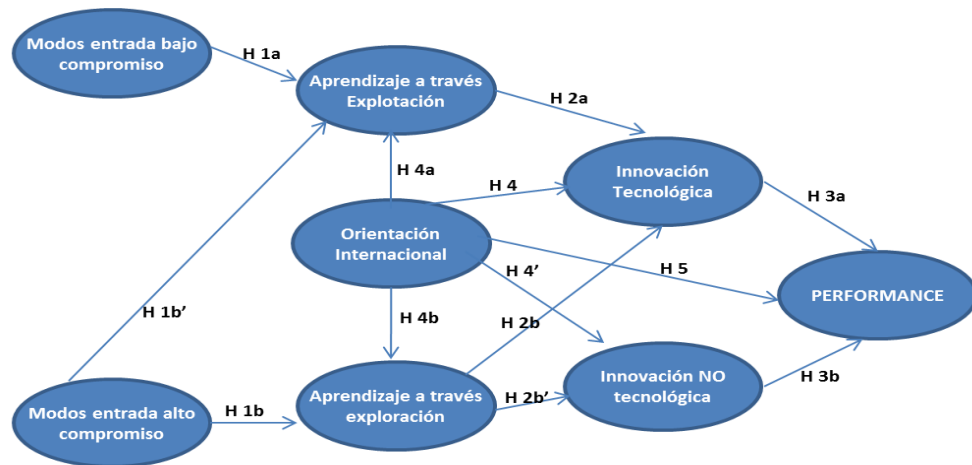
Por último, nos interesa analizar si la orientación internacional impacta sobre los resultados empresariales puesto que las decisiones sobre la cantidad de recursos a invertir, técnicos, financieros y humanos; la búsqueda de información sobre las condiciones del mercado y el interés por adaptarse a las necesidades de los nuevos clientes, dependerán de que la empresa muestre un mayor compromiso internacional. Si esto se cumple es evidente que la performance mejorará. Podemos afirmar que la orientación internacional da lugar a una serie de capacidades que le permiten a la empresa enfrentarse con éxito al entorno internacional (capacidad de aprender del mercado, capacidad de relacionarse con otras empresas del mercado y capacidad de innovación) y mejorar sus resultados.

Es lógico pensar que toda la información y capacidades obtenidas a través de la orientación internacional se traduzcan en mejores resultados empresariales. Como sabemos, la teoría de las capacidades dinámicas ha enfatizado el papel de los recursos intangibles y de las capacidades obtenidas a través de la información y el conocimiento en la construcción de ventajas competitivas sostenibles responsables del éxito empresarial (Teece et al., 1994). Estas capacidades nos proporcionarán mayor información y conocimiento de los mercados exteriores permitiendo la disminución de los riesgos asociados a su actividad internacional, estas capacidades serán fácilmente explotables en otros países ya que no dependen del contexto en el que la empresa desarrolla su actividad, sino que se basan en la gestión de la información y el aprendizaje de los mercados foráneos (Fernhaber y McDougall, 2005). La información aportada por todas las investigaciones realizadas en este campo nos ayuda a establecer la siguiente relación:

Hipótesis 6: La orientación internacional de la empresa impacta positivamente sobre los resultados

Con todas las relaciones propuestas, ya podemos configurar nuestro modelo definitivo cuyas hipótesis hemos de validar a través del análisis empírico.

Figura 4.2. Modelo conceptual



Fuente. Elaboración propia

4.6. Principales conclusiones

A modo de conclusión queremos hacer referencia a las aportaciones de Love y Roper (2015), cuando afirman que hay claros vínculos entre la innovación, orientación internacional y performance, fundamentalmente en tres aspectos clave: Primero, existe una relación positiva entre la innovación, la orientación internacional y los resultados empresariales en términos de crecimiento; en segundo lugar, la innovación y la internacionalización deben ir de la mano para mejorar el rendimiento (la innovación sin acceso a otros mercados internacionales no mejorará sustancialmente los resultados); tercero existe interdependencia entre los resultados, la innovación y la orientación internacional, ya que si la empresa mejora sus resultados empresariales tenderá a innovar y afrontar procesos de internacionalización.

Asimismo es necesario incidir en el hecho de que el entorno actual es un entorno dinámico en el que la innovación es fundamental para la supervivencia empresarial y, como ya hemos comentado anteriormente, el aprendizaje se convierte en una necesidad básica para que las empresas detecten oportunidades de negocio en los nuevos mercados. Si tenemos en cuenta que en este trabajo hemos analizado las capacidades de exploración y explotación del aprendizaje y su relación con la innovación deducimos que una explotación eficiente de los recursos y capacidades de la empresa generará nuevas combinaciones de conocimiento conducentes a una rentabilidad inmediata a través de innovaciones de carácter tecnológico cuyos resultados se generan con mayor rapidez y permiten adaptarse al dinamismo del propio mercado.

CAPÍTULO 5.
METODOLOGÍA Y ANÁLISIS
ESTADÍSTICO

5.1. Introducción

Una vez planteadas las hipótesis a contrastar, en este capítulo describimos la metodología utilizada en la tesis doctoral, incluyendo la población objeto de estudio y la muestra obtenida, así como la técnica para la recogida de datos. Posteriormente analizamos el efecto de las variables propuestas mediante la técnica de ecuaciones estructurales Partial Least Squares (PLS), evaluando las propiedades psicométricas de las variables y las relaciones estructurales de las mismas.

Para la realización de este estudio hemos utilizado la metodología cuantitativa que según Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra representativa de la población o fenómeno objeto de estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la recolección de datos se usa para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio.

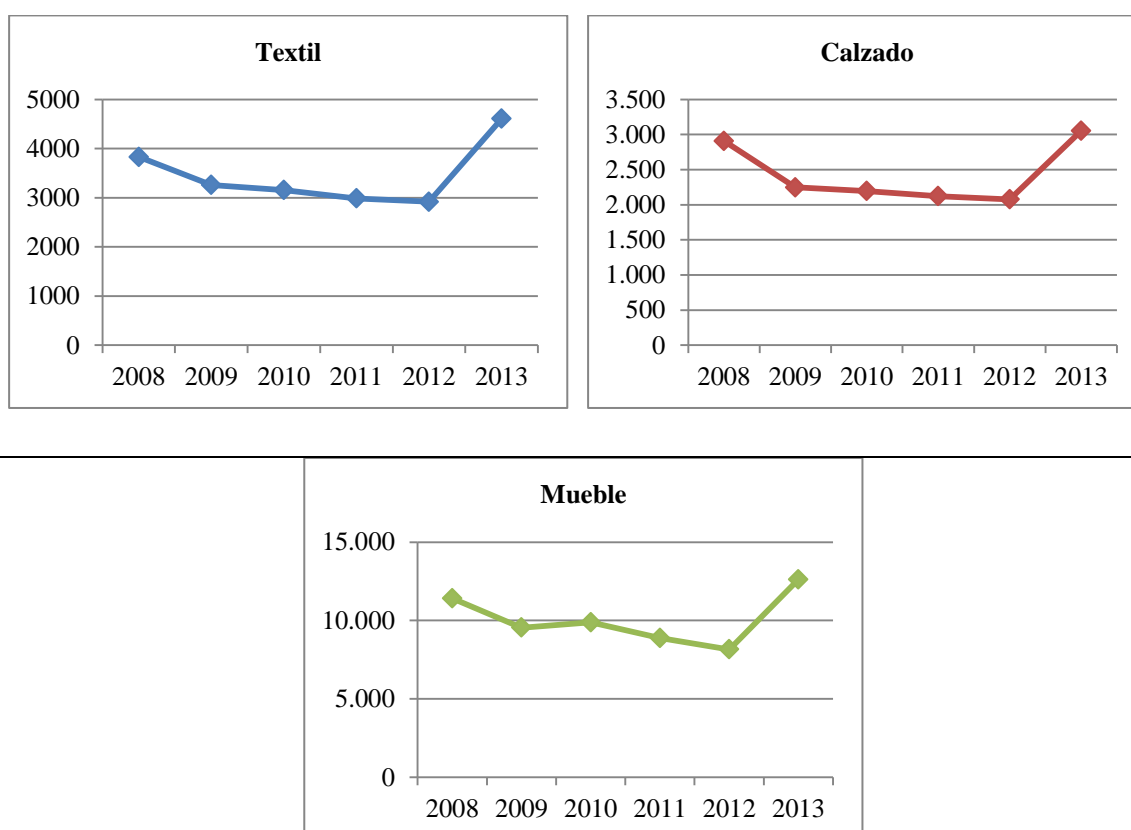
De forma previa al análisis estadístico aportamos, en el siguiente punto, algunos datos de interés para contextualizar los sectores manufactureros tradicionales que han sido objeto de estudio. Puesto que nuestro trabajo ha tenido en cuenta las empresas del sector del calzado, textil y mueble a nivel del territorio español, se proporciona un breve análisis de sus principales características, que suelen ser comunes por la naturaleza de estos sectores.

5.2. Contextualización de los sectores manufactureros tradicionales

El estudio empírico se ha realizado en tres sectores manufactureros de especial importancia en el tejido industrial y el desarrollo económico de la Comunidad Valenciana, como son el sector del mueble, del textil y el del calzado. Según establece la OCDE (1992), estos sectores se consideran sectores manufactureros tradicionales puesto que presentan una baja demanda e intensidad tecnológica, y a esto hemos de unir que precisan de una abundante mano de obra, mayoritariamente

poco cualificada. La característica más significativa es que las industrias objeto de nuestro estudio experimentaron una notable reducción en el número de empresas activas desde el momento que se inició la crisis. Al tratarse de empresas manufactureras, y en su mayoría pymes o micropymes, generalmente cuentan con limitados recursos, financieros y humanos para afrontar adecuadamente el proceso de globalización de los mercados. En los últimos años esto ha supuesto el cierre de un gran número de empresas y la pérdida de gran cantidad de puestos de trabajo no cualificados. La tendencia entre estas empresas es descendente, si bien en 2013 se percibe un cambio claro en la tendencia y no sólo dejan de cerrarse empresas, sino que inician un proceso ascendente. Esto puede ser debido a la relocalización de algunas empresas que, como consecuencia de los cambios en la legislación laboral española, han decidido volver a localizarse en su país de origen.

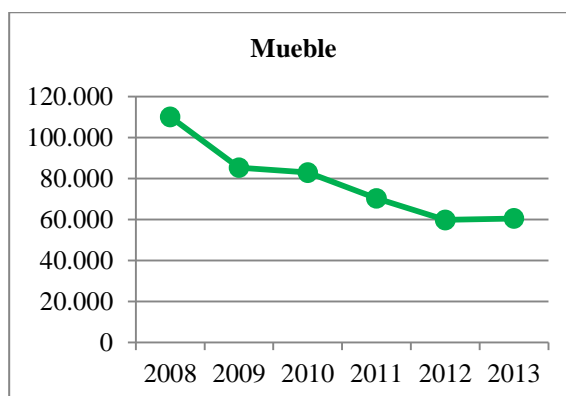
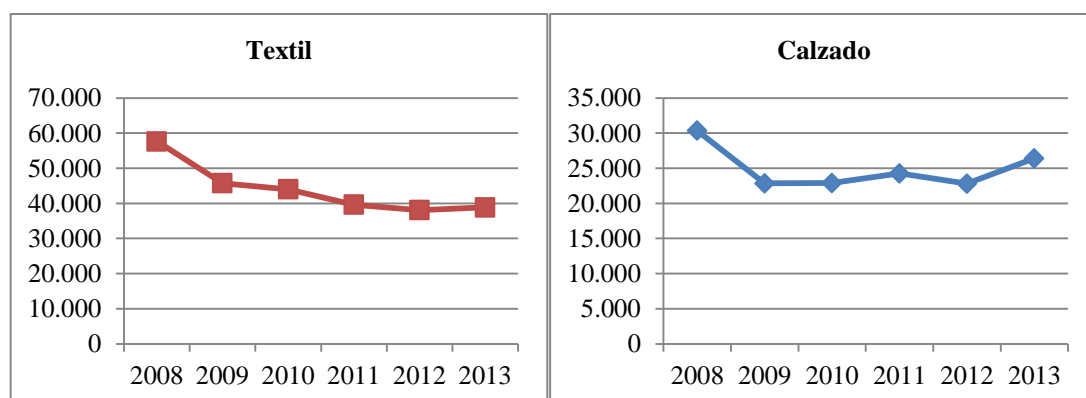
Gráfico 5.1. Evolución del número de empresas de las manufacturas tradicionales en España



Fuente. INE. Encuesta industrial de empresas.

En cuanto al número de trabajadores observamos que también sigue una tendencia descendente, sin embargo a partir de 2011 empieza a estabilizarse, pudiendo observarse un ligero incremento en la contratación de trabajadores durante el 2013. Es significativo observar cómo el crecimiento en el número de empresas no viene acompañado de un incremento similar en el número de trabajadores, consideramos que es debido al proceso de reestructuración interna que han sufrido estas empresas tras la crisis, lo que les ha llevado a externalizar las actividades de mano de obra intensiva y a centrarse en aquellas que les aportan más valor, esto ha supuesto reducir el tamaño de las empresas. En algunos casos las empresas han perdido todas sus actividades manufactureras y están realizando únicamente actividades comerciales con una plantilla considerablemente inferior.

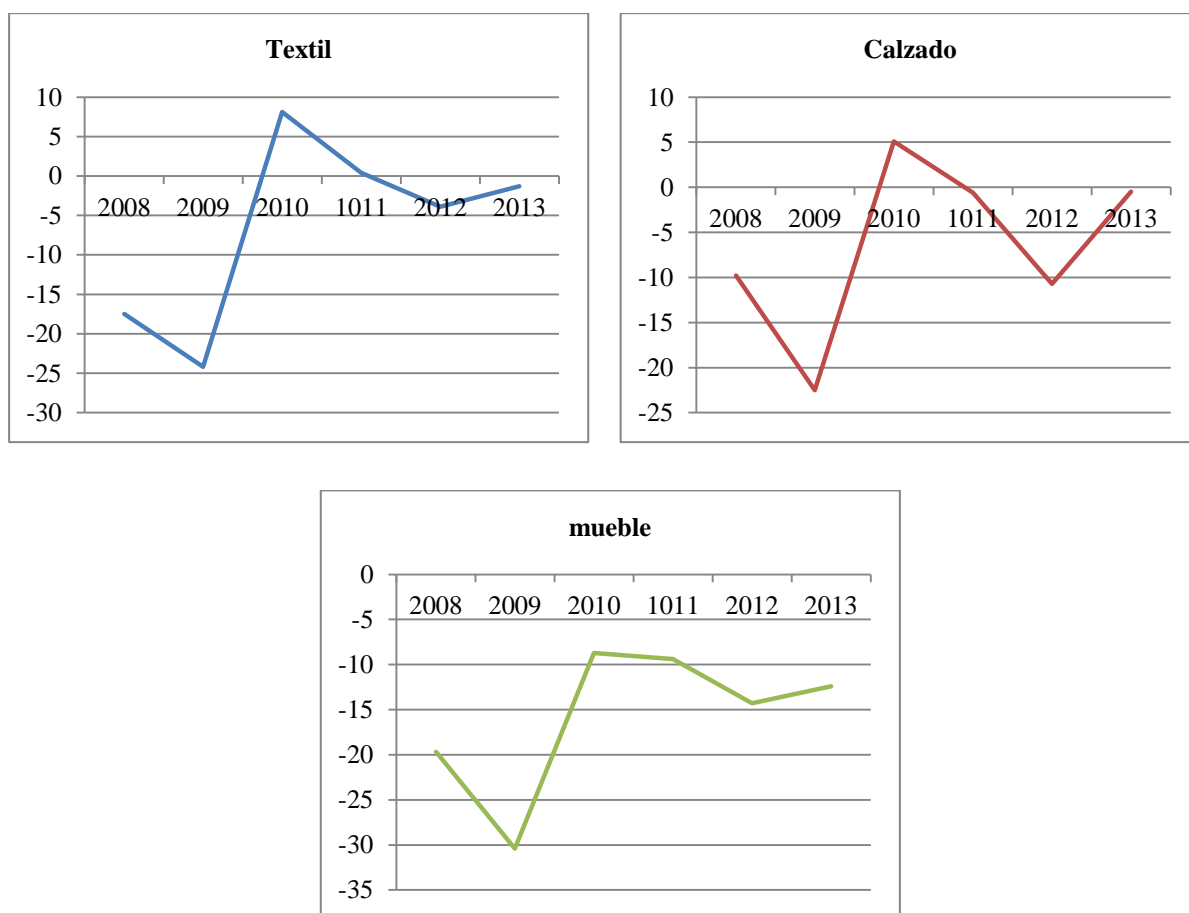
Gráfico 5.2. Evolución del número de trabajadores de las manufacturas tradicionales en España



Fuente. INE. Encuesta industrial de empresas.

En cuanto a la evolución de la actividad industrial de los tres sectores, observamos que los peores valores se registraron en 2009, en el 2010 se produjo un ascenso generalizado que alcanzó valores positivos en el sector textil y calzado pero no así en el mueble que ha mantenido sus valores negativos durante todos estos años, a fecha 2013 se detecta una tendencia ascendente que supone una mejora en la capacidad de producción de los tres sectores aunque parece que el incremento más decidido es el del sector calzado, seguido del textil y el mueble que todavía dista mucho de alcanzar valores positivos.

