



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

TESIS DOCTORAL

**Capacidades dinámicas de las PYME en el
mercado de las licitaciones públicas
internacionales**

Juan Manuel GARCÍA GARCÍA

Directoras:

Dra. Haydée CALDERÓN GARCÍA

Dra. Teresa FAYOS GARDÓ

Instituto de Economía Internacional

Facultad de Economía

Programa de Doctorado en

Economía Internacional y Turismo

Universidad de Valencia

Valencia, España

Mayo 2017

Este trabajo ha recibido la ayuda del Plan Estatal de I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad, España. ECO2014-55881

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mis directoras, las doctoras Teresa Fayos y Haydeé Calderón, por haberme apoyado tanto desde el principio, por todos sus consejos, por su confianza, ayuda e implicación, por haberme hecho ver que podría con este proyecto, y por mostrarme todo un mundo nuevo para mí, el académico, tan enriquecedor y fascinante. Teresa y Haydeé, me siento muy afortunado de haber sido dirigido y orientado por vosotras.

Y por supuesto a mi familia.

A mis peques, Aitana y Roberto, por la motivación e ilusión que me han contagiado durante todo este tiempo pese a la ingente cantidad de momentos que no he podido compartir con ellos. Chicos, gracias por vuestra paciencia y comprensión. A buen seguro que os devolveré con creces todo este tiempo.

A mis padres, vuestro esfuerzo y valores son un ejemplo y un orgullo para mí. Siempre estaré en deuda con vosotros. Y a mi hermanito. Miguel, tu cariño es para mí una referencia y una inspiración constante.

Y mención muy especial para la mami, mi compañera, mi amor, siempre al lado, apoyo incondicional y soporte fundamental en todo lo que hago y emprendo. Mari, gracias eternas por estar siempre ahí, por hacerlo todo tan sencillo, por comprenderme y creer tanto en mí.

A todos, os quiero mucho.

Finalmente, mi agradecimiento también a todos aquellos amigos que siempre, directa o indirectamente, me han estado animando a emprender esta empresa y que tanto se alegran por mí siempre.

¡A todos, miles de gracias!

ÍNDICE

ÍNDICE	VII
Índice de figuras	X
Índice de gráficos	XI
Índice de tablas	XII
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA EMPRESA	11
1.1. INTRODUCCIÓN	11
1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS.....	13
1.3. CUALIDADES DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	18
1.3.1. Desde el punto de vista de la naturaleza de las capacidades dinámicas.....	18
1.3.2. Desde el punto de vista del rol de las capacidades dinámicas.....	19
1.3.3. Desde el punto de vista de los microfundamentos de las capacidades dinámicas	20
1.3.4. Desde el punto de vista de los procesos: capacidades dinámicas reales	20
1.4. DEFINICIONES DE CAPACIDADES DINÁMICAS.....	20
1.5. MODELOS SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.....	25
1.5.1. El modelo seminal de Teece et al. (1997)	25
1.5.2. El modelo de Eisenhardt y Martin (2000)	27
1.5.3. El modelo de Zollo y Winter (2002).....	28
1.5.4. El modelo de Zahra et al. (2006)	29
1.5.5. El modelo de Teece (2007).....	30
1.5.6. El modelo de Vassolo y Anand (2008).....	31
1.6. FACTORES FACILITADORES DE CAPACIDADES DINÁMICAS.....	32
1.7. DIFERENCIACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.....	34
1.8. RELACIÓN ENTRE CAPACIDADES DINÁMICAS Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA ..	41
1.9. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	47
1.9.1. Introducción a las capacidades dinámicas en procesos de internacionalización	47
1.9.2. Capacidades de explotación vs exploración en mercados internacionales	51
1.9.2.1. Perspectiva de Luo (2000; 2002).....	52
1.9.2.2. Perspectiva de Weerawardena et al. (2007).....	55
1.9.2.3. Perspectiva de Prange y Verdier (2011).....	58
1.9.3. Tipos de capacidades dinámicas en procesos de internacionalización.....	60
CAPÍTULO 2. LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES	67
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES	67
2.2. CONTEXTO DE PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LAS LICITACIONES	
PÚBLICAS INTERNACIONALES	69
2.3. PARTICULARIDADES DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES.....	79
2.4. EL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA EN LAS EMPRESAS.....	82
2.5. TIPOS DE COMPRADORES PÚBLICOS EN LAS LICITACIONES INTERNACIONALES.....	87
2.6. PROCEDIMIENTOS DE LICITACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL.....	92
2.6.1. Tipos de procedimientos de licitación	92
2.6.2. Umbrales de Contratación	93
CAPITULO 3. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA LICITACIÓN PÚBLICA	99

3.1.	LAS PYME EN LA LICITACIÓN PÚBLICA	99
3.2.	BARRERAS DE LAS PYME EN SUS PROCESOS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL.....	102
3.3.	BARRERAS Y PROBLEMAS DE ACCESO A LAS LICITACIONES PÚBLICAS POR PARTE DE LAS PYME.....	115
3.4.	CAPACIDADES DINÁMICAS DE UNA PYME EN EL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES: Propuesta de un modelo y cuestiones de investigación.....	130
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....		143
4.1.	LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y ELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	143
4.2.	FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	145
4.3.	ELECCIÓN DE LA MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.....	147
4.4.	EL PROCESO DE CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	149
4.5.	GUION DE LA ENTREVISTA	154
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		161
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	161
5.2.	BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS EN LAS PYME... 161	161
5.2.1.	Análisis por tipo de barrera al acceso al mercado de licitaciones internacionales. 162	162
5.2.1.1.	Principales Barreras externas.....	162
5.2.1.2.	Principales Barreras Internas	168
5.2.1.3.	Nuevas barreras identificadas.....	174
5.2.2.	Barreras no identificadas	175
5.2.3.	Análisis de la frecuencia en las que las barreras son referenciadas	176
5.3.	CÓMO AYUDAN LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE VISIÓN EMPRESARIAL A SUPERAR LAS BARRERAS INTERNAS O EXTERNAS EN UNA PYME EN SU ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES	178
5.3.1.	Introducción.....	178
5.3.2.	Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de visión empresarial en las empresas 179	179
5.3.3.	Cómo las capacidades dinámicas de visión empresarial ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.....	183
5.4.	CÓMO INCORPORAN LAS PYME, EL NUEVO CONOCIMIENTO ADQUIRIDO Y APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL, EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, A LA HORA DE ABORDAR CON ÉXITO EL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES	186
5.4.1.	Introducción	186
5.4.2.	Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento en las empresas entrevistadas.....	188
5.4.3.	Cómo las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.....	192
5.5.	CÓMO AYUDAN LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE NETWORKING A UNA PYME EN SU ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES.....	199
5.5.1.	Introducción	199
5.5.2.	Razones por las que se establecen relaciones de networking en una licitación internacional.	200
5.5.3.	Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de networking en las empresas entrevistadas.	202
5.5.4.	Cómo las capacidades dinámicas de networking ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.....	214
5.6.	CÓMO LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE ADAPTACIÓN, AYUDAN A UNA PYME A	

ACCEDER CON ÉXITO, AL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES	225
5.6.1. Introducción	225
5.6.2. Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de adaptación en las empresas entrevistadas.	226
5.6.3. Cómo las capacidades dinámicas de adaptación ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.	229
5.7. CÓMO LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING AYUDAN A UNA PYME A ACCEDER CON ÉXITO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES	234
5.7.1. Introducción	234
5.7.2. Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de marketing en las empresas entrevistadas	236
5.7.3. Cómo las capacidades dinámicas de marketing ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.	240
5.8. CO-OCURRENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS GENÉRICAS INVESTIGADAS CON RESPECTO A LAS BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES.....	244
5.9. CAPACIDADES DINÁMICAS ESPECÍFICAS IDENTIFICADAS QUE PERMITEN A LAS PYME ACCEDER AL MERCADO DE LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES CON ÉXITO.....	248
5.10. BARRERAS AL ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES QUE LOGRAN SER SUPERADAS POR LAS CAPACIDADES DINÁMICAS ESPECÍFICAS IDENTIFICADAS EN LA INVESTIGACIÓN	250
5.11. RESULTADOS EMPRESARIALES FRUTO DEL DESEMPEÑO EN EL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES	254
5.12. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS	261
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	269
6.1. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS PARA LAS PYME	269
6.2. LIMITACIONES Y DIRECCIÓN PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	281
BIBLIOGRAFÍA	287