Gráfico 5.3. Evolución del índice de producción industrial de las manufacturas tradicionales en España

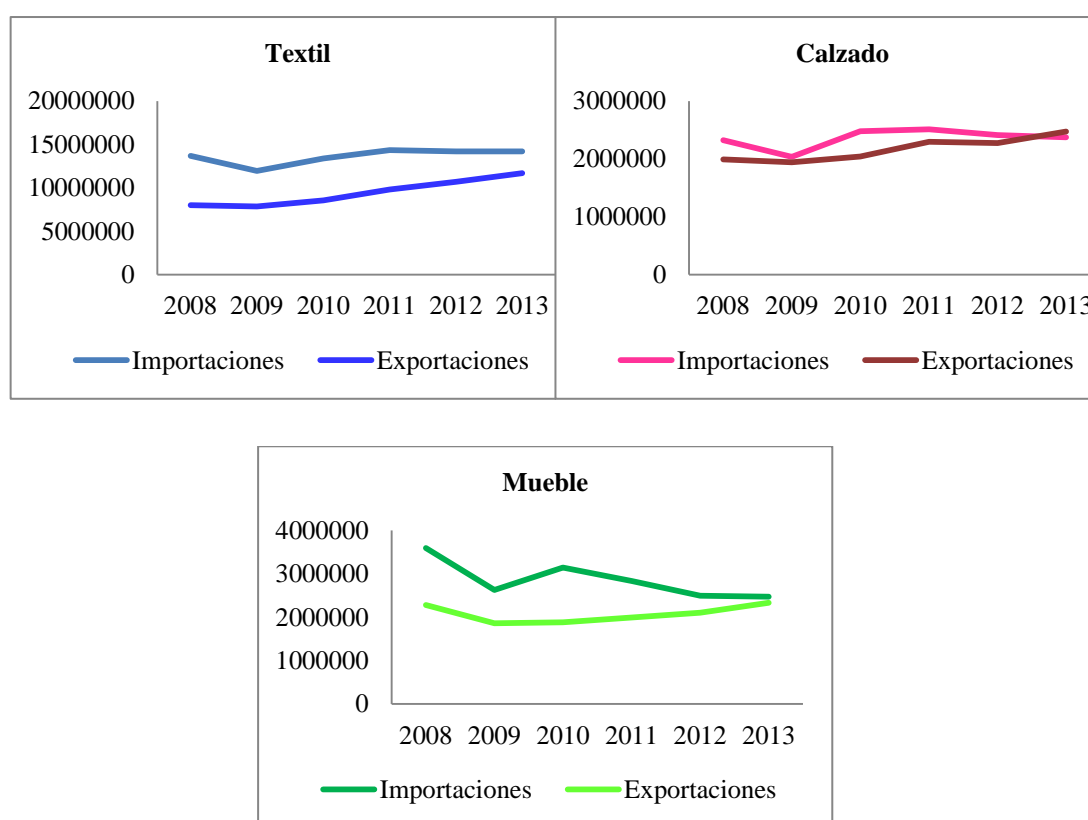


Fuente. INE. Índices de producción industrial.

Respecto al comercio exterior podemos apreciar un cambio en la tendencia negativa que habían tenido estos sectores en los últimos años, observamos una

recuperación de las exportaciones mientras que las importaciones empiezan a reducirse, llegando en el caso del calzado y, prácticamente el mueble, a invertir la tendencia negativa y presentar un volumen superior de exportaciones. Esto puede deberse a las actuaciones de respuesta que las empresas han emprendido estos últimos años al redefinir sus estrategias corporativas, centrándose en realizar aquellas actividades que les aportan más valor y externalizando el resto, y ratifica el hecho de que el número de empresas están aumentando pero no así el número de trabajadores. Sin embargo, aunque se trataba de decisiones difíciles de tomar, las empresas que han sido capaces de reaccionar a tiempo son las que están permitiendo la recuperación que están experimentando estos sectores, ya que cubren con las exportaciones parte de la reducción en ventas que se está produciendo en el mercado español.

Gráfico 5.4. Evolución de la cifra de comercio exterior de las manufacturas tradicionales en España



Fuente. INE. Encuesta industrial de empresas.

El caso del textil se muestra algo diferente puesto que los datos reflejan que las importaciones siguen siendo importantes; en muchos casos las empresas adquieren los inputs en países de bajos costes que posteriormente se confecciona en España.

Para finalizar este apartado, podemos decir que los tres sectores objeto de nuestro estudio están empezando a mejorar su competitividad gracias a factores diversos tales como la contención salarial española unida al incremento salarial que están experimentando algunos países como China, además, aspectos como los aranceles y el transporte están facilitando un camino a la inversa respecto a lo sucedido en los últimos años; si a esto unimos la producción de series cortas que no se están atendiendo en los países emergentes, observamos que tanto el sector textil como el del calzado y el mueble están recuperando sus niveles de competitividad pero con otras estrategias competitivas y corporativas que han afectado a sus estructuras organizativas, de manera que las empresas que han sobrevivido a la crisis muestran un claro carácter internacional. Aunque se aprecian leves mejorías, todavía son muchos los factores que dificultan su competitividad internacional, aspecto que constituye el tema central de esta investigación.

5.3. Metodología de investigación

5.3.1. Población objeto de estudio

La población objeto de estudio son empresas de capital español activas, con una plantilla media entre 10 y 400 trabajadores y que pertenezcan a uno de los siguientes sectores de actividad: Fabricación de muebles, industria textil e industria del cuero y del calzado, incluidas en los siguientes códigos CNAE 2009:

- 31 Fabricación de muebles
 - 3101 Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales
 - 3102 Fabricación de muebles de cocina
 - 3109 Fabricación de otros muebles

- 13 Industria textil
 - 1320 Fabricación de tejidos textiles
 - 1391 Fabricación de tejidos de punto
 - 1392 Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir
 - 1393 Fabricación de alfombras y moquetas
 - 1394 Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
 - 1395 Fabricación de telas no tejidas y artículos confeccionados con ellas, excepto prendas de vestir
 - 1396 Fabricación de otros productos textiles de uso técnico e industrial
 - 1399 Fabricación de otros productos textiles n.c.o.p.
- 15 Fabricación de calzado
 - 1520 Fabricación de calzado

Para la definición de las empresas que participarían en el estudio utilizamos la base de datos ORBIS que contiene información de empresas a nivel mundial: Europa, América y Asia-Pacífico. Registra los datos de unos 120 millones de empresas y es de las más completas puesto que incluye las bases de datos Amadeus, Bankscope, Isis y Osiris. El total de empresas que obtuvimos mediante los criterios anteriores fue de 2.181, por tanto la población objeto de nuestro estudio está compuesta por 2.181 empresas españolas pertenecientes a sectores manufactureros tradicionales. Se desestimaron aquellas empresas dentro del sector textil y calzado que no tenían como actividad fundamental la fabricación de productos que pudieran ser objeto de venta directa y, por tanto de exportación. En la tabla siguiente mostramos el total de empresas por sector de actividad.

Tabla 5.1. Empresas por sector de actividad participantes en el estudio

Sector de actividad	Empresas	Participantes
Mueble	1.101	1.008
Calzado	982	614
Textil	810	559

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del INE.

5.3.2. Recogida de datos

Diseño del cuestionario

El instrumento utilizado para la recogida de la información ha sido el cuestionario enviado por mail con seguimiento telefónico, acompañado de una carta de presentación en la que se le explicaba al entrevistado los objetivos de la investigación, quién la realizaba y el interés que podrían tener las respuestas obtenidas. Asimismo se le ofreció al entrevistado la posibilidad de disponer de los resultados de la investigación.

En la elaboración del cuestionario tuvimos en cuenta las recomendaciones realizadas por Ortega (1990), en cuanto a la brevedad, relevancia, sencillez y precisión. Hemos utilizado escalas Likert de 5 o 7 puntos en las variables latentes, con ítems organizados en baterías y con un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado comprenda el sistema de respuestas, pero introduciendo también algunos cambios en las escalas para evitar la respuesta automática.

Pre-test

Las variables surgieron como consecuencia de la revisión de la literatura y fueron sometidos a un pretest por expertos académicos, a partir del cual se introdujeron una serie de modificaciones en la redacción de las preguntas. El pretest se realizó con 20 empresas de diferentes sectores y tamaños para evaluar si existía alguna divergencia en los resultados. A partir de las conclusiones obtenidas optamos por reducir el número de ítems puesto que resultaba excesivamente largo, y redistribuimos los ítems para facilitar la respuesta.

El cuestionario definitivo (anexo I) fue estructurado en cuatro partes, en ellas hemos preguntado sobre las capacidades dinámicas de aprendizaje, marketing e innovación, orientación internacional y modos de entrada, datos concretos sobre la actividad internacional y las empresas y por último un apartado con datos identificativos de la persona que contestaba el cuestionario y que nos permitía acreditar su conocimiento en el tema objeto de investigación.

La recogida de datos se inició en el mes de septiembre de 2013 con el envío de 2.181 cuestionarios a empresas de los tres sectores de actividad en los que hemos centrado nuestro trabajo. Con el objetivo de conseguir un número de respuestas suficientes como para garantizar la fiabilidad de los resultados, se realizó un seguimiento telefónico y se volvieron a enviar mails a aquellas empresas que así lo solicitaban. El cuestionario se envió a empresas de dichos sectores localizadas en el territorio nacional con el objetivo de conseguir un número de respuestas que fuera suficientemente representativo. Transcurridos 4 meses habíamos contactado con todas las empresas y disponíamos de 134 encuestas contestadas. Tras la recepción y evaluación de cuestionarios, se comprobó que un 1% de empresas no se ajustaban a los sectores de actividad objeto de estudio por lo que se descartaron (ver tabla 5.2).

Tabla 5.2. Empresas de la muestra por sector de actividad.

Sector de actividad	% participación
Mueble	28
Calzado	37
Textil	34
Otros	1

Fuente. Elaboración propia

Tras este proceso de cribado de cuestionarios, la muestra final consiste en 132 empresas. Con esta muestra alcanzaríamos el mínimo de 100 casos que se consideran necesarios para poder llevar a cabo un análisis de ecuaciones estructurales, teniendo en cuenta que es necesario asegurar que con la muestra se alcanza el poder estadístico del 80% que se recomienda en las investigaciones en el ámbito de las ciencias sociales para un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 8.2%. Asimismo, puesto que los resultados obtenidos no implican una participación mayoritaria de ningún sector de actividad en concreto que pudiera

sesgar los resultados, consideramos que las 132 respuestas alcanzadas se consideran válidas a efectos de este trabajo.

Tabla 5.3. Cuestionarios contestados por sector de actividad

Sector de actividad	Cuestionarios contestados
Mueble	38
Calzado	49
Textil	45

Fuente. Elaboración propia

5.3.3. Medidas de las variables

Las variables incluidas en el cuestionario han sido medidas de acuerdo a la literatura previa:

Modos de entrada de alto y bajo compromiso.- Los modos de entrada en el exterior se han medido de acuerdo a la escala de Blesa y Ripollés (2007) utilizando una escala Likert de 7 puntos. Los modos de entrada de bajo compromiso incluyen la exportación directa, indirecta y licencias, siendo ésta última eliminada durante el proceso de depuración de ítems por no validarse en el modelo planteado para estos sectores. Entre los modos de entrada de alto compromiso incluyen aspectos como la adquisición de una empresa ya existente o una participación mayoritaria de una empresa que opera en el nuevo mercado, así como la creación de una nueva filial con capital exclusivo de la matriz.

Explotación y exploración.- De acuerdo con la literatura existente, se utilizó la escala de ambidestreza (explotación y exploración) más respaldada en la actualidad, identificadas por Lubatkin et al. (2006), y posteriormente por diversos estudios, destacando los de He y Wong, (2004) o Cao et al., (2009). La escala original de la variable explotación incluye aspectos como la mejora de la calidad y la reducción de costes, mejora de la fiabilidad de productos y servicios y del nivel de automatización de operaciones, así como actividades de marketing y adaptación de la oferta para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales. La escala de exploración incluye ítems como la búsqueda de nuevas ideas de carácter

tecnológico en el exterior de la empresa y nuevas tecnologías, la creación de productos o servicios innovadores, y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado. En ambos casos se midieron con una escala Likert de 7 puntos, quedando 3 ítems en cada una de ellas tras la validación de la escala.

Orientación internacional.- Esta variable se ha medido según la escala de Blesa y Ripollés (2008) con una Likert de 7 puntos, e incluye ítems como la búsqueda de información sobre condiciones del mercado, demanda o grado de competencia en uno o más países extranjeros, el compromiso de recursos financieros y humanos suficientes en operaciones internacionales, así como la adaptación de productos para satisfacer las necesidades de mercados exteriores. La escala final incluye 3 ítems.

Innovación tecnológica y no tecnológica.- Tras revisar la literatura existente confirmamos que todavía son muy pocas las escalas que incluyen las dimensiones de innovación tecnológica y no tecnológica a pesar de su relevancia en los últimos años. Por ello, hemos desarrollado la escala de innovación con escala Likert de 5 puntos a partir de las tipologías y recomendaciones de la OECD (2005) para su medición, y teniendo en cuenta estudios previos como O’Cass y Weerawardena (2009). En el caso de la escala de innovación tecnológica, los encuestados indicaron la intensidad de las acciones desarrolladas en cuanto a innovación en producto (p. ej., desarrollo de nuevos productos y servicios) y en proceso (p.ej., desarrollo de nuevos sistemas o procesos de producción). Asimismo, se solicitó que valorasen el grado de innovación de las actividades realizadas en cuanto a producto y a proceso, desde incremental hasta radical. Respecto a la innovación no tecnológica, se solicitó que indicasen la intensidad de las innovaciones organizativas (desarrollo de nuevas formas de gestión en administración, RRHH; finanzas...), así como la intensidad de innovaciones en marketing (desarrollo de nuevos métodos de distribución, fijación de precios, mercados, etc). Se solicitó también su valoración acerca del grado de innovación en dichas categorías.

Performance: Para medir la performance de la organización se solicitó a los directivos que indicasen la posición de su empresa respecto de sus competidores en una escala Likert de 5 puntos en cuanto a aspectos como el crecimiento de sus

ventas, productividad, o cuota de mercado, medidas ampliamente utilizadas en la literatura.

Adicionalmente, se incluyeron en el modelo tres variables de control que de acuerdo a la literatura podrían afectar a los procesos analizados: *el tamaño de la empresa*, obtenida mediante datos secundarios, se ha calculado a través de la media de empleados de los 3 años anteriores para evitar fluctuaciones en los datos. En segundo lugar, la *experiencia internacional*, medida por el número de años desde que la empresa comenzó a operar en mercados exteriores, obtenida a través del cuestionario. Por último, y teniendo en cuenta el contexto de los sectores manufactureros tradicionales y la tendencia a localizarse siguiendo economías de aglomeración, se incluyó la variable de pertenencia a un *cluster*, variable dicotómica que recoge si pertenecen o no a un distrito industrial del textil, mueble o calzado, en su caso.

5.3.4. Análisis estadístico

El análisis estadístico consta de una primera parte en la que se presentan datos descriptivos de la muestra utilizando el software SPSS versión 19. En la segunda parte se emplea el análisis de ecuaciones estructurales para analizar las relaciones propuestas a partir del software Smart PLS versión 2.

5.4. Análisis descriptivo

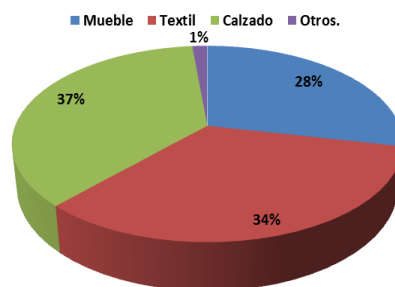
De forma previa al análisis multivariante realizamos un análisis descriptivo de las empresas que componen la muestra, lo cual nos permitirá conocer el perfil de la organización y del directivo y complementar los resultados obtenidos.

5.4.1. Análisis descriptivo del perfil de la organización

Como se ha planteado previamente, se decidió centrar el estudio en sectores productivos tradicionales: calzado, mueble y textil. La muestra está

integrada por empresas de los tres sectores en proporciones similares, por lo que ningún sector es predominante para influir significativamente en los resultados.

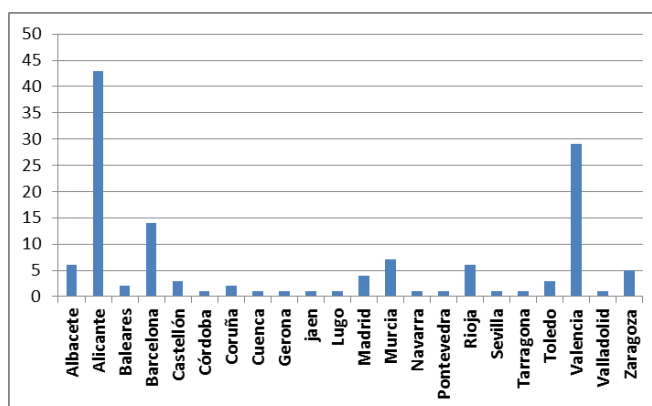
Gráfico 5.5. Distribución de las empresas por sectores de actividad.



Fuente. Elaboración propia

Respecto a la ubicación territorial de las empresas, el gráfico 5.6 nos muestra las provincias en las que se ubican dichas organizaciones. La mayoría de las empresas de la muestra están ubicadas en Alicante y Valencia dejando en un tercer lugar a Barcelona.

Gráfico 5.6. Localización geográfica de las empresas



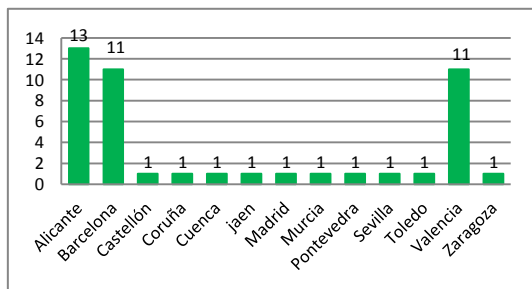
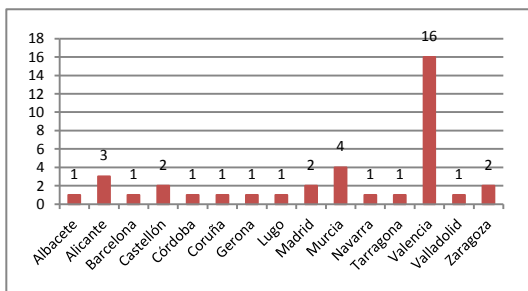
Fuente. Elaboración propia

Los tres sectores analizados presentan una fuerte concentración geográfica en función de la especialización productiva, de tal manera que las empresas del mueble están ubicadas, fundamentalmente en l’Horta Sud y Baix Maestrat. El

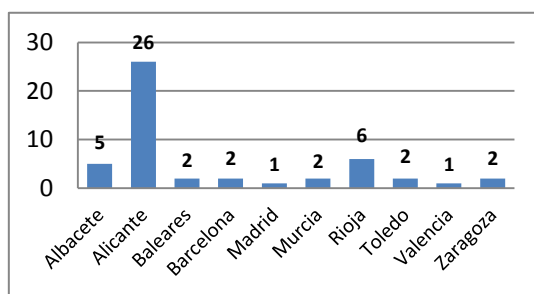
calzado se ubica, sobre todo en la comarca del Baix Vinalopó y el textil es el que muestra mayor disparidad, esto es así porque la zona de Barcelona está más especializada en el textil confección (CNAE 14. Confección prendas de vestir) y la Comunidad Valenciana, más concretamente las comarcas de la Vall d’Albaida, l’Alcoià y el Comptat, en textil hogar (CNAE 13 Industria Textil). Se evidencia que el efecto cluster se cumple en las empresas de la muestra a pesar de los efectos negativos que la crisis ha tenido en dichas concentraciones (gráfico 5.7).