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la tesis	6
Figura 2. Modelo elemental de capacidades dinámicas	27
Figura 3. Modelo de Eisenhardt y Martin (2000)	28
Figura 4. Aprendizaje, capacidades dinámicas y rutinas operativas.....	29
Figura 5. Modelo estilizado de la formación de capacidades y resultados.....	30
Figura 6. Fundamentos de capacidades dinámicas y desarrollo empresarial.....	31
Figura 7. Subconjuntos de rutinas de las capacidades dinámicas	31
Figura 8. Combinación, reconfiguración y habilidades de protección de activos.....	36
Figura 9. Relación entre las capacidades dinámicas y los resultados de la empresa.....	45
Figura 10. Modelo Integrado de capacidades dinámicas en la expansión Internacional	53
Figura 11. Modelo de capacidades dinámicas de empresas "Born global" de Internacionalización acelerada.....	58
Figura 12. Capacidades dinámicas, internacionalización y rendimiento	59
Figura 13. Marco de las capacidades dinámicas en el comercio minorista	63
Figura 14. Importe de contratos adjudicados a empresas españolas en el Sistema Naciones Unidas 2015.....	70
Figura 15. Posición de España en el sistema Naciones Unidas 2015	76
Figura 16. Fases de un procedimiento de licitación.....	85
Figura 17. Barreras de las PYME en sus procesos de exportación (PYME sin experiencia)	108
Figura 18. Barreras de las PYME en sus procesos de exportación (PYME con experiencia previa)	110
Figura 19. Barreras a la internacionalización de las PYME de mayor consenso en la literatura	115
Figura 20. Frecuencia de problemas de empresas al trabajar con la Administración en EEUU	116
Figura 21. Modelo de Investigación-Capacidades dinámicas en procesos de licitación pública internacional	139
Figura 22. Proceso de investigación cualitativa: Modelo de enfoque progresivo	146
Figura 23. Etapas del análisis a realizar	179
Figura 24. Barreras que son superadas gracias a las capacidades dinámicas de visión empresarial	184
Figura 25. Etapas del análisis a realizar	188
Figura 26. Barreras que son superadas gracias a las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento	194
Figura 27. Etapas del análisis a realizar	202
Figura 28. Fases de la licitación y su relación con las fases de la relación	213
Figura 29. Barreras que son superadas gracias a las capacidades dinámicas de networking ..	216
Figura 30. Etapas del análisis a realizar	225
Figura 31. Barreras que son superadas gracias a las capacidades dinámicas de adaptación...	230
Figura 32. Etapas del análisis a realizar	235
Figura 33. Barreras superadas gracias a las capacidades dinámicas de marketing	241

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frecuencia en las que las BARRERAS EXTERNAS son referenciadas.....	176
Gráfico 2. Frecuencia en las que las BARRERAS INTERNAS son referenciadas	177
Gráfico 3. Capacidades visión empresarial identificadas / Empresa entrevistada	183
Gráfico 4. Capacidades de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento identificadas / Empresa entrevistada	192
Gráfico 5. Capacidades de networking identificadas / Empresa entrevistada	213
Gráfico 6. Capacidades de networking detectadas / Empresa entrevistada	214
Gráfico 7. Capacidades de adaptación identificadas / Empresa entrevistada.....	229
Gráfico 8. Capacidades de marketing identificadas / Empresa entrevistada	240