Gráfico 5.7. Distribución geográfica de las empresas por sector

Distribución geográfica empresas del MUEBLE. Distribución geográfica empresas del TEXTIL.



Distribución geográfica empresas del CALZADO

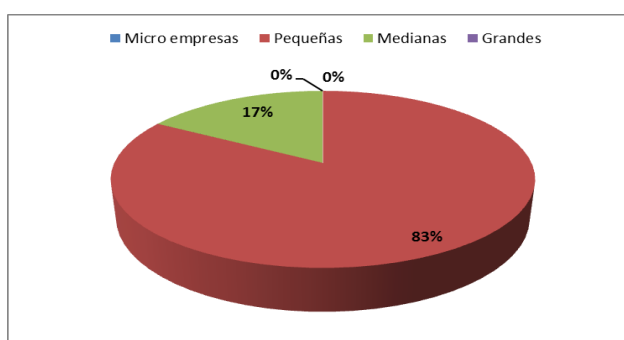


Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto clave a analizar es el tamaño de las empresas que, en la mayoría de los casos se trata de pequeñas empresas tal y como observamos en el gráfico 5.8. Todas las empresas de la muestra son pymes, de las cuales el 83% son

pequeñas empresas que no alcanzan los 50 trabajadores, situación derivada del hecho de que la mayoría de las empresas de sectores manufactureros tradicionales han necesitado ajustar su plantilla como consecuencia de la situación que están atravesando los mercados actuales de manera que las empresas que han logrado sobrevivir porque son más flexibles son las pequeñas empresas.

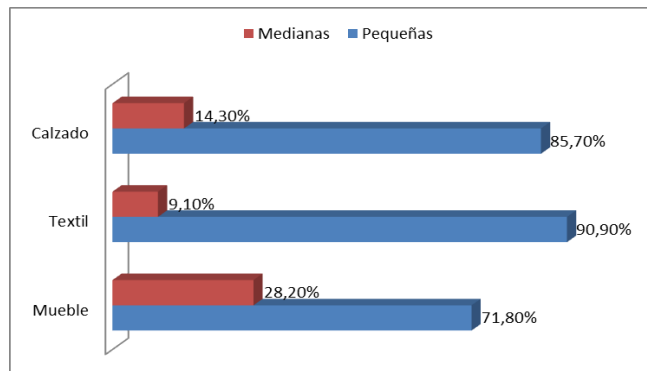
Gráfico 5.8. Distribución de las empresas de la muestra según plantilla media.



Fuente: Elaboración propia

En la muestra no existen ni microempresas ni grandes empresas, lo que entendemos también como consecuencia de la escasez de recursos de las microempresas para competir y adaptarse a las nuevas tendencias. Por otra parte las grandes empresas se han visto sobredimensionadas y han necesitado reducir su tamaño para ser competitivas llegando a deslocalizar parte de las actividades de su cadena de valor.

Gráfico 5.9. Tamaño de las empresas según sectores

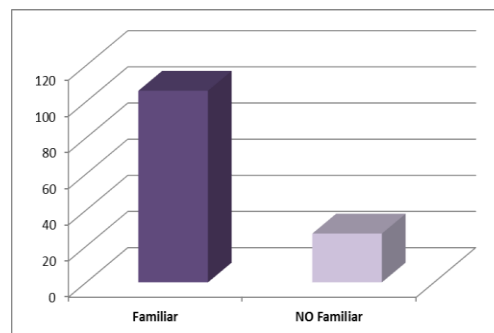


Fuente: Elaboración propia

Si analizamos el tamaño de las empresas por sectores vemos que el sector textil es el que cuenta con un mayor porcentaje de empresas pequeñas, en comparación con el mueble cuyo porcentaje de empresas medianas supone el 50% del total de empresas medianas de la muestra.

En el gráfico 5.10 comprobamos que la mayoría de las empresas son de tipo familiar, lo cual está muy relacionado con el tamaño de las empresas que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas. En el análisis por sectores, observamos en la tabla 5.4. que el sector textil presenta un porcentaje mayor de empresas familiares, seguido del mueble y por último el calzado.

Gráfico 5.10. Distribución de la muestra por tipo de empresa



Fuente: elaboración propia

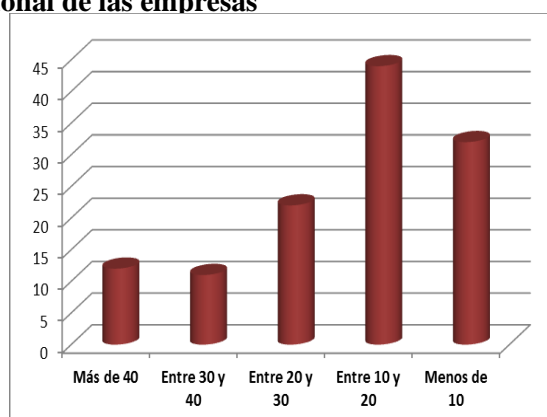
Tabla 5.4. Distribución por sectores y tipo empresa

Textil		Cebado		Mueble	
Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar
39	6	36	13	30	8
86,7%	13,3%	73,5%	26,5%	78,9%	21,1%

Fuente: elaboración propia

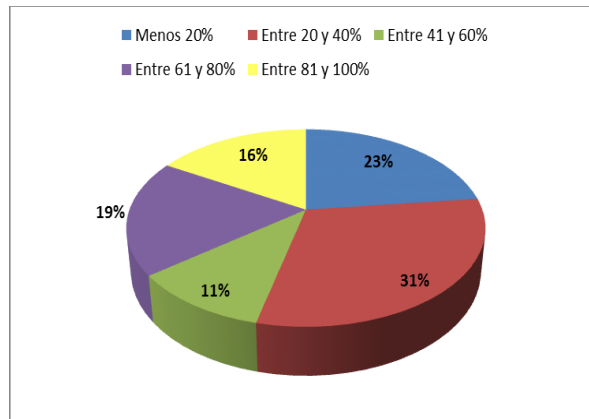
En cuanto a la **actividad internacional**, es importante destacar que el 100% de la muestra afirma que tiene actividad internacional, aunque la mayoría de las empresas han iniciado esta actividad hace menos de 20 años, y si tenemos en cuenta los efectos de la crisis (consideramos 2005 como el año de referencia), suponen un 32,57% las empresas que inician sus procesos de internacionalización como consecuencia de la crisis, lo que nos indica que el proceso de internacionalización de estas empresas ha sido más bien de carácter reactivo, es decir, como consecuencia de una reducción en su mercado doméstico, un incremento en las importaciones acompañado con una reducción de los precios de venta, y una considerable pérdida de cuota de mercado, lo que les ha obligado a buscar nuevos mercados en los que poder competir.

Gráfico 5.11 Años de antigüedad en la actividad internacional de las empresas



Fuente: elaboración propia

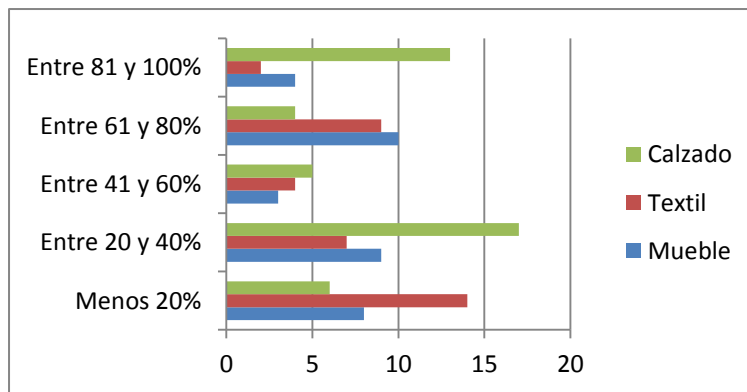
Gráfico 5.12. Porcentaje aproximado de exportaciones sobre ventas



Fuente: elaboración propia

Los modos de entrada elegidos por las empresas de la muestra son los de bajo compromiso, fundamentalmente la exportación. Sin embargo, para la mayoría de las empresas la exportación no constituye la fuente principal de su negocio ya que las empresas están fundamentalmente orientadas a su mercado doméstico, donde un 54% de las mismas exportan menos de un 40% de su producción, tal como se muestra en el gráfico 5.12.

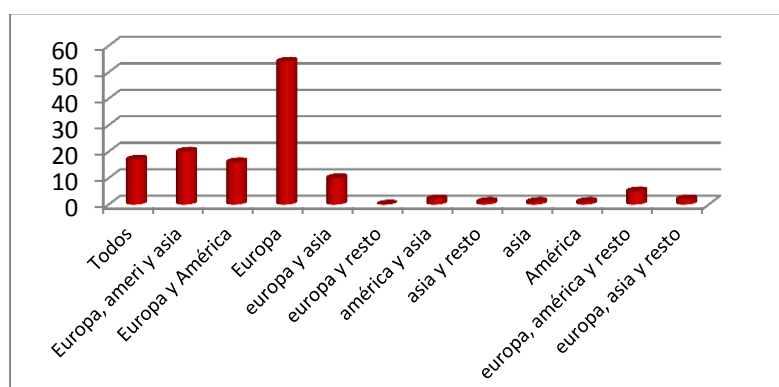
Gráfico 5.13. Exportaciones sobre ventas en función del sector de actividad.



Fuente. Elaboración propia

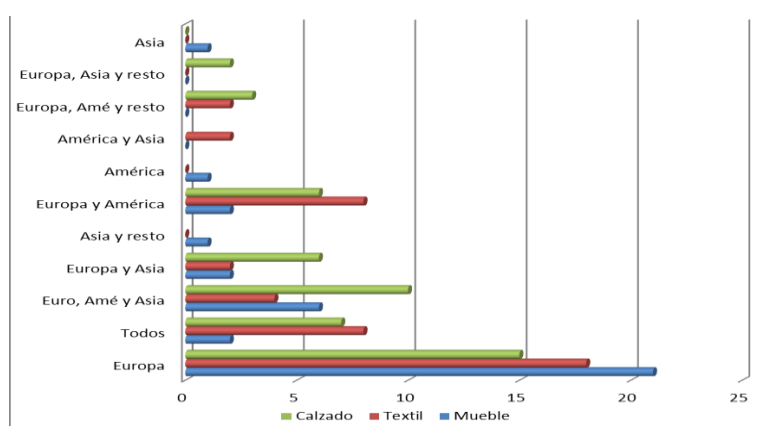
En esta gráfica comparativa por sector de actividad se observa claramente que el sector textil es el que menos porcentaje de su producción exporta (menos de un 20%) esto evidencia su desfase respecto a sectores como el calzado donde un 28,9% de las empresas está exportando más del 80% de su producción. Observamos que a pesar de que las empresas textiles han mostrado siempre un marcado carácter exportador, la caída sufrida como consecuencia de la globalización de los mercados ha hecho que el volumen de exportaciones disminuya considerablemente, situándose en la actualidad en uno de los niveles más bajos respecto a otros sectores manufactureros. En cuanto a las áreas geográficas en las que operan se observan a continuación (gráficos 5.14 y 5.15)

Gráfico 5.14. Principales áreas geográficas a las que exportan las empresas



Fuente elaboración propia

Gráfico 5.15. Áreas geográficas a las que exportan las empresas por sector

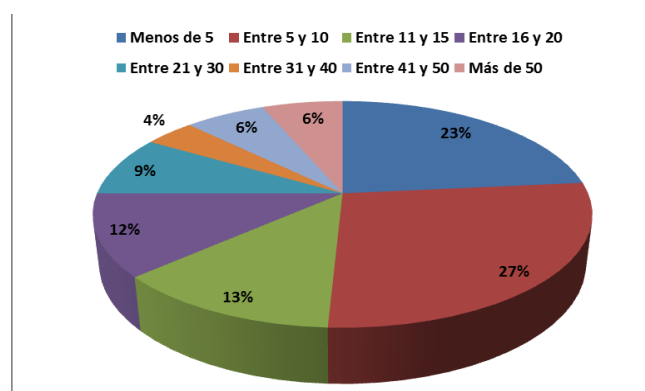


Fuente: elaboración propia

Como se observa, la mayoría de las empresas encuestadas exportan a Europa, que ha sido el mercado exterior por excelencia de las empresas de los sectores objeto de este estudio, lo que denota una clara tendencia a mantenerse en los mercados en los que operan asumiendo un riesgo controlado. No obstante, en menor medida, uno de los valores relevantes hace referencia a las empresas que exportan a todos los países, información que se detalla en el gráfico 5.15.

Observamos también que el textil sigue exportando mayoritariamente a países europeos, Francia, Alemania, Portugal, pero se percibe la clara tendencia de las empresas de ampliar sus exportaciones hacia mercados americanos ya que el segundo valor en importancia es el formado por la combinación Europa, América. Respecto al sector mueble, mantiene el peso de sus exportaciones en Europa: Francia, Alemania, Reino Unido, Portugal o Italia, pero observamos una diversificación de destinos a países del área de Oriente Medio, Arabia Saudí y Catar. El sector calzado es el que más ha diversificado sus mercados ya que su volumen de exportación en Europa ha disminuido y ha abierto mercados en Asia, América y África. A pesar de ello, los principales países a los que exportan las empresas de calzado son: Francia, Italia, Alemania y Estados Unidos. El 50% de la muestra opera como máximo en 10 países, lo que nos indica que la entrada de las empresas manufactureras tradicionales valencianas en mercados exteriores sigue siendo bastante reducida, aunque muestra una clara tendencia hacia la diversificación de mercados.

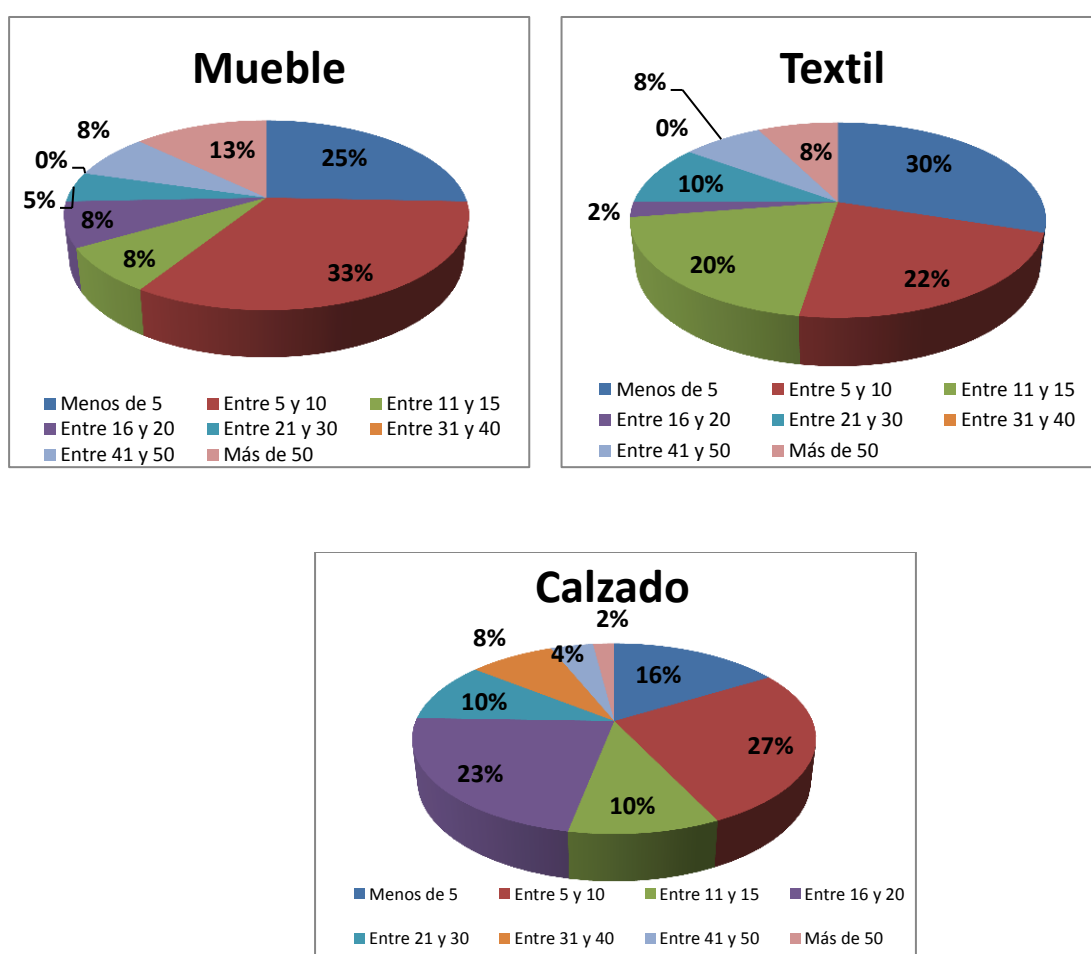
Gráfico 5. 16. Número de países en los que operan las empresas de la muestra



Fuente. Elaboración propia

Si analizamos los datos por sector de actividad el mueble y el textil muestran tendencias similares marcadas por un menor grado de diversificación de sus mercados exteriores, ya que algo más del 50% de las empresas exportan a menos de 10 países. Entre ambos sectores, el textil es el que ha comenzado a incrementar el número de países destino de sus exportaciones. El sector del calzado es el que está presente en un mayor número de países, ya que un 23 % de sus empresas exportan hasta a 20 países diferentes. Esto nos muestra el valor que está alcanzando el calzado español en mercados mundiales.

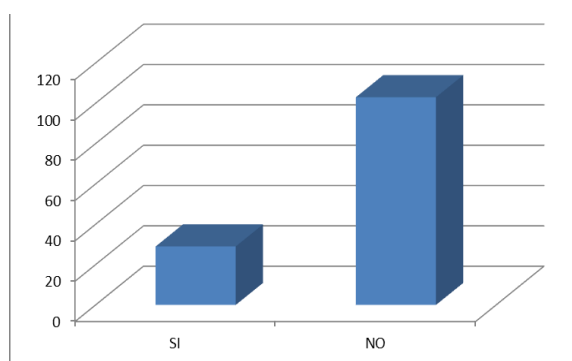
Gráfico 5.17. Países en los que operan las empresas de la muestra por sector



Fuente. Elaboración propia

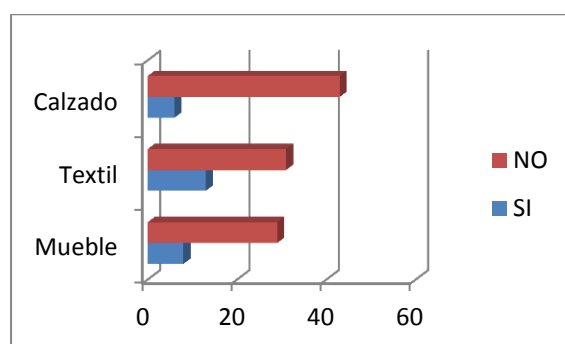
En cuanto al grado de multilocalización de las empresas, vemos que no se trata de una tendencia clara entre los empresarios, donde sólo un 22 % de las empresas que integran la muestra nos indicó poseer filiales en otros países.

Gráfico 5.18. Empresas que disponen de filiales en el exterior



Fuente: elaboración propia

Gráfico 5.19. Empresas con filiales por sector de actividad



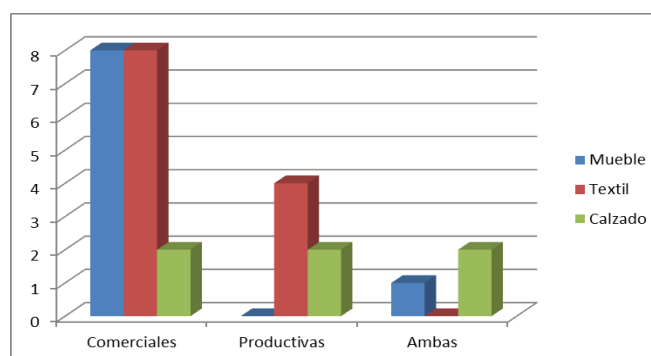
Fuente: elaboración propia

En el análisis realizado por sector de actividad, las empresas textiles son las que presentan un mayor número de filiales en el exterior, seguida por el mueble y en último lugar el calzado. El tipo de filial del que disponen es el que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 5.5. Tipo de filiales de las empresas

TIPO	COMERCIALES	PRODUCTIVAS	AMBAS
Porcentaje	71,0%	19,4%	9,7%

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 5.20. Tipo de filiales por sector de actividad

Fuente. Elaboración propia

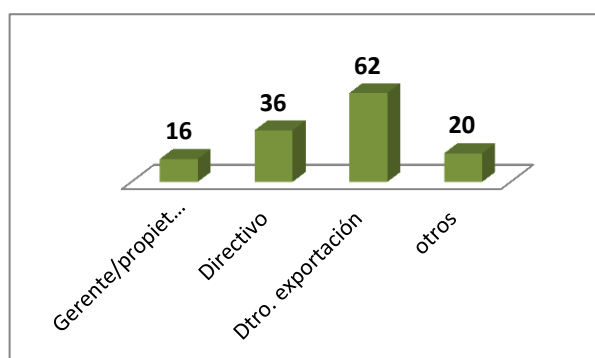
Como podemos observar, el mayor número de filiales abiertas por las empresas encuestadas corresponde a filiales comerciales que se crean con el objetivo de maximizar el control de los mercados reduciendo riesgos y costes. Las empresas del sector del mueble únicamente cuentan con filiales comerciales y solo un 11% de las entrevistadas, que ya tenían filial comercial, han invertido en plantas de producción. En el caso del textil hay más empresas que operan mediante filiales aunque se han decantado por una de las dos opciones, con lo que el 67% cuentan con filiales de producción orientadas a ahorrar costes abriendo sus plantas productivas en países de mano de obra barata. En el caso del calzado existe paridad ya que de las empresas entrevistadas un 33,3% cuenta con solo filiales de producción, otro 33,3% con filiales comerciales y el restante 33,3% ha abierto filiales de producción cuando ya contaba con filiales comerciales.

5.4.2. Análisis descriptivo del perfil directivo

Es importante conocer las características demográficas de los directivos puesto que, tal y como se ha planteado, pueden tener influencia sobre la orientación internacional de las empresas y sus decisiones en los modos de entrada, y por tanto en su desempeño. Según los datos obtenidos a partir del cuestionario, empezamos analizando la relación del encuestado con la empresa, para ello se le pidió que especificara cual era el cargo ocupado en la misma, el

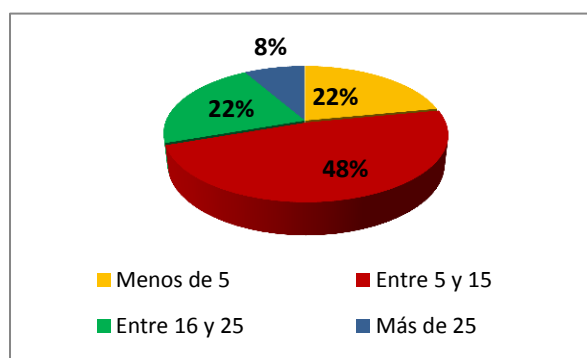
resultado de esta pregunta se ha agrupado en 4 categorías: “Gerente /propietario”, incluye a Gerentes y Directores Generales, “Directivos” engloba a los directores funcionales: director de producción, administración, comercial y logística, “otros” incluye cargos como auxiliar técnico de exportación, jefe de ventas, jefe de marketing, administrativos y contables y por último añadir que hemos querido extraer del grupo directivos a los “directores de exportación” puesto que se trata de un grupo numeroso y, tras el gerente/propietario, es el puesto que mayores decisiones toma en los procesos de internacionalización de las empresas, de ahí que nos interesaba conocer su opinión. Con estas categorías podremos filtrar los resultados para realizar un análisis más detallado.

Gráfico 5.21. Distribución de la muestra por cargo en la empresa.



Fuente: elaboración propia

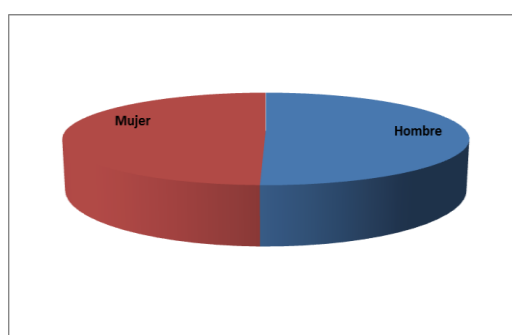
Gráfico 5.22. Distribución de la muestra según los años de experiencia



Fuente: elaboración propia

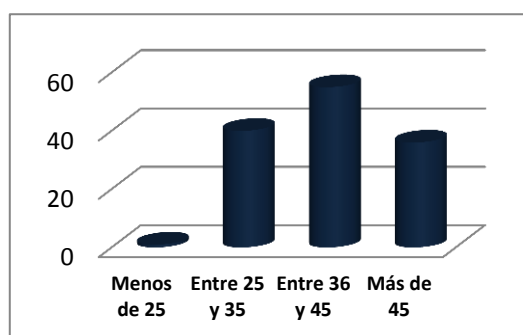
Los directivos encuestados cuentan con una notable experiencia en el cargo que desempeñan, pues el 70% lleva más de 16 años en el cargo. Esto nos indica que han sido los encargados de gestionar el proceso de internacionalización de su empresa en los momentos de crisis y globalización de los mercados, por lo que su experiencia y percepción es clave para analizar los resultados de nuestro estudio. Respecto al sexo de los encuestados existe paridad, siendo el 50,4% de los encuestados son hombres y un 49,6% mujeres.

Gráfico 5.23. Distribución de la muestra por sexos



Fuente: elaboración propia

Gráfico 5.24. Distribución de la muestra por intervalos de edad



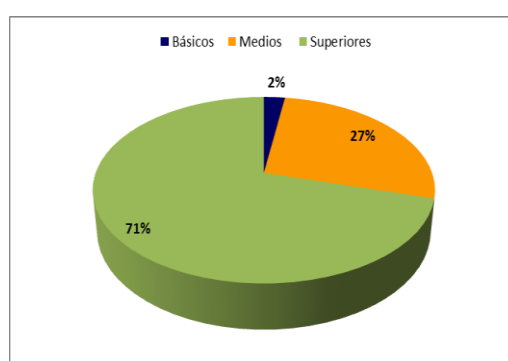
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la variable edad, un 42% de la muestra está compuesta por profesionales de entre 36 y 45 años, siendo esta distribución por edades acorde con los años de experiencia en el cargo. Respecto al nivel de estudios del directivo, observamos que el 71% de los encuestados tienen estudios superiores,

consideramos incluidos en esta categoría las diplomaturas, grados y licenciaturas. Este porcentaje es significativo ya que puede influir en los resultados de la internacionalización de las empresas.

A modo de resumen, el análisis descriptivo de la muestra nos indica que el perfil medio del encuestado es un directivo/a de exportación con una edad comprendida entre los 36 y 45 años, con estudios superiores y una experiencia en el cargo de entre 5 y 15 años.

Gráfico 5.25. Distribución de la muestra por nivel de estudios



Fuente. Elaboración propia.

5.5. Análisis de ecuaciones estructurales

El análisis de las relaciones estructurales en la modelización de ecuaciones estructurales se realiza en dos etapas (Chin 1998). En la primera de ellas, análisis factorial confirmatorio, se evalúa que las variables latentes y sus medidas cumplen las propiedades psicométricas, y por tanto son aptos para medir las variables propuestas en el modelo. En la segunda fase de análisis de relaciones estructurales se analiza el peso y magnitud de las relaciones entre las distintas variables.

En la investigación de esta tesis doctoral se utilizó la técnica *Partial Least Squares* (PLS) para realizar los análisis de ecuaciones estructurales mediante el software SmartPLS 2. La técnica PLS fue diseñada para adaptarse mejor a las características teóricas y empíricas de las ciencias sociales (modelización flexible), que en ocasiones no pueden analizarse con métodos basados en las covarianzas por sus restricciones en los supuestos de partida. Particularmente, en el área de

management con frecuencia encontramos teorías que no están sólidamente desarrolladas, la muestra suele ser reducida y los datos no suelen seguir una distribución normal, existiendo distintos tipos de variables e indicadores. En esta modelización flexible se sustituye la idea de la causalidad por la idea de la predictibilidad, ya que no realiza suposiciones relativas a la distribución de datos o el tamaño muestral, suponiendo que la información de la que se dispone es la mejor posible para testar el modelo (Wold, 1980). La decisión de optar por modelos basados en varianzas se tomó por diversos motivos.

Por un lado, desde el punto de vista empírico, es necesario considerar las características de la muestra y los parámetros del modelo. Si bien la muestra final (132 empresas) no resulta particularmente reducida al alcanzar el mínimo de 100 casos recomendados para la potencia estadística, el tamaño recomendado para los modelos basados en covarianzas sería de unos 200 casos. Por otro lado, mediante el test de Kolmogorov-Smirnov y adicionalmente la prueba de Shapiro-Wilk se comprobó que los datos recogidos en las empresas de la muestra no siguen una distribución normal, por lo que se desaconseja la utilización de modelos basados en covarianzas que asumen este tipo de distribución. Los modelos basados en varianzas como PLS no suponen a priori ningún tipo de distribución, proporcionando estimaciones más ajustadas en estos casos.

Asimismo, es necesario considerar también las características del modelo teórico propuesto. En esta investigación se testa empíricamente un modelo teórico cuyas relaciones no han sido analizadas extensivamente en la literatura de pymes, que se ha centrado en analizar la vía contraria (innovación-internacionalización). Por tanto, todavía no existe una corriente teórica sólida en esta línea, no se conocen todas las variables relevantes para el modelo y nuestro objetivo no es el de testar relaciones ya conocidas, sino la predicción del modelo propuesto.

Por tanto, considerando las características del modelo y de la muestra se ha optado por realizar el análisis mediante la técnica PLS. A continuación se detallan los pasos seguidos en el análisis empírico.

5.5.1. Análisis factorial confirmatorio

En esta primera etapa se realiza un análisis factorial confirmatorio (AFC), también denominado evaluación del modelo. En este paso validamos las variables latentes o constructos teóricos con el dato obtenido a través de una hipótesis de tipo causal, que los constructos teóricos son explicados por los indicadores o variables manifiestas observadas y si lo hacen de una manera consistente. De forma previa a este análisis, la tabla 5.6. proporciona los estadísticos descriptivos, tanto para variables latentes (constructos) como manifiestas. Puede observarse que no existen correlaciones elevadas entre variables, y asimismo se descarta la existencia de multicolinealidad, ya que el VIF (variance inflation factor) es muy inferior al nivel máximo recomendado de 10, o incluso 5.

Tabla 5.6. Estadísticos descriptivos: correlaciones, media, desviación típica y VIF

	Media	D.T.	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cluster	-	0,45	2,63	-									
Experiencia int	16,91	9,89	1,37	0,13	-								
Exploración	4,46	1,39	1,52	0,10	0,03	-							
Explotación	6,03	0,79	1,19	0,14	-0,09	0,28	-						
Innov No Tecn	3,62	0,95	1,60	-0,03	-0,07	0,40	0,11	-					
Innov Tecn	3,98	0,77	1,40	-0,05	-0,12	0,46	0,21	0,53	-				
Modos Alto comp	1,90	1,39	1,39	0,05	0,12	0,27	-0,04	0,28	0,19	-			
Modos Bajo com	4,73	1,19	1,35	-0,06	0,72	0,07	-0,02	-0,07	-0,07	0,04	-		
Orientación inter	5,40	1,22	1,43	0,12	0,03	0,41	0,42	0,18	0,18	0,21	-0,05	-	
Performance	3,63	0,86	1,45	0,07	0,01	0,36	0,21	0,46	0,35	0,26	-0,02	0,34	-
Tamaño	37,07	32,63	1,24	-0,07	0,10	0,09	-0,08	-0,03	0,04	0,29	-0,02	0,11	0,03

Fuente: elaboración propia

Para validar el modelo de medida se evalúan 3 componentes: fiabilidad, validez convergente y validez discriminante (Chin 1998), que se detallan a continuación.

La fiabilidad mide la consistencia interna, es decir, si el instrumento proporcionaría resultados idénticos si se replicase en condiciones similares. Se evalúa tanto la fiabilidad individual del ítem como la fiabilidad de la escala. Con la fiabilidad individual del ítem se analizan las cargas (correlaciones simples) de los

indicadores respecto a su constructo. Para mantener un indicador como parte de un constructo, el indicador tiene que tener una carga (correlación) superior a 0,707, lo que implica una varianza común de 0,5. De esta forma, la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Durante el proceso de depuración de ítems se eliminaron aquellos que presentaban cargas inferiores. Con la fiabilidad del constructo se comprueba la consistencia interna de todos los indicadores. Para ello se evalúa el Alpha de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (composite reliability), que deben ser superiores al 0,8 para confirmar la fiabilidad del constructo, si bien es aceptable un 0,7 en investigaciones preliminares (Nunnally, 1978). La validez convergente evalúa que los ítems efectivamente miden el constructo y por tanto éste queda explicado por el grupo de ítems. Para testar la existencia de validez convergente se analiza el *Average Variance Extracted* (AVE), que indica la varianza media extraída, es decir, la cantidad de varianza de un constructo que queda explicada a partir de sus indicadores respecto a la varianza debida al error de medida. La varianza media extraída o AVE debe ser superior al 0,5 (Fornell y Larcker 1981). Por último, la validez discriminante se obtiene cuando la varianza media extraída de una variable latente o constructo es superior a la varianza compartida con el resto de variables latentes; es decir, podemos afirmar que el constructo no está midiendo lo mismo que el resto para evitar redundancias. Por tanto, si existe validez discriminante las correlaciones entre constructos deberían ser bajas. Cabe indicar también que la validez convergente y discriminante forman parte de la “validez de constructo” la cual incluye una tercera, denominada validez nomológica, que se logra en la medida en que el instrumento se haya desarrollado de acuerdo a un análisis riguroso de la literatura y por tanto los resultados serían coherentes con investigaciones previas. En la tabla 5.7 se proporcionan los resultados del análisis factorial confirmatorio para las variables latentes de nuestro modelo.

Fiabilidad: Respecto a la fiabilidad individual del ítem, en la correlación de cada indicador con su respectivo constructo observamos la existencia de cargas iguales o superiores al 0,7, si bien este nivel puede flexibilizarse un poco en etapas iniciales del desarrollo de escalas (Chin, 1998). En algunos ítems las cargas son ligeramente inferiores, por ejemplo en aquellos que forman el constructo de

innovación tecnológica; no obstante, considerando que la escala no ha sido prácticamente utilizada previamente no existen problemas para su validación. Durante el proceso de depuración de ítems se eliminaron aquellos cuyas cargas eran excesivamente bajas. En el caso de los modos de entrada se eliminó el ítem de licencias, ya que estaba lo suficientemente correlacionado para incluirse en la escala. Igualmente, en las variables explotación y exploración quedaron 3 ítems o variables manifiestas que permiten explicar dichos constructos. Por otro lado, en todos los casos se confirma la existencia de fiabilidad compuesta, siendo el índice superior al 0,8 recomendado (Nunnally, 1978).

Validez convergente: La varianza extraída media (AVE) de los constructos- es decir, la proporción de la varianza explicada por sus indicadores- es superior al 0,5 en el rango de 0 a 1 (Fornell y Larcker 1981; Chin 1998).