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aportaciones al enfoque de la teoría de los recursos y capacidades.....	14
Tabla 2. Definiciones de capacidades dinámicas más relevantes.....	23
Tabla 3. Clasificación de capacidades dinámicas	41
Tabla 4. Perspectiva general de las investigaciones realizadas sobre capacidades dinámicas en empresas consolidadas	46
Tabla 5. Tipos de capacidades dinámicas en procesos de internacionalización.....	61
Tabla 6. Evolución volumen contratación pública de España en el sistema de Naciones Unidas (Período 2007 - 2015).....	70
Tabla 7. Evolución volumen contratación pública de España en el Banco Mundial (Período 2005 - 2014)	71
Tabla 8. Evolución volumen contratación pública de España en el Banco Interamericano de Desarrollo (Período 2005 - 2014).....	71
Tabla 9. Comparativa volumen contratación empresas españolas con respecto a otros países en el Sistema de Naciones Unidas (2015).....	72
Tabla 10. Comparativa volumen contratación empresas españolas con respecto otros países en el Banco Mundial (2014)	74
Tabla 11. Comparativa volumen contratación empresas españolas con respecto otros países en el Banco Interamericano de Desarrollo (2014).....	75
Tabla 12. Comparativa posición España con respecto resto países desarrollados (Sistema Naciones Unidas 2015).....	77
Tabla 13. Comparativa posición PIB mundial y posición países en el sistema de Naciones Unidas por volumen de contratación (2015)	78
Tabla 14. Fases del análisis previo a realizar para acceder al mercado de licitaciones internacionales.....	83
Tabla 15. Actores más relevantes del mercado de las licitaciones Internacionales	87
Tabla 16. Tipos de procedimientos en una licitación pública internacional.....	93
Tabla 17. Umbrales de obligatoriedad de licitación abierta a proveedores extranjeros.....	94
Tabla 18. Umbrales de contratación pública internacional - Comisión Europea.....	95
Tabla 19. Clasificación de Barreras a la exportación en las PYME	103
Tabla 20. Relación de Barreras a la Exportación en función a su Impacto en la PYME	105
Tabla 21. Ranking de Barreras a la Internacionalización de las PYME	106
Tabla 22. Barreras a la internacionalización por parte de empresas analizadas en el Estudio The Economist 2015.....	111
Tabla 23. Cuadro resumen sobre las barreras a la internacionalización de las PYME.....	112
Tabla 24. Diez barreras a la internacionalización de las PYME más referenciadas (En orden de barrera más a menos referenciada).....	114
Tabla 25. Barreras al suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de PYME norteamericanas	116
Tabla 26. Barreras al suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de las PYME en la UE	117
Tabla 27. Barreras al suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de PYME de Irlanda del Norte	118
Tabla 28. Barreras adicionales identificadas en el suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de PYME de Reino Unido.....	119
Tabla 29. Análisis cuantitativo de las barreras ordenadas por frecuencia	124
Tabla 30. Barreras al suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de	

PYME	125
Tabla 31. Barreras de las PYME en los procesos de internacionalización vs acceso a mercados de contratación pública internacional	127
Tabla 32. Objetivos de la investigación a realizar	140
Tabla 33. Características de las Empresas entrevistadas.....	149
Tabla 34. Codificación capacidades genéricas y específicas de internacionalización de las PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales	151
Tabla 35. Codificación Barreras externas e internas de las PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales.....	152
Tabla 36. Codificación Resultados de las PYME en las licitaciones internacionales	152
Tabla 37. Barreras al acceso al mercado de licitaciones públicas no identificadas	176
Tabla 38. Frecuencia de barreras referenciadas en entrevistas realizadas	177
Tabla 39. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de visión empresarial. 184	
Tabla 40. Relación capacidad de visión empresarial y barreras.....	185
Tabla 41. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de adquisición y gestión del conocimiento.....	193
Tabla 42. Relación de la capacidad dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento con las barreras y fases de licitación	198
Tabla 43. Capacidad de networking desde una perspectiva dinámica de la relación.....	200
Tabla 44. Principales capacidades dinámicas de networking y su relación con las fases de la licitación y de la relación.....	212
Tabla 45. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de networking.....	215
Tabla 46. Relación entre capacidad de networking y barreras.....	223
Tabla 47. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de adaptación	230
Tabla 48. Relación capacidad dinámica de adaptación con las barreras y fases de la licitación	234
Tabla 49. Capacidades dinámicas de marketing específicas propuestas en la literatura	235
Tabla 50. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de marketing.....	241
Tabla 51. Relación de la capacidad dinámica de marketing con las barreras y fases de la licitación	244
Tabla 52. Coeficiente-C y número de co-ocurrencias de capacidades dinámicas genérica respecto a las barreras de acceso al mercado de las licitaciones internacionales	245
Tabla 53. Análisis de principales co-ocurrencias de capacidades dinámicas genéricas respecto a barreras externas e internas de acceso al mercado de las licitaciones internacionales	248
Tabla 54. Capacidades Dinámicas Específicas identificadas	249
Tabla 55. Capacidades dinámicas específicas que superan barreras en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.....	250
Tabla 56. Capacidades dinámicas específicas en cada fase de licitación.....	253
Tabla 57. Resultados obtenidos como consecuencia de gestionar licitaciones internacionales	261
Tabla 58. Resumen de barreras superadas por capacidades dinámicas específicas más importantes.....	263
Tabla 59. Resumen - Síntesis de resultados.....	264