Finalmente, para confirmar la existencia de validez discriminante la raíz cuadrada del AVE de un constructo debe ser mayor que la correlación entre ese constructo y el resto de constructos, o de manera equivalente, las correlaciones entre constructos deben ser más bajas que la raíz cuadrada del AVE. Se considera que el primer método es más recomendable, por lo que dichos resultados se proporcionan en la tabla 5.8, donde observamos que en todos los casos dicha condición se cumple. Los números sombreados en la diagonal muestran la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo, donde valores superiores a estos números de la diagonal indicarían correlaciones entre esos constructos. Como se puede observar en ninguno de los casos esto ocurre, lo que confirma la robustez de que cada variable latente explica mejor la varianza de sus propios indicadores que la varianza de las otras variables.

Tabla 5.7. Cargas factoriales, fiabilidad y AVE de las variables latentes

Variables latentes	Ítems	Carga ítem	Alpha Cronbach	Fiabil. Comp.	AVE
Modos alto compromiso	Crear una nueva empresa o una filial con capital exclusivo de la matriz para acceder al nuevo mercado	0,972	0,8371	0,9029	0,7569
	Crear una joint venture en el nuevo mercado	0,939			
	Adquirir una participación mayoritaria o una empresa que ya opera en el nuevo mercado.	0,872			
Modos bajo compromiso	Utilización de la exportación indirecta con agentes indirectos o distribuidores como modo de entrada	0,988	0,9606	0,9798	0,9604
	Utilización de la exportación directa con red propia como modo de entrada	0,972			
Exploración	Constantemente desarrollan investigación de mercados para evaluar la satisfacción de los clientes actuales	0,768	0,6273	0,8014	0,5742
	Se aventuran de forma agresiva en nuevos segmentos de mercado	0,797			
	Buscan nuevas ideas de carácter tecnológico en el exterior de la empresa	0,705			
Explotación	Adaptan su oferta para mantener satisfechos a sus clientes actuales	0,741	0,7578	0,8615	0,6757
	Se compromete a mejorar la calidad y la reducción de costes	0,882			
	Continuamente mejoran la fiabilidad de sus productos y servicios	0,837			
Innovación no Tecnológica	Innovaciones organizativas (intensidad)	0,776	0,8277	0,8854	0,659
	Innovaciones organizativas (grado de innovación)	0,882			
	Innovaciones en marketing (intensidad)	0,810			
	Innovaciones en marketing (grado de innovación)	0,838			
Innovación Tecnológica	Innovaciones en producto (intensidad)	0,655	0,7701	0,8437	0,5785
	Innovaciones en producto (grado de innovación)	0,827			
	Innovaciones de proceso (grado de innovación)	0,659			
	Innovaciones de proceso (grado de innovación)	0,875			
Orientación internacional	Se preocupan de buscar información sobre las condiciones del mercado, la demanda, o el grado de competencia en uno o más países extranjeros	0,847	0,7778	0,8686	0,6879
	Comprometen los recursos financieros y humanos suficientes en operaciones internacionales	0,834			
	Adaptan los productos para satisfacer las necesidades en mercados exteriores.	0,807			
Performance	Crecimiento de sus ventas en miles de euros	0,877	0,8092	0,8869	0,7234
	Productividad	0,838			
	Cuota de mercado	0,835			

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.8. Validez discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8
Exploración	0,7578							
Explotación	0,2819	0,8220						
Innovación No Tecnológica	0,4029	0,1143	0,8118					
Innovación Tecnológica	0,4597	0,2069	0,5295	0,7606				
Modos Alto compromiso	0,2699	-0,0381	0,2775	0,1862	0,8700			
Modos Bajo compromiso	0,0655	-0,0211	-0,0689	-0,0673	0,0351	0,9800		
Orientación internacional	0,4075	0,4215	0,1761	0,1796	0,2060	-0,0539	0,8294	
Performance	0,3598	0,2069	0,4612	0,3513	0,2601	-0,0189	0,3437	0,8505

Fuente: elaboración propia

Con esta última medida completamos el primer paso propuesto en la literatura, para el análisis multivariante por medio al modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza o de componentes principales (Partial Least Square-PLS).

5.5.2. Evaluación del modelo estructural

Una vez validado el instrumento de medida se analiza el modelo estructural, es decir, la existencia de relaciones causales entre las variables (flechas), a partir de la estimación de las cargas factoriales (peso y magnitud de las relaciones) siguiendo el método propuesto por Falk y Miller (1992). Para estimar el modelo se utiliza la técnica no paramétrica bootstrap, que indica los valores t asociados a los coeficientes path evaluando la estabilidad de las estimaciones del algoritmo PLS. Con el bootstrapping se generan distintos modelos a partir de nuestra muestra inicial. En esta investigación seguimos las recomendaciones de Hair et al (2012) aplicando un bootstrapping 5000 submuestras, que permiten una mejor observación de la consistencia de los resultados. Los modelos en PLS no cuentan con una medida global de bondad de ajuste del modelo, por lo que éste se determina a partir de la predictibilidad de los constructos endógenos (variables dependientes) y de los paths (relación entre constructos). Asimismo, los coeficientes R^2 de las variables dependientes se utilizan para evaluar qué cantidad

de varianza de las variables endógenas es explicada por las variables predictoras. De acuerdo a los niveles propuestos por Chin (1998:323) deben interpretarse de la siguiente forma: un nivel de 0,19 indicaría un poder predictivo débil; 0,33 indicaría un poder predictivo moderado, y un 0,67 un poder predictivo fuerte. Por tanto, valores inferiores a 0,1 se consideran que aportan poca información sobre las relaciones de causalidad entre estas variables. Adicionalmente, debe evaluarse que los coeficientes path estandarizados (β) sean superiores al 0,2, ya que se considera que como mínimo una variable predictora debería explicar el 1,5% de la variable que predice (Chin 1998). Por último, se recomienda reportar también el test de Stone-Geisser (indicador Q^2) para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes (cross-validated redundancy). Si $Q^2 > 0$ el modelo tiene relevancia predictiva, mientras que si $Q^2 < 0$ no tiene relevancia predictiva.

Como puede observarse en la tabla 5.9, la varianza explicada de las variables endógenas muestran valores apropiados, considerados como moderados de acuerdo a la clasificación de Chin (1998). Asimismo, se cumple la condición del test de Q^2 , por lo que el modelo estructural tiene relevancia predictiva.

Tabla 5.9. Varianza explicada de las variables latentes

Constructo	R2	Q2
Explotación	0,236	0,111
Exploración	0,224	0,097
Innovación tecnológica	0,242	0,097
Innovación no tecnológica	0,178	0,065
Performance	0,298	0,140

Fuente: Elaboración propia a partir de SmartPLS

Test de relaciones directas (Hipótesis 1a,1b,2a,2b,3a,3b y 6)

En la tabla siguiente se presentan un resumen de los resultados completos del bootstrapping de 5000 submuestras realizado (incluyendo variables de control), que nos servirá para testar las hipótesis propuestas.

Tabla 5.10. Contraste de hipótesis

Hip.	Relaciones directas propuestas	Coef. path	t value	Resultado
H1a	Modos bajo compromiso-explotac	0,1827	1,2310	Se rechaza
H1b	Modos alto compromiso-explotación	-0,0947	1,2802	Se acepta parcialmente
	Modos alto compromiso-exploración	0,1974	2,8986	
H2a	Explotación-Innovación tecnológica	0,0943	1,0255	Se rechaza
H2b	Exploración-Innovación tecnológica	0,4578	5,9738	Se acepta
	Exploración-Innovación no tecnológica	0,409	5,1262	
H3a	Innovación tecnológica-performance	0,1244	1,3760	Se rechaza
H3b	Innovación no tecnológica-performance	0,3558	3,3247	Se acepta
H4a	Orientación internacional-innovación tecnológica	0,3494	0,3466	Se rechaza
H4b	Orientación internacional-innovación no tecnológica	0,0357	0,3097	
H6	Orientación internacional.-Performance	0,2495	2,5636	Se acepta

t (0,05:4999)

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SmartPLS

Tras el constraste de hipótesis no podemos aceptar la hipótesis 1a, ya que los modos de bajo compromiso no presentan una relación significativa con la explotación. Respecto a la hipotesis 1b ésta se puede aceptar parcialmente, ya que si bien los modos de alto compromiso no impactan en la explotación, sí lo hacen sobre la exploración. La hipótesis 2a se rechaza por no alcanzar el nivel de significatividad establecido. La hipótesis 2b se puede aceptar, ya que la exploración impacta tanto sobre la innovación tecnológica como la no tecnológica. La hipótesis 3a proponía una relación directa entre la innovación tecnológica y la performance, hipótesis que debe ser rechazada. Sin embargo, sí podemos aceptar la hipótesis 3b al existir una relación significativa entre la innovación no tecnológica y la performance.

Las hipótesis H4a y H4b enuncian una relación significativa entre la orientación internacional de la empresa y la innovación tecnológica y no tecnológica, respectivamente. Ninguna de estas hipótesis puede ser aceptada, pues alcanzan t values de 0,018 y 1,513. Por último, sí podemos aceptar la hipótesis 6 sobre la influencia significativa de la orientación internacional sobre la performance.

Test de mediación (hipótesis 5a y 5b)

A continuación se presenta el test de mediación para contrastar las hipótesis 5a y 5b enunciadas para testar dicho efecto, y que se resumen a continuación:

H5a: El efecto de la orientación internacional sobre la innovación tecnológica está mediado por la explotación de la base de conocimiento.

H5b: El efecto entre la orientación internacional y la innovación no tecnológica está mediado por la exploración de la base de conocimiento

Para testar una posible mediación seguimos el enfoque propuesto por Preacher y Hayes (2008). De acuerdo a estos autores, en primer lugar es necesario calcular el path del efecto indirecto, siendo ésta la información necesaria para valorar la existencia de mediación. En segundo lugar, se contrasta la significatividad de este resultado, lo que determina el tamaño o importancia de la mediación.

Para contrastar dichos efectos realizamos un bootstrap de 5000 submuestras y calculamos el producto de los paths $a*b$ (en el caso de la H5a, orientación internacional-explotación y explotación-innovación tecnológica; en el caso de la H5b, orientación internacional-exploración y exploración-innovación no tecnológica). A continuación se estima la significación a partir de los intervalos de confianza basados en el enfoque percentil sobre el reemuestreo bootstrap realizado. El efecto indirecto $a*b$ será significativo cuando su intervalo no contenga 0 (0,025-0,975).

Los resultados del test de mediación del primer modelo (Orientación Internacional-Explotación-Innovación tecnológica) se reportan en la tabla 5.11. De acuerdo con el enfoque de Preacher y Hayes (2004;2008), tras realizar los análisis los resultados indican un efecto indirecto no significativo, ya que al analizar el producto de los paths $a*b$, los intervalos de confianza contienen el 0 [-0,06035319; 0,14821514]. Esto implica que con un nivel de confianza del 95%, no podemos afirmar que el efecto indirecto sea significativamente distinto de 0, y por tanto no existiría un efecto mediador de la explotación en la relación entre Orientación internacional e innovación tecnológica. Por tanto, no podemos aceptar la H5a.

Tabla 5.11. Test de mediación-modelo 1

Efecto total OI-Innovación tecnológica (c)		Efecto directo OI-Innovación tecnológica (c')		Efectos indirectos : OI-Explotación (a) Explotación-Innovación tecnológica (b)		Intervalos de confianza (a*b)	
coeffic	t value	coeffic	t value	coeffic	Tt value	Intervalo inferior	Intervalo superior
0,002	0,018	-0,034	1,015	OI-Explot (a): 0,4482 Explot-Inn tec (b): 0,0946	5,198 0,347	-0,06035319	0,14821514

t (0,05:4999)

Fuente. Elaboración propia

A continuación procedemos al test de mediación del modelo 2 (Orientación Internacional-Exploración-Innovación no tecnológica), cuyos resultados se reportan en la tabla 5.12. Siguiendo el mismo enfoque, y tras realizar los análisis mediante la técnica de bootstrapping de 5000 submuestras, los resultados indican que existe un efecto indirecto significativo, es decir, en el path $a*b$ (Orientación internacional-exploración y exploración-Innovación no tecnológica). Para el producto de ambas, los intervalos de confianza inferior y superior no contienen el 0 [0,06203415; 0,26022640]. Para un nivel de confianza del 95%, no podemos rechazar la hipótesis de que el efecto indirecto sea significativo, es decir, distinto de 0. Por tanto, existiría un efecto mediador de la exploración en la relación entre

la orientación internacional y la innovación tecnológica y podríamos aceptar la hipótesis 5b. Puesto que el efecto indirecto a*b es significativo y el efecto directo al incluir la variable mediadora no es significativo, de acuerdo a la literatura podemos considerar que se trata de una mediación total, ya que el efecto es únicamente indirecto (Zhao et al., 2010).

Cabe indicar que de acuerdo al enfoque de Preacher y Hayes (2008) no es condición necesaria que el efecto total (sin incluir la variable mediadora) sea significativo como es nuestro caso, ya que en los últimos años numerosos autores indican que el test debe centrarse en el estudio de los caminos individuales, es decir, testando los efectos indirectos en un único modelo (Rucker et al., 2011; Preacher y Hayes, 2008; Zhao et al., 2010; Shout y Bolger, 2002).

Tabla 5.12. Test de mediación-modelo 2

Efecto total OI-Innovación no tecnológica (c)		Efecto directo OI-Innovación no tecnológica (c')		Efectos indirectos : OI-Exploración (a) Exploración-Innovación no tecnológica (b)		Intervalos de confianza (a*b)	
coeffic	t value	coeffic	t value	coeffic	t value	Intervalo inferior	Intervalo superior
0,173	1,513	0,036	0,309	OI-Explor (a): 0,3719 Explor-Inn no tec (b): 0,409	4,2638 5,4043	0,06203415	0,26022640

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la introducción de variables de control generó resultados de interés. El *tamaño de la empresa* no resultó significativo para las variables explotación, exploración, innovación tecnológica y no tecnológica y performance. La variable *experiencia internacional* únicamente resultó significativa sobre la variable explotación. La variable *cluster* tampoco fue significativa en ningún caso, es decir, ni sobre la explotación y exploración, innovación tecnológica y no tecnológica, ni sobre la performance.

Los resultados obtenidos tras el análisis de ecuaciones estructurales se reportan en la siguiente tabla-resumen del contraste de hipótesis.

Tabla 5.13. Resumen del contraste de hipótesis

Hip.	Relaciones propuestas	Resultado
H1a	Las empresas que utilizan modos de entrada de alto compromiso tienden tanto a explotar su base de conocimientos en el exterior como a explorar nuevas fuentes de conocimiento.	Se rechaza
H1b	Las empresas que utilizan modos de entrada de alto compromiso tienden tanto a explotar su base de conocimientos en el exterior como a explorar nuevas fuentes de conocimiento.	Se acepta parcialmente
H2a	Hipótesis 2a: El aprendizaje a través de la explotación de la base de conocimientos existente impacta positivamente en la generación de innovaciones de carácter tecnológico	Se rechaza
H2b	El aprendizaje a través de la exploración de nuevos conocimientos impacta positivamente en la generación de innovaciones tanto de carácter tecnológico como no tecnológico.	Se acepta
H3a	La innovación tecnológica impacta positivamente sobre los resultados	Se rechaza
H3b	La innovación no tecnológica impacta positivamente sobre los resultados.	Se acepta
H4a	La orientación internacional de la empresa impacta positivamente sobre la innovación tecnológica	Se rechaza
H4b	La orientación internacional de la empresa impacta positivamente sobre la innovación no tecnológica	Se rechaza
H5a	El efecto de la orientación internacional sobre la innovación tecnológica está mediado por la explotación de la base de conocimiento	Se rechaza
H5b	El efecto entre la orientación internacional y la innovación no tecnológica está mediado por la exploración de la base de conocimiento	Se acepta
H6	La orientación internacional de la empresa impacta positivamente sobre los resultados	Se acepta

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 6.
CONCLUSIONES DE LA TESIS
DOCTORAL

6.1. Introducción

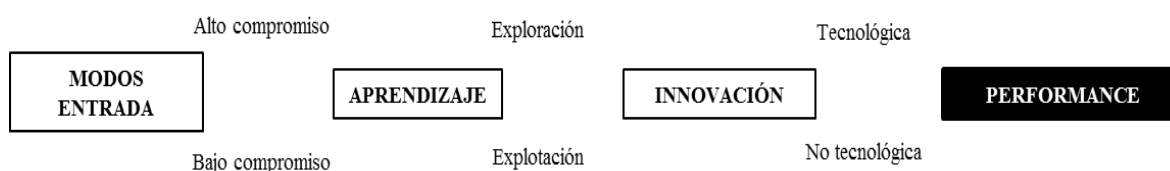
Tal y como hemos ido exponiendo a lo largo de los diferentes capítulos, en esta tesis doctoral hemos tratado de buscar los caminos que mejoren los resultados empresariales en empresas internacionales que reúnen unas características específicas:

- Se trata de empresas pertenecientes a sectores manufactureros tradicionales y maduros.
- En su mayoría se trata de pymes o micropymes.
- Sobre ellas todavía ejerce algo de influencia el efecto clúster.
- Han visto modificadas sus estructuras e incluso su actividad principal como consecuencia de la crisis estructural y económica por la que están atravesando.

Según estos parámetros, los estudios realizados hasta la fecha indicaban que dichas empresas cuando tenían que tomar decisiones referentes al modo de entrada en mercados internacionales solían seguir una secuencia muy determinada: Explotar los segmentos de clientes ya existentes, mejorando los productos actuales; y que el éxito de estas decisiones dependía de variables como el tamaño, la pertenencia a un clúster y la experiencia internacional. En nuestro trabajo hemos demostrado que el camino clásico que siguen las empresas de sectores tradicionales no impacta significativamente ni en la innovación tecnológica ni en la tecnológica, que al final tampoco es significativa sobre la performance, y que esto sucede con independencia del tamaño de la empresa, de su pertenencia o no a un clúster y de la experiencia internacional. Con este trabajo queremos demostrar que la toma de decisiones sobre los modos de entrada a seleccionar por empresas pertenecientes a sectores manufactureros tradicionales debería ser independiente de los aspectos que generalmente se argumentan para estos sectores.

Para llegar a esta conclusión hemos estudiado los dos caminos posibles en las dos versiones de las variables empleadas:

Figura 6.1. Modelos o vías de desarrollo



Fuente. Elaboración propia

En función de este análisis hemos obtenido las relaciones más relevantes, que exponemos en el punto siguiente.

6.2. Discusión de resultados

- Modos de entrada y capacidades dinámicas del aprendizaje

Las primeras relaciones surgidas en nuestro trabajo son las que mostraban una vinculación entre la decisión del modo de entrada con la innovación a través del aprendizaje organizativo. Puesto que nos encontramos en un entorno altamente dinámico marcado por la globalización hemos afrontado la variable aprendizaje desde sus perspectivas de exploración y explotación y tras el análisis realizado podemos afirmar:

No hemos encontrado evidencia empírica de que las empresas que utilizan modos de entrada de bajo compromiso exploten su base de conocimientos en el exterior, consideramos que esto es consecuencia de que a través de la exportación las empresas, realmente, ponen en mercados exteriores sus productos, pero en casos como la exportación indirecta, ni siquiera tienen posibilidad de explotar sus conocimientos comerciales, de producto o proceso, en todo caso a través de los

modos de entrada de bajo compromiso las empresas aprenden de sus resultados para modificar sus rutinas pero la significatividad del impacto sobre la exploración de los modos de entrada de bajo compromiso no es elevada.

En cuanto a la hipótesis 1b que hace referencia a cómo las empresas que utilizan modos de entrada de alto compromiso son capaces de explotar su base de conocimientos en el exterior y a la vez explorar nuevas fuentes de conocimiento podemos afirmar que se cumple parcialmente, puesto que si bien hay un impacto significativo de los modos de entrada de alto compromiso con la propensión de las empresas a explorar nuevas fuentes de conocimiento, no hemos encontrado evidencia empírica de su influencia sobre la explotación de sus conocimientos.

Esta relación nos muestra que las empresas cuando van a realizar inversiones directas en otros países toman contacto con un mercado con factores diferentes, con otro tipo de demanda y de competencia; para poder mantener su ventaja competitiva en estos países, la empresa explorará todas estas fuentes de conocimiento que le permitirán adaptar sus productos y sistemas de gestión y comercialización a cada uno de los mercados, esta adaptación vendrá de la mano de procesos de innovación tecnológica y no tecnológica.

- Capacidades dinámicas de aprendizaje, innovación tecnológica y no tecnológica y performance.

En este apartado, y en función de los resultados mostrados en el capítulo anterior, podemos decir que la hipótesis 2a no se cumple, entendiendo que la explotación de los conocimientos actuales no aporta ningún elemento diferente que le permita a la empresa innovar en productos o procesos.

En cuanto a la hipótesis 2b que mostraba una relación entre el aprendizaje a través de la exploración con las innovaciones tanto de carácter tecnológico como no tecnológico, podemos afirmar que sí que se cumple ya que muestra un impacto significativo en ambas variables lo que nos demuestra que aquellas empresas que, como consecuencia de su decisión sobre el modo de entrada, realizan una mayor

exploración de las fuentes de conocimiento existentes en estos nuevos mercados, generan mayor aprendizaje lo que les permite diferenciarse de sus competidores en mercados internacionales a través de innovaciones tecnológicas en producto y proceso, además adquieren un mayor conocimiento de la demanda y del mercado lo que les ayuda adoptar modelos diferentes de comercialización y organización a través de la innovación no tecnológica, influyendo todo ello en la performance de la empresa.

Si unimos las relaciones obtenidas hasta el momento, podemos afirmar que los modos de entrada de alto compromiso llevan a las empresas a relacionarse con entornos totalmente nuevos con necesidades diferentes por parte de los clientes, y esto les obliga a buscar la máxima información posible que permita adaptar el producto a las nuevas necesidades del mercado internacional pero, sobre todo, a organizar sus estructuras y canales de distribución de forma diferente para llegar a clientes de culturas diferentes. Esta situación les lleva a explorar nuevos conocimientos para poder reducir riesgos y adaptar su producto y organización a los nuevos mercados a través de procesos de innovación. Por el contrario, si el modo de entrada es de bajo compromiso la empresa pretende conseguir sinergias en los nuevos mercados explotando los conocimientos existentes sobre sus clientes actuales y sobre los productos que ofrece, en esta situación la empresa no pretende obtener mayor información de la que ya dispone puesto que no ve la necesidad de innovar para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Por todo lo comentado anteriormente es evidente que el objetivo final de las empresas es mejorar su performance en mercados internacionales y esto lo conseguirán si son capaces de diferenciarse en dichos mercados, de ahí que los procesos de innovación de las empresas se conviertan en elementos clave, no solo en lo que se refiere a la innovación tecnológica, sino también e incluso con mayor importancia, lo referente a la innovación no tecnológica.

El estudio empírico realizado nos muestra una relación positiva entre la variable innovación no tecnológica y performance en empresas internacionales, validando la hipótesis 3b, sin embargo la relación existente entre la innovación tecnológica y la performance no ha sido significativa por lo que desestimamos la

hipótesis 3a. Esto es así porque en un mercado tan dinámico como el actual la innovación es considerada uno de los factores básicos del éxito empresarial en mercados globalizados y, según se ha demostrado, la innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que debe ir más allá, previniendo las necesidades de los mercados, detectando nuevos canales de distribución y organizando la empresa de manera que se produzca con la máxima calidad y al menor coste. Este tipo de innovación, no tecnológica, se basa en el conocimiento, lo que implica gestionar de forma eficiente una cantidad importante de información, que al tratarse de recursos intangibles los hacen más difíciles de imitar y por tanto son estas innovaciones las que aportarán ventajas competitivas sostenibles que mejorarán los resultados de las empresas internacionales, ya que las innovaciones tecnológicas, basadas en productos y procesos precisarán muchos más ajustes para ser aprovechables en los diferentes mercados internacionales en los que operan las empresas globales, por lo que su influencia en los resultados no es tan evidente.

El hecho de que la innovación tecnológica no influya en la performance de las empresas, nos lleva a modificar nuestro modelo puesto que si bien hay influencia del aprendizaje por exploración con la innovación tecnológica, pero esta no influye en los resultados empresariales, la relación entre aprendizaje por exploración e innovación tecnológica deja de tener relevancia en nuestro estudio, aunque a nivel académico sigue aportando valor ya que hemos demostrado la influencia de la innovación y el aprendizaje como antecedentes del éxito en los procesos de internacionalización conectando dos áreas importantes de investigación planteadas en la literatura (Hutzschenreuter et al., 2007)

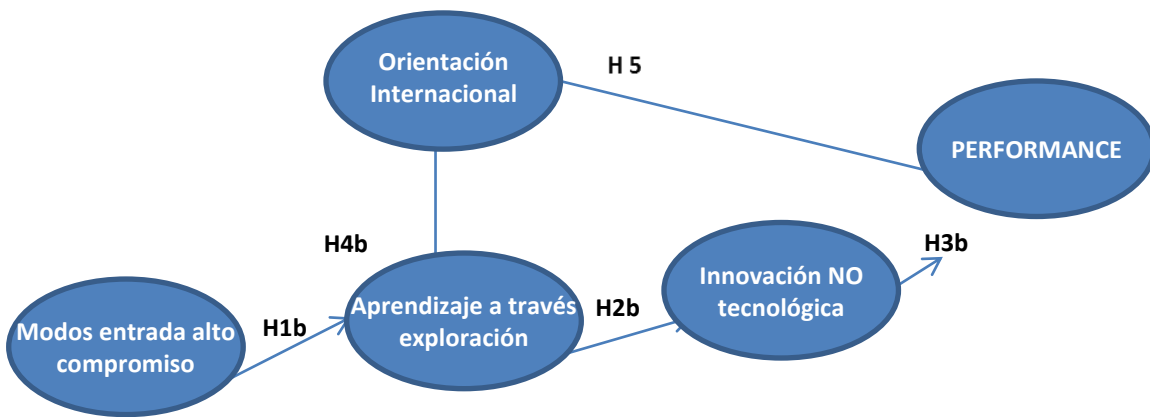
- Orientación internacional, innovación tecnológica y no tecnológica y performance

No hemos encontrado evidencia empírica que demuestre un impacto significativo de la orientación internacional sobre la innovación, tanto tecnológica como no tecnológica, por lo que desestimamos la hipótesis 4a y 4b, sin embargo hemos detectado que existe un efecto mediador, puesto que aunque la orientación

internacional no influye directamente en la innovación no tecnológica, al incluir la variable exploración observamos que está mediando la relación directa entre la orientación internacional y la innovación no tecnológica, esto ocurre porque todos los recursos que destinan las empresas que presentan dicha orientación/compromiso internacional se guían por el efecto exploración, ya que se destinan a la búsqueda de nuevos mercados, nuevas tecnologías, canales de distribución etc.

Por último hacemos referencia a la hipótesis 6 puesto que se ha demostrado el impacto de la orientación internacional de las empresas sobre los resultados de las mismas en mercados internacionales. Esta relación nos confirma que cuanto mayores sean los recursos destinados por la empresa para atender sus procesos de internacionalización, mejores serán los resultados alcanzados por esta en dichos mercados. En función de los resultados del trabajo empírico, y tal como hemos especificado en las conclusiones, las relaciones que consideramos válidas de nuestro modelo son las que figuran a continuación:

Figura 6.2. Modelo final



Fuente. Elaboración propia

6.2.1. Contribuciones académicas

Consideramos que la investigación presentada puede realizar diversas contribuciones a la literatura. El análisis de las relaciones entre las estrategias de internacionalización e innovación constituye un área de estudio de creciente interés, pero cuyas relaciones no han sido totalmente clarificadas. Asimismo, la literatura muestra una fuerte orientación hacia el estudio de la innovación y su influencia en la internacionalización (Basile, 2001; Wakelin, 1998; Pitiglio, Sica y Villa Cassiman et al., 2009). En esta tesis doctoral se ha planteado el lado contrario: la internacionalización como input de la innovación, que en última instancia impactaría positivamente en los resultados. Se trata de una línea de investigación en la que las aportaciones han sido escasas, y comienzan a desarrollarse en los últimos años (por ejemplo, Araujo y Salerno, 2015; Golovko, 2014). Asimismo, muchos de estos estudios se centran en el análisis del aprendizaje a través de la exportación, lo que resulta en un enfoque más limitado.

En nuestro caso, tratamos de ampliar esta perspectiva al integrar las formas de entrada en nuestro modelo como variable exógena, de tal manera que el aprendizaje a partir de los modos de entrada permite concentrar los esfuerzos en las actividades de explotación o exploración, con distintos efectos en el desempeño organizativo. El planteamiento de las formas de entrada como una decisión que, más allá del coste que conlleva, impacta en el aprendizaje organizativo permitiría conectar a su vez líneas de investigación recientes. En este sentido, consideramos que ésta puede constituir una primera aportación.

Adicionalmente, se proporcionan evidencias empíricas también sobre el rol de la explotación y exploración sobre la internacionalización y la innovación. La literatura sobre capacidades dinámicas se encuentra todavía en un estadio fundamentalmente teórico, y especialmente en su relación con los procesos de internacionalización (Prange y Verdier, 2011). Por tanto, este estudio puede realizar una aportación en esta línea. Por último, cabe destacar también que en la literatura encontramos una gran diversidad de formas de medición de la innovación de carácter primario y secundario. En este trabajo hemos querido

aportar una medida de innovación de carácter global que ha sido validada, incluyendo no solamente las tipologías de innovación más novedosas, sino también su grado de novedad. Todavía son pocos los estudios que distinguen entre innovación tecnológica no tecnológica; no obstante, como se ha expuesto, existen notables diferencias sobre su efecto en las variables analizadas.

6.2.2. Contribuciones prácticas

Desde nuestro punto de vista, el desarrollo del estudio empírico de esta tesis doctoral en sectores manufactureros tradicionales nos permite obtener interesantes conclusiones de aplicación práctica para estas empresas. Como conclusión general, hemos identificado el camino para mejorar su performance en mercados internacionales, el cual pasa por elegir modos de entrada de alto compromiso que generarán innovaciones no tecnológicas a través del aprendizaje por medio de la exploración. Estas recomendaciones contrastan considerablemente con la visión predominante en este tipo de sectores, con tendencia a orientarse al mercado doméstico, así como a innovar en producto o proceso, y al control de costes. Nuestros resultados indican por tanto que para lograr la competitividad en mercados internacionales es necesario concentrar esfuerzos y recursos invirtiendo en áreas que fortalecerán el aprendizaje de la empresa y su ajuste en mercados internacionales, y su resultado en el largo plazo.

Por otro lado, las variables de control arrojan también resultados interesantes, puesto que estas relaciones se dan con independencia de la experiencia internacional de la empresa, su tamaño y la pertenencia a un cluster o no, variables ampliamente citadas en los estudios sobre sectores manufactureros tradicionales. En resumen, a pesar de que estas organizaciones presentan claras deficiencias en recursos, el análisis indica que los resultados en su desempeño son independientes de estas variables. Por tanto, esto parece indicar que para mejorar su desempeño a través de las vías propuestas, una actitud proactiva puede ser más importante que las restricciones derivadas de la estructura organizativa.

6.3. Principales limitaciones y futuras líneas de investigación

Nuestro trabajo no está exento de limitaciones, lo cual abre nuevas posibilidades de ampliar nuestro estudio y mejorar las conclusiones obtenidas.

En primer lugar queremos destacar el hecho de que hemos utilizado como empresas representativas de los sectores manufactureros tradicionales a empresas del sector textil, calzado y mueble; cuando existen otros sectores enmarcados en esta clasificación cuyas respuestas no han sido tenidas en cuenta y que, tal vez, podrían aportar alguna conclusión interesante. Además, aunque el estudio pretende ofrecer un análisis a nivel del estado español, la mayoría de las empresas que han participado en el estudio son empresas valencianas. Sabemos que en la Comunidad Valenciana estaban dispuestos varios clústeres de sectores manufactureros tradicionales y entre ellos destacaban:

- Clúster textil, ubicado en las comarcas de la Vall de Albaida, Alcoià y Comptat.
- Clúster del calzado, ubicado en las comarcas del Medio Vinalopó y del Bajo Vinalopó
- Clúster del mueble que se ha concentrado en L'Horta Sud, L'Horta Oest, València, El Baix Maestrat y La Costera.

El hecho de que las respuestas se centren, mayoritariamente, en empresas ubicadas en estos territorios, ha podido influir en los resultados obtenidos, y aunque hemos evidenciado que el efecto clúster no afecta a las decisiones sobre el modo de entrada, no podemos obviar las aportaciones de Becattini (1979) evidenciado las ventajas competitivas que las empresas registraban por estar aglomeradas geográficamente junto a otras de su mismo sector de actividad en los denominados clusters. El hecho de que todas las empresas participantes sean españolas puede provocar un sesgo en las conclusiones, sin embargo el tiempo y los recursos disponibles no han hecho posible ampliar el campo de estudio hacia otros países con sectores similares como es el caso de Italia.

Otra posible limitación deriva de la utilización de la base de datos ORBIS, que si bien la consideramos una de las fuentes más fiables para la obtención de los datos, por su tamaño y baja facturación algunas empresas no aparecen reflejadas en ella, por lo que hemos trabajado con empresas que tuvieran una plantilla media comprendida entre 10 y 400 trabajadores. Consideramos que empresas de menos de 10 trabajadores no tendrán una actividad internacional que pudiera aportar datos significativos y tampoco hemos querido trabajar con empresas grandes para evitar distorsionar los resultados, sin embargo consideramos que se trata de una limitación que en posteriores estudios se podría suplir.

Queremos hacer mención al hecho de que pretendíamos que el encuestado fuera el director de exportación o el director general puesto que una gran cantidad de trabajos basados en la teoría de los niveles directivos superiores toman como unidad de análisis al equipo directivo (Herrman y Datta, 2005; Lee y Park, 2006). Y como la mayoría de las empresas entrevistadas eran PYMES es posible que estas decisiones sean tomadas por el director general o, en el caso de empresas de mayor tamaño e implicación internacional, por el director de exportación. A pesar de ello el 42% de las respuestas las han aportado cargos directivos sin especificar y otros profesionales de la empresa. Esta dificultad a la hora de obtener las respuestas de las personas con mayor conocimiento sobre los procesos de internacionalización de la empresa puede haber distorsionado, algo, los resultados.

Para superar las posibles limitaciones descritas y como futura investigación pensamos que una línea de interés sería aplicar el modelo en otros países y realizar los correspondientes estudios comparativos, así como un refinamiento de las medidas y la búsqueda de nuevas fuentes de datos.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

- AABY, N. & SLATER, S. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4): 7-26.
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S. N. (1992): “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors», *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 1-27.
- AHSAN, M. AND MUSTEEN, M. (2011) “Multinational enterprises’ Entry Mode Strategies and Uncertainty: A Review and Extension” *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 376–392
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. Y COLLIER, N. (2009). “Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base”, *British Journal of Management*, vol. 20, Special Issue, pp. S9-S24.
- ANDERSEN, O. (1997): “Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks”, *Management International Review*, 37 (2): 27-42.
- ARAÚJO, B. C., Y SALERNO, M. S. (2015). Technological strategies and learning-by-exporting: The case of Brazilian manufacturing firms, 2006–2008. *International Business Review*.
- ARCHIBUGI, D. y MICHIE, J. (1995): «The Globalisation of Technology: a New Taxonomy», *Cambridge Journal of Economics*, 19, 121-140.
- ARGYRIS, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 77-85
- AUH, S., & MENGUC, B. (2005). “Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity”. *Journal of Business Research*, 58: 1652-1661.
- AULAKH, P.S. y KOTABE, M. (1997): “Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets”, *Journal of International Business Studies*, 28 (1): 145-175.

- ATUAHENE-GIMA, K (2005) "Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation". *Journal of marketing* 69 (4), 61-83.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, Vol.17, N.º 1, pp. 99-120.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: la solución transnacional*, Madrid, Mc Graw-Hill.
- BASILE, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation. *Research policy*, 30(8), 1185-1201.
- BATTISTI, G, y STONEMAN, P, (2010): "How innovative are UK firms? evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations". *British Journal of Management*, vol. 21, nº 1, pp. 187-206.
- BAUM, J., SORENSON, O. 2003. *Advances in Strategic Management: Geography and Strategy*, vol. 20. JAI Press, Greenwich, CT.
- BECATTINI, G. (1979): «Dal settore, industriale al distretto, industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale», *Rivista di Economia e Politica Industriale*, nº 1, pp. 7-21.
- BECKMAN, C.M. (2006). "The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behaviour", *Academy of Management Journal*, vol. 49, nº 4, pp. 741-758.
- BELL, M Y PAVITT, K. (1993) "Technological accumulation and industrial growth: contrast between developed and developing countries". *Industrial and Corporate Change*, 2 157-209
- BELL, M. Y K. PAVITT (1995), "The Development of Technological Capabilities", en I.u. Haque (ed.), *Trade, Technology and International Competitiveness*; pp. 69101, Washington, The World Bank.

- BENNER, M.J.; TUSHMAN, M.L. (2003). "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 28, nº 2, pp. 238-256.
- BERNARD, A. B.; JENSEN, J. B. (1999): «Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect, or Both?», *Journal of International Economics*, Vol. 47, núm. 1, p. 1-25.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G. y MOL, M. (2008): "Management innovation". *Academy of Management Review*, vol. 33. nº 4, pp. 825-45.
- BLESA, A. (2000): "Influencia de la Orientación al Mercado del Fabricante en las Relaciones en el Canal de Distribución", Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- BLESA, A.; et al. (2007). "Entrepreneurial and market orientations and international performance of spanish and belgian international new ventures", 36th EMAC Conference, 22-25 Mayo, Reykjavik.
- BLOOM, N. y VAN REENEN, J. (2006): *Measuring and explaining management practices across firms and countries*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA
- BONTIS, N. CROSSAN, M. Y HULLAND, J. (2002). *Managing an organizational learning systems by aligning stocks and flows*. *Journal of Management Studies*, 39
- BRADLEY, F. y CALDERÓN, H. (2006): «Marketing Internacional», edit. Pearson, Madrid.
- BROUHERS, K.D., BROUHERS, L.E. AND WERNER, S. (2008), "Real options, international entry mode choice and performance," *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 5, pp. 936-960.
- BROUHERS, K. D. (2002): "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance », *Journal of International Business Studies*, 33 (2): 203-221.

- BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E. y WERNER, S. (1996): “Dunning’s Eclectic Theory and the Small Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry-modes in the Computer Software Industry”, *International Business Review*, 5 (4): 377-394.
- BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. (1997). “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nº 1, pp. 1-34.
- BUSOM, I (1993) "Los proyectos de I+D de las empresas: un análisis empírico de algunas de sus características". *Revista española de Economía*
- CADOGAN, J., DIAMANTOPOULOS, A., & SIGUAW, J. (2002).” Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences”. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- CADOGAN, J. W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization”, *Journal of Strategic Marketing*, 3: 41-60.
- CANGELOSI, V Y DILL, W. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10
- CANTWELL, J. A. (1995): «The Globalisation of Technology: What Remains of the Product Cycle Model?», *Cambridge Journal of Economics*, 19, 155-174.
- CANTWELL, J. y MOLERO, J. (2003): *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and Systems of Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham
- CAO, J., XIE, X. ., ZHANG, S., WHITEHURST, A., AND WHITE, M. A. (2009). “Bayesian optimal discovery procedure for simultaneous significance testing.” *BMC Bioinformatics*.

- CASSEL, C., HACKL, P., & WESTLUND, A. (1999). Robustness of partial least squares method of estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 26, 435-446
- CHIN, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: *Marcoulides, G.A. (Ed.), Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, 295-358.
- CHIESA, V Y MANZINI, R (1998) "Towards a framework for dynamic technology strategy". *Technology Analysis & Strategic Management*, 10, 111-129
- CHIVA, R. AND ALEGRE, J. (2009) Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*.
- CHOO, CV (1999) "La organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimientos y tomar decisiones" Oxford, University Press
- CHRISTENSEN, J (1995) "Asset profiles for technological innovation" *Research Policy* 24, 727-745
- COHEN, W. Y LEVINTHAL, D. (1990), «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, págs. 128-152.
- COLLIS, D. (1994) Y MONTGOMERY, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*.
- CONTRACTOR, F. AND KUNDU, S.K. (1998), "Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in international hotel sector," *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 No. 2, pp. 325-357.
- COVIELLO, N y McAULEY, A. (1999): "*Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research*"; *Management International Review*, Vol 39(3), pp. 223-256.

- DAFT, R. Y WEICK, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9
- DANNEELS, E. (2002). "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº 12, pp. 1095-1121.
- DAVENPORT, T (1999). Knowledge management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance. *Knowledge management handbook*.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press
- DAY, G.S (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 4, pp. 37-52.
- DE CAROLIS, D.M. (2003): "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management*, vol. 29, núm. 1, pp. 27-50.
- DONOVAN, W. (1996). Can Technology Really Help Small Business? *Small Business Forum*, 14(2), 77-78.
- DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K. (1988): «Quality of ment; An Emerging Source of Global Competitive Advantage?», en HOOD, N. y VAHLNE, J.E. (Eds.): *Strategies in Global Competition*, Londres, Croom Helm, páginas 345-369.
- DUNNING, J.H. (1973). "The determinants of International Production", *Oxford Economic Papers*, vol. 25, p. 289-336
- DUNNING, J. H. (1980): "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, 11 (1): 9-31.

- DUNNING, J. H. (1988): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, 19: 1-31.
- DUNNING, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26, 461–491.
- EISENHARDT, K. M. Y MARTIN, J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are They", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pags. 1105-1121.
- EKELEDO, I. Y SIVAKUMAR, K. (2004): "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-Based Perspective", *International Marketing Review*, vol. 21, n° 1, pp. 68-84.
- ERRAMILI, M. K. (1991): "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 3, pp. 479-502.
- ERRAMILI, M. K. y RAO, C. P. (1993): "Service Firm's International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, 57 (3): 19-38.
- ERRAMILI, M.K.; AGARWAL, S.; DEV, C.S. (2002). "Choice Between Non-Equity Entry Modes: an Organizational Capability Perspective". *Journal of International Business Studies*, vol. 33, p. 223-242.
- ETTLIE, JE. (1988): "Taking charge of manufacturing: How companies are combining technological and organizational innovations to compete". San Francisco: Jossey-Bass. 643 p.
- ETTLIE, JE. y REZA, EM. (1992): "Organizational integration and process innovation". *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 4, pp. 795-827
- FALK, R., Y MILLER, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron

- FAEMS, D; VAN LOOY, B; DEBACKERE, K (2005): “Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach*” Journal of product innovation management 22 (3), 238-250
- FERNHABER, S.A. y MCDOUGALL, P. (2005): “New Ventures Growth in International Markets: The role of Strategic Adaptation and Networking Capabilities”: 111-135, en SHEPHERD D. A. y KATZ, J. A.(Eds.), International Entrepreneurship, Elsevier, UK.
- FIOL, M Y LYLES, M. (1985). Organizational learning. Academy of Management Review, 10
- FLECK, J. (1994): “Learning by trying: The implementation of configurational technology”. Research Policy, vol. 23, nº 6, pp. 637-52.
- FORNELL, C. AND CHA, J. (1994). Partial Least Squares. In: Bagozzi, R.P. (ed), Advanced Methods of Marketing Research, Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 52-78.
- FORNELL, C., LARCKER, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research 18 (1), 39-50.
- FREEL M. y ROBSON P. (2004) Small firm innovation, growth and performance – Evidence from Scotland and northern England. International Small Business Journal 22: 561–575.
- FREEMAN, C. (1994): The economics of technical change. Cambridge Journal of Economics, vol 18, pags. 463-514.
- FRIEDMAN, M. (1986) "The Resource Cost of Irredeemable Paper Money." The Journal of Political Economy, 1986, 94(3, Part 1), pp. 642-47.
- FUKUGAWA, N. (2006). Determining factors in innovation of small firm networks: A case of cross industry groups in Japan. Small Business Economics, 27(2), 181-193.

- GANOTAKIS, P. y LOVE, J. (2012b) The innovation value chain in new technology-based firms: Evidence from the UK. *Journal of Product Innovation Management* 29: 839–860
- GARVIN, D.A. (1994): "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, July-August, p.78-91.
- GOH, S. Y RICHARDS, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*. 15(5):575-583.
- GOLOVKO, E. y VALENTINI, G. (2011) Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies* 42: 362–380.
- GOLOVKO, E., Y VALENTINI, G. (2014). Selective Learning-by-Exporting: Firm Size and Product Versus Process Innovation. *Global Strategy Journal*, 4(3), 161-180.
- GRANSTRAND, O.; HAKANSON, K. y SJOLANDER, S. (1993): «Internationalization of R&D: A Survey of Some Recent Research», *Research Policy*, volumen 22, 413-30
- GRANT, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*.; Spring, pp. 114-135.
- GRANT, R. (1996). Prospering in dynamically- competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7
- GREVE, H. (2007) Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975
- GRILICHES, Z. y MAIRESSE, J. (1983): "Comparing productivity growth: an exploration of French and US industrial and firm data", *European Economic Review*, vol. 21, núm. 1-2, pp. 89-119.

- HAIR, J. F., SARSTEDT, M., RINGLE, C.M., Y MENA, J.A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- HAMEL, G. (2006): "The why, what, and how of management innovation". *Harvard Business Review*, vol. 84, nº 2, pp. 72-84.
- HE, Z. y WONG, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An Empirical test of the ambi-dexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- HELFAT, C.E., Y PETERAF, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- HELFAT, C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- HELFAT, C.E.; RAUBITSCHKE, R.S. (2000). "Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products". *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 10/11, pp. 961-979.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I. (1994). "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, Winter Special Issue, pp. 63-84.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA P. (2006). *Metodología de la Investigación*, Ed. Mc. Graw Hill.
- HERRMANN, D. Y DATTA, D. (2005): "Relationships between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation". *British Journal of Management*, 16, pp. 69-78
- HILL, C. W. L.; HWANG, P. y KIM, W. C. (1990): "An Eclectic Theory of the Choice on International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, 11: 117-128.

- HOFFMAN, K., PAREJO, M., BESSANT, J., & PERREN, L. (1998). Small firms, R&D technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*, 18(1), 39–55.
- HOUSTON, F. S. (1986): “The Marketing Concept: What It Is and What Is Not”, *Journal of Marketing*, 50, April, pp.: 81-87.
- HUBER, G. (1998). Synergies between organizational learning and creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 7
- HULLAND, JOHN (1999). "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies," *Strategic Management Journal*, 20: 195-224.
- HUNT, S.D. (1983): "General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing". *Journal of Marketing*, 47
- HURLEY, R. F. AND HULT, T. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, 42-54.
- HUTZSCHENREUTER, T., PEDERSEN, T., Y VOLBERDA, H.W. (2007).The role of path dependency and managerial intentionality: A perspective on international business. *Journal of International Business Studies*, 38(7):1055-1068.
- JANSEN, J.J.P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W. (2006). “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators”, *Management Science*, vol. 52, nº 11, pp. 1661-1674.
- JAWORSKI, B., AND KOHLI, A. (1996). Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, (2), 119-135.

- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
- KAFOUROS, M.I., BUCKLEY, P.J., SHARP, J.A. y WANG, C. (2008): "The role of internationalization in explaining innovation performance", *Technovation*, vol. 28, núm. 1-2, pp. 63-74.
- KATILA, R.; AHUJA, G. (2002). "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction", *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 6, pp. 1183-1194.
- KIM, L. (1997), *From Imitation to Innovation. The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G. L. y ROTH, V. J. (1990): "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets», *Journal of Marketing Research*, 27 (2): 196-208.
- KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, T. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, 35: 124-141
- KNIGHT, K. (1967). *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation*. *The Journal of Business*, 40(4), 478-496.
- KOGUT, B. Y ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combine capabilities, and the replication of the technology. *Organization Science*, 3
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. 2012. *Principles Of Marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- KWON, Y., & HU, M. Y. (2000)." Market Orientation Among Small Korean Exporters". *International Business Review*, 9(1),61-75.

- LADO, A. Y WILSON, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of management*, 18
- LADO, A., BOYD, N. Y WRIGHT, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18
- LALL, S. (1992), "Technological Capabilities and Industrialization", *World Development*, Vol. 20, no. 2, pp. 165-186.
- LAM, A .(2005) Organizational Innovation. Chapter 5 in J. Fagerberg, D. Mowery and RR Nelson (eds). *The Oxford Handbook of Innovation* . Oxford University Press, Oxford
- LAM, L. W. y WHITE, L. P. (1999): "An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process", *International Journal of Organizational Analysis*, 7 (2): 105-134.
- LAURSEN, K.; LEONE, M.I.; TORRISI, S. (2010). "Technological Exploration through Licensing: New Insights from the Licensee's Point of View", *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, no 3, pp. 871-897.
- LAVIE D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- LE BLANC, L., NASH, R., GALLAGHER, D., GONDA, K., & KAKIZAKI, F. (1997). A comparison of US and Japanese technology management and innovation. *International Journal of Technology Management*, 13(5-6), 601–614.
- LEE, H-O. Y PARK, J-H. (2006): "Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances". *British Journal of Management*, 17, pp. 195-213.

- LEI, D. HITT, M. Y BETTIS, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 2
- LEI, D. SLOCUM, J. Y PITTS, R (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27
- LEONARD-BARTON, D. y DESCHAMPS, I. (1988): “Managerial influence in the implementation of new technology”. *Management Science*, vol. 34, nº 10, pp.1252-65
- LEVINTHAL, D.A.; MARCH, J.G. (1993). “The Myopia of learning”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, Winter Special Issue, pp. 95-112.
- LI, J. AND LI, Y. (2010). “Flexibility versus commitment: MNEs’ ownership strategy in China”. *Journal of International Business Studies*, 41, pp. 1550–1571.
- LIU, S. S.; LUO, X. y SHI, Y. Z. (2002): “Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study”, *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4): 367-382.
- LOVE, J Y ROPER, S (2015): SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence”. *International Small Business Journal* 2015, Vol. 33(1) 28–48
- LUBATKIN, MICHAEL, H., SIMSEK, ZEKI, LING, YAN, Y VEIGA, JOHN F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, 32 (5), pp. 646-672
- LUO Y. 2002.” Capability exploitation and building in a foreign market: implications for multinational enterprises”. *Organization Science* 13: 48-63
- LUO, Y. (2001), “Determinants of entry in an emerging economy: a multilevel approach”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp. 443-472.

- MADHOK, A. (1997), "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal*, 18, 39-61
- MALHOTRA, N. (2003), "The nature of knowledge and the entry mode decision", *Organization Studies*, Vol. 24 No. 6, pp. 935-959.
- MARCH, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, .2 71–87.
- MARTIN X, SALOMON R. (2003). " Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation". *Journal of International Business Studies* 34(4): 356-373.
- MASCARENHAS, B.; BAVEJA, A. y JAMIL, M. (1998): «Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies», *California Management Review*, volumen 40 (4), páginas 117-132.
- MAZAIRA CASTRO, A., DOPICO PARADA. A. GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E. (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas del marketing". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol 14 núm 3.
- MCGILL, M., SLOCUM, J. Y LEI, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21
- MELIN, L. (1992): "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, 13: 99-118.
- MENGUC, BULENT AND SEIGYOUNG AUH (2008), "The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders," *Industrial Marketing Management*, 37 (June), 455-470.
- MEYER, KE. 2006. "Global focusing: from domestic conglomerate to global specialist". *Journal of Management Studies* 43(5): 1109-1144.

- MEYER, K. WRIGHT, K. & PRUTHI, S. (2009), "Research notes and commentaries managing knowledge in foreign entry strategies: A resource-based analysis" *Strategic Management Journal* 30 (6), 557-574
- MEYER, K., MUDAMBI, R. AND NARULA, R. (2011), "Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness," *Journal of Management Studies*, Vol. 48 No 2, pp. 235-252.
- MILLER, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22
- MILLER, D.J.; FERN, M.J. Y CARDINAL, R.B. (2007). "The use of Knowledge for Technological Innovation within Diversified Firms", *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 2, pp. 308-326.
- NARULA, R. (2003): *Globalization and Technology*, Polity Press, Cambridge
- NELSON, R., Y WINTER, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- NELSON, R.R. (1991). "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?" *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 61-74.
- NEVIS, E., DIBELLA, A.J. Y GOULD, J.M. (1995). *Understanding organization learning systems*, *Sloan Management Review*, 36(2):73-85.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge Creating Company. How japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Londres,
- NONAKA, I (1991), *The knowledge-creating company*, *Harvard Business Review*, 69, November-December, 96-104
- NUNNALLY, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2da. Ed. New York: McGraw-Hill.

- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press.
- O'CASS, A Y WEERAWARDENA, J (2009) Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*.
- O'REILLY III, C.A.; TUSHMAN, M.L. (2008). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma", *Research in Organizational Behaviour*, vol. 28, pp. 185-206.
- OB BEN, J. y MAGAGULA, P. (2003) "Firm and Managerial Determinants of the Export Propensity of Small and Medium-Sized Enterprises in Swaziland", *International Small Business Journal*, 21, 1, pp. 73-91.
- OCDE (1992- 2005): Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, OCDE y EUROSTAT, París.
- OERLEMANS, L., MEEUS, M., & BOEKEMA, F. (1998). Do networks matter for innovation: the usefulness of the economic network approach in analysing innovation. *Journal of Economic and Social Geography*, 89(3), 298–309.
- OKE A, BURKE, G. y MYERS, A. (2007) Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management* 27: 735–753.
- ORTEGA, E. (1990) Manual de Investigación Comercial, Pirámide.
- PAN, Y. y TSE, D. K. (2000): "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, 31 (4): 535-554.
- PHATAK, A. V.; MURALIDHARAN, R. y CHANDRAN, R. (1996): "A Study of the Impact of Location Specific and Moderating Factor on the Choice of Entry Mode in Thailand, Malaysia and Indonesia", *Journal of Euro-Marketing*, 4 (3/4): 37-53

- PEARCE, R. D. y SINGH, S. (1991): *Globalizing Research and Development*, Macmillan, Londres
- PELMUTTER, H.V. (1969). "The tortuous evolution of the multinational corporation". *Columbia Journal of World Business*, p. 9-18.
- PENG, M.W. (2001), "The resource-based view and international business," *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 803-829.
- PETERAF, M.A. (1993). "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191
- PETERSEN, B., PEDERSEN, T. & LYLES, M.A. (2008). Closing gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1097-1113.
- PIERCY, N; KALAKEA, A. Y KATSIKEAS, A (1998) "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies" *Journal of World Business*, 33, 378-393
- PITTIGLIO, R., SICA, E., Y VILLA, S. (2009). Innovation and internationalization: the case of Italy. *The Journal of Technology Transfer*, 34(6), 588-602.
- PLA, J.; VILLAR, C. y LEÓN F. , (2014), "Augmenting versus exploiting entry modes in soft services", *International Marketing Review*, Vol. 31 Iss 6 pp. 621 - 636
- PLA, J. y LEÓN, F. (2004):" La Internacionalización de la Industria Hotelera Española: Formas de Entrada y Factores Determinantes". *Papeles de Economía Española*, nº 102, pp. 193-206.
- PLA, J. y COBOS, A. (2002): "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 802 (octubre): 9-22.

- POLANYI, M. (1966/1997), The Tacit Dimension, in Prusak, L. (Ed.) Knowledge in Organizations, Butterworth-Heinemann, Newton, MA, pp. 135-146
- PRANGE, C. y VERDIER, S. (2011), “Dynamic capabilities, internationalization processes and performance”, Journal of World Business, Vol. 46 No. 1, pp. 126-133.
- PREACHER, K. J., Y HAYES, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior research methods, 40(3), 879-891.
- PRIETO, I.M., Y REVILLA, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. Management Learning, 37(4):499-523.
- RAICH, M. (2000): “Prepararse para la economía basada en el conocimiento”, Harvard Deusto Business Review, n°
- REED, R. y DeFILLIPPI, R.J. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", Academy of Management Review, vol. 15, núm. 1, pp. 88-102.
- REINARTZ, W., HAENLEIN, M. AND HENSELER, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. International Journal of Research in Marketing, 26, 332-344
- RENUKA, S., & VENKATESHWARA, B. (2006). A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification. Singapore Management Review,, 28(1), 41- 60.
- RINGLE, C. M., SARSTEDT, M., STRAUB, D. W., (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. MIS Quarterly 36 (1), iii – xiv.
- ROSE, G.M. & SHOHAM, A. (2002). “Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link”. Journal of Business Research, , 55(March), 217

- ROSENKOPF, L. Y NERKAR, A. (2001). "Beyond Local Search: Boundary Spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 4, pp. 287-306.
- ROTHWELL, R. DODGSON, M. (1991). "External Linkages and innovation in small and medium-sized enterprises". *R&D Management*. V.21, no.2, pp. 125-136.
- ROWLEY, T., BEHRENS, D. Y KRACKHARDT, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369–386.
- RUCKER, D., PREACHER, K.J., TORMALA, Z.L., PETTY, R. (2011). Mediation analysis in social psychology: current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5/6, 359-371
- RUGMAN, A. AND VERBEKE, A. (2001), "Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 237-250.
- SARKEES, M. AND HULLAND, J. (2009), "Innovation and efficiency: It is possible to have it all", *Business horizons*, vol. 52, no. 1, pp. 45-55.
- SCHON, D. 1975. Deutero- Learning for increased effectiveness. *Organizational Dynamics*, 4,2-16
- SCHREYÖGG, G; KLIECH-EBERL, M. (2007). "How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 9, pp. 913-933.
- SCHUMPETER, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- SENGE, P. (1993). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica
- SHARMA, V. M. and ERRAMILLI, M K. (2004) Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12.
- SHROUT, P. E., & BOLGER, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422–445.
- SICHTMANN, C.; KLEIN, M. Y I. GRIESE (2007): “The success of international market entry strategies for industrial services”, 36th EMAC Conference 22-25 Mayo, Reykjavik.
- SIRMON, D. G., HITT, M. A., Y IRELAND, R. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1):273-292.
- SITKIN, S.B. (1996). Learning through failure. En Cohen, M. and Sproull, L. (Eds.) *Organizational Learning*. California: Sage Publications.
- SIVADES, E., & DWYER, R. F. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31–43.
- SLATER, S. Y NARVER, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59
- SLOCUM, J., MCGILL, M Y LEI, D. (1994). The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere. *Organizational Dynamics*, 23
- SPENDER, J. (1996): “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, special issue, pp 45-62
- STERLACCHINI, A. (1999). Do innovative activities matter to small firms in non-R&D-intensive industries? An application to export performance. *Research Policy*, 28(8), 819-832.

- TAMAYO, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*, México: Limusa, Noriega Editores
- TEECE, D. AND G. PISANO (1994), 'The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction', *Industrial and Corporate Change*, 3: 537-556.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- TEECE DJ. (2003). "Expert talent and the design of (professional service) firms". *Industrial and Corporate Change* 12(4): 895-916.
- TEECE, DJ. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- TEMPLETON, G., LEWIS, B. Y SNYDER, C. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19
- TESFOM, G.; LUTZ, C. y GHOURI, P. (2004): "Comparing Export Marketing Channels: Developed versus Developing Countries", *International Marketing Review*, 21 (4/5): 409-422
- TIROLE, J. (1995). *Private and Public Supply of Liquidity.*" Mimeo, MIT and IDEI, Toulouse, 1995
- TRIST, E. y BAMFORTH, K. (1951): "Some social and psychological consequences of the longwall method: An examination of psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system". *Human Relations*, vol. 4, nº 1, pp.3-38.
- TSAI, K.H.; CHOU, C. y KUO, J.H. (2008): The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product

- performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894.
- ULRICH, D., VON GLINOW, M. Y JICK, T. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22
- WAKELIN, K. (1998). Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*, 26(7-8), 829-841.
- VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W.; DE BOER, M. (1999). "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", *Organization Science*, vol. 10, n° 5, pp. 551-568.
- VERHEES, F., & MEULENBERG, M. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 86-91.
- VERMEULEN, F.; BARKKMA, H. (2001). "Learning through acquisitions". *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 457-476.
- VOSS, CA. (1988): "Implementation: A key issue in manufacturing technology: The need for a field of study". *Research Policy* 17(2):55-63.
- WAKELIN, K. (2001): "Productivity growth and R&D expenditure in UK manufacturing firms", *Research Policy*, vol. 30, núm. 7, pp. 1079-1090.
- WALSH, J. Y UNGSON, G. (1999). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16
- WENGEL, J.; LAY, G.; NYLUND, A.; BAGER-SJÖGREN, L.; STONEMAN, P.; BELLINI, N.; BONACCORSI, A. y SHAPIRA, P. (2000): "Analysis of empirical surveys on organisational innovation and lessons for future community innovation surveys". *Scientific Follow-Up of the Community Innovation Survey (CIS) Project CIS 98(191):483*

- WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp.171-180.
- WESTPHAL, L, L. KIM Y C. DAHLMAN (1985), “Reflections on the Republic of Korea’s Acquisition of Technological Capability”, en N. Rosenberg y C. Frischtak (eds), *International Technology*, New York, Praeger Publishers.
- WIKSTRÖM SOLVEIG; RICHARD NORMAN et al (1994). *Knowledge and Value. A new perspective on*
- WILLIAMSON, O. E. (1991): “Comparative Economic Organisation: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): 269-274
- WILKINSON, I. F. y NGUYEN, V. (2002): “A Contingency Model of Export Entry Mode Performance”, *School of Marketing, Working Paper 02/2* (abril)
- WOLD, H. (1980). *Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce. In Evaluation of econometric models* (pp. 47-74). Academic Press.
- ZACK, M. (1999). *Managing codified knowledge. Sloan Management Review*, 40
- ZACK, M. (2003). *Rethinking the knowledge-based organization. MIT Sloan Management Review*, 44
- ZAHRA, S. y GEORGE, G. (2002). *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and Extension, Academy of Management Review*, 27, 2002, p. 185-203.
- ZAHRA, S.A. (1999). “The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21 Century”, *Academy of Management Executive*, vol. 13, nº 1, pp. 36-42.

- ZANDER, U. Y KOGUT, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6
- ZHAO, X., LYNCH, J. G., y CHEN, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002): “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, vol. 13, núm. 3, pp. 339-35.
- ZOU, S. & STAN, S. (1998). “The Determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997”. *Internacional Marketing Review*, 15(5), 333-356

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

La Universidad de Valencia está realizando un trabajo de investigación a través del cual pretende determinar que capacidades son las que aportan una ventaja competitiva a las empresas de sectores manufactureros tradicionales cuando tienen que afrontar procesos de internacionalización.

Cómo considera que se encuentra su empresa respecto a la de su principal competidor en cada uno de los siguientes aspectos? Valore del 1 al 7, siendo 1= mucho peor que la competencia y 7= mucho mejor

1.	Adaptan su oferta para mantener satisfechos a sus clientes actuales	1	2	3	4	5	6	7
2.	Se compromete a mejorar la calidad y la reducción de costes	1	2	3	4	5	6	7
3.	Continuamente mejoran la fiabilidad de sus productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
4.	Crean productos o servicios innovadores para la empresa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Incrementan el nivel de automatización de sus operaciones	1	2	3	4	5	6	7
6.	Basan su éxito en su habilidad para explorar nuevas tecnologías	1	2	3	4	5	6	7
7.	Buscan formas creativas para satisfacer las necesidades de los consumidores	1	2	3	4	5	6	7
8.	Constantemente desarrollan investigación de mercados para evaluar la satisfacción de los clientes actuales	1	2	3	4	5	6	7
9.	Se aventuran de forma agresiva en nuevos segmentos de mercado	1	2	3	4	5	6	7
10.	Buscan activamente nuevos grupos de clientes	1	2	3	4	5	6	7
11.	Buscan nuevas ideas de carácter tecnológico en el exterior de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

Si hablamos de sus actividades de marketing ¿Cómo considera que se encuentra su empresa respecto a la de su principal competidor en cada uno de los siguientes aspectos? Valore del 1 al 7, siendo 1= mucho peor que la competencia y 7= mucho mejor

12.	Tienen capacidad de fijar los precios para responder rápidamente a los cambios del mercado	1	2	3	4	5	6	7
13.	Conocen las tácticas de precios de la competencia	1	2	3	4	5	6	7
14.	Fijan eficazmente los precios de los productos	1	2	3	4	5	6	7
15.	Comprueban los precios de los competidores y sus cambios de precio	1	2	3	4	5	6	7
16.	Cuentan con habilidad para desarrollar nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5	6	7
17.	Desarrollan nuevos productos/servicios aprovechando la inversión en I+D	1	2	3	4	5	6	7
18.	Consiguen el éxito en el lanzamiento de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5	6	7
19.	El desarrollo de nuevos productos/ servicios responde a las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Mantienen relaciones sólidas con los distribuidores	1	2	3	4	5	6	7
21.	Atraen y retienen a los mejores distribuidores	1	2	3	4	5	6	7
22.	Añaden valor a los negocios de sus distribuidores	1	2	3	4	5	6	7
23.	Proporcionan soporte a sus distribuidores	1	2	3	4	5	6	7
24.	Realizan campañas publicitarias	1	2	3	4	5	6	7
25.	Hacen una buena gestión publicitaria y disponen de habilidades creativas	1	2	3	4	5	6	7
26.	Cuentan con habilidades en relaciones públicas	1	2	3	4	5	6	7
27.	Disponen de habilidades en gestión de marcas	1	2	3	4	5	6	7

Valore cómo es la relación con sus socios, siendo 1= Muy mala y 7= Muy buena

28. Existe confianza mutua con los socios estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
29. comparten compromisos y objetivos con socios estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
30. Trabajan en equipo con los socios estratégicos	1	2	3	4	5	6	7

Si hacemos referencia a sus capacidades de INTERNACIONALIZACIÓN. Como valoraría sus actuaciones en mercados internacionales en comparación con su principal competidor. Valore del 1 al 7, siendo 1= mucho peor que la competencia y 7= mucho mejor

31. Utilización de la exportación indirecta con agentes indirectos o distribuidores como modo de entrada	1	2	3	4	5	6	7
32. Utilización de la exportación directa con red propia como modo de entrada	1	2	3	4	5	6	7
33. Utilización de acuerdos de franquicia en el nuevo mercado como modo de entrada	1	2	3	4	5	6	7
34. Crear una nueva empresa o una filial con capital exclusivo de la matriz para acceder al nuevo mercado	1	2	3	4	5	6	7
35. Crear una joint venture en el nuevo mercado	1	2	3	4	5	6	7
36. Adquirir una participación mayoritaria o una empresa que ya opera en el nuevo mercado.	1	2	3	4	5	6	7

Valore la utilización de las siguientes estrategias en mercados internacionales. Valore del 1 al 7, siendo 1= Muy poco utilizada y 7= Muy utilizada

37. Han Incrementado la rentabilidad de su actividad internacional	1	2	3	4	5	6	7
38. Aumento del volumen de ventas en el exterior	1	2	3	4	5	6	7
39. Ha crecido su cuota de mercado internacional	1	2	3	4	5	6	7
40. Se preocupan de buscar información sobre las condiciones del mercado, la demanda, o el grado de competencia en uno o más países extranjeros	1	2	3	4	5	6	7
41. Comprometen los recursos financieros y humanos suficientes en operaciones internacionales	1	2	3	4	5	6	7
42. Adaptan los productos para satisfacer las necesidades en mercados exteriores.	1	2	3	4	5	6	7

Por favor, piense en las actividades de innovación que su empresa ha desarrollado en los últimos 5 años y evalúe su intensidad, siendo 1= realizamos una actividad limitada; 5= realizamos una actividad intensiva

43. Innovaciones de producto (p.ej. desarrollo de nuevos productos o servicios)	1	2	3	4	5
44. Innovaciones de proceso (p.ej. desarrollo de nuevos sistemas o procesos de producción)	1	2	3	4	5
45. Innovaciones organizativas (p.ej. desarrollo de nuevas formas de gestión en administración, RRHH, finanzas...)	1	2	3	4	5
46. Innovaciones en MK (p.ej. desarrollo de nuevos métodos en distribución, fijación de precios, mercados)	1	2	3	4	5

Por favor, evalúe el carácter de dichas actividades de innovación, siendo 1= incremental (pequeñas modificaciones sobre productos, procesos o sistemas ya existentes en la empresa); 5= radical (nuevos productos, procesos o sistemas en la empresa)

47. Innovaciones de producto (p.ej. desarrollo de nuevos productos o servicios)	1	2	3	4	5
48. Innovaciones de proceso (p.ej. desarrollo de nuevos sistemas o procesos de producción)	1	2	3	4	5
49. Innovaciones organizativas (p.ej. desarrollo de nuevas formas de gestión en administración, RRHH, finanzas...)	1	2	3	4	5
50. Innovaciones en MK (p.ej. desarrollo de nuevos métodos en distribución, fijación de precios, mercados)	1	2	3	4	5

En cuanto a los RESULTADOS. Evalúe la situación de su empresa respecto de sus competidores en cuanto a los siguientes aspectos. siendo 1= mucho peor que la competencia y 5= mucho mejor

51. Crecimiento de sus ventas en miles de euros	1	2	3	4	5
52. Productividad	1	2	3	4	5
53. La satisfacción de sus clientes	1	2	3	4	5
54. Cuota de mercado	1	2	3	4	5

55. Por último, en el caso de que haya deslocalizado o multilocalizado actividades de su cadena de valor, ¿tiene previsto volver a realizar en España las actividades que había deslocalizado a otros países?

1 SI (Pasar a p.56)

2 NO ¿Por qué motivos?

1 Incremento de los costes

2 Falta de personal cualificado

3 Problemas de gestión en el país

4 Control de la calidad

5 Mejorar la imagen de marca

6 Cercanía con el cliente

7 Cercanía con actividades relacionadas en el cluster

8

Otros: _____

DATOS IDENTIFICACIÓN

56. Porcentaje aprox. de gasto en I+D sobre ventas: _____%

57. % aprox. de ventas debido al desarrollo de nuevos productos _____%

58. ¿Tienen actividad internacional?

1 SI Desde que año? _____ 2 NO (Pasar a P.63)

59. Porcentaje aprox. de exportaciones sobre ventas _____%

60. Principales áreas geográficas:

1 Europa

2 América

3 Asia

4 Resto

61 Número de países en los que opera _____

62. ¿Su empresa cuenta con filiales en el exterior?

1 SI ¿ De qué tipo? 1 Comerciales 2 Productivas

2 NO

63. ¿Su empresa es familiar?

1 SI

2 NO

Persona	de	contacto: _____	Cargo	en	la
empresa: _____					
Años de experiencia en el cargo: _____		Nivel de estudios: 1 Básico 2 Medios 3 Superiores (Diplomatura/Licenciatura/Ingeniería)			
Edad: _____ años		Sexo : 1 H 2 M			
Empresa: _____				Tfno: _____	
Mail _____					

Desea recibir los resultados que se extraigan del presente trabajo? 1 SI 2 NO

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

Anexo 2. Carta de presentación

Valencia, 27 de enero de 2014

Muy Sres. nuestros:

Nos ponemos en contacto con ustedes porque el departamento de Dirección de Empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, está realizando un trabajo de investigación a través del cual pretende determinar que capacidades son las que aportan una ventaja competitiva a las empresas de sectores manufactureros tradicionales cuando tienen que afrontar procesos de internacionalización.

Puesto que los sectores clave de la economía valenciana son los sectores manufactureros tradicionales, creemos que sus experiencias pueden resultar fundamentales para los fines de este trabajo, por este motivo hemos elaborado un cuestionario de investigación para que responda a las preguntas que en él se reflejan.

La recogida de información se llevará a cabo a través de dicho cuestionario, que les adjuntamos para que lo valoren. Próximamente nos pondremos en contacto con ustedes. Asimismo, si están interesados le haremos llegar un informe con las principales conclusiones del estudio.

Para cualquier aclaración o consulta puede ponerse en contacto con nosotros. Esperamos que la información que les podamos proporcionar sea de utilidad en la toma de decisiones de su empresa y agradecemos de antemano su colaboración.
Atentamente