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La tesis doctoral que se presenta trata de las capacidades dinámicas que deben tener y desarrollar las PYME para mantener y desarrollar su actividad en entornos dinámicos y complejos en el contexto del mercado de las licitaciones públicas internacionales. En concreto, se busca determinar las barreras que perciben las PYME al abordar el mercado de las licitaciones públicas internacionales y cómo las capacidades dinámicas genéricas y específicas que tiene y que puede generar la empresa permiten superar dichas barreras.

La reciente crisis económica supuso un gran desafío para las empresas de muchos países, que se enfrentaron a una fuerte disminución tanto de la demanda como del acceso al crédito, lo cual fue especialmente perjudicial para las PYME (Dolz et al., 2014). Las empresas se vieron obligadas a buscar nuevos mercados en crecimiento fuera de sus fronteras, o a avanzar diversificando la forma de presencia en otros mercados.

Desde el punto de vista de la expansión internacional de una empresa, las licitaciones públicas constituyen una alternativa importante a la hora de abordar mercados internacionales, entre otras razones porque no exigen financiación al comprador, el riesgo de impago es bajo y la demanda suele estar prefijada (Muro, 2009). Teniendo en cuenta que el mercado de las licitaciones públicas internacionales genera anualmente un volumen de operaciones de una importancia significativa y que los gobiernos son los mayores consumidores de bienes y servicios del mundo, la oportunidad que representa este mercado para las PYME de cualquier país es muy significativa.

El mercado de las licitaciones públicas es un mercado complejo, en especial si estamos hablando de licitaciones internacionales y si los postulantes son pequeñas y medianas empresas. La subrepresentación que presentan las PYME con respecto a las grandes empresas en el nivel de participación que tienen en el mercado de licitaciones públicas es muy significativa. Mientras que la participación de las PYME en la contratación pública de la UE es del 33%, su representación sobre el total de empresas es del 99,8% (GHK, 2010).

Con respecto a las empresas españolas, la relación existente entre el importe de los contratos adjudicados a empresas españolas, a pesar de estar mejorando ligeramente en los últimos años, sigue siendo una cifra baja en comparación con las licitaciones adjudicadas a países de nuestro entorno económico. Concretamente y como ejemplo, las empresas españolas han resultado ser adjudicatarias en el sistema de Naciones Unidas por un importe total en 2015 de 64.124,07 miles de USD, lo cual supone un 0,93% del total de los países desarrollados y, sin embargo, el peso específico del PIB español con respecto al total de estos países supone el 2,25% (UNOPS, 2016). Esta baja participación puede ser debida a las barreras a las que se enfrentan las PYME españolas que quieren acceder a los proyectos de licitación internacional.

El mercado de las licitaciones públicas presenta barreras y obstáculos para el acceso al mismo por parte de las PYME. En este trabajo de investigación las barreras y

obstáculos se van a analizar desde dos perspectivas: desde la propia problemática que tienen las empresas cuando inician sus procesos de internacionalización (Leonados, 2004) y desde la relacionada concretamente con los procesos de licitación o contratación pública (Bovis, 1996; Erridge et al. 1998; Glover, 2008).

En el mercado de las licitaciones públicas, las PYME se pueden enfrentar a situaciones de desventaja con respecto a las grandes empresas (Glover, 2008). De forma adicional, la actual crisis económica también puede afectar negativamente a los resultados de una PYME en el mercado de las licitaciones públicas ya que empuja a los gobiernos y administraciones públicas a aumentar sus objetivos de optimización y eficiencia de recursos públicos y a que instauren por tanto políticas de austeridad y ahorro (Loader, 2007).

Por otro lado, según la teoría de recursos y capacidades, para que una organización consiguiera aumentar sus resultados ésta debía lograr desarrollar y mantener una serie de ventajas competitivas basadas en aspectos estructurales de las empresas, como son las economías de escala, un amplio portfolio de servicios y/o productos y el posicionamiento en el mercado (Porter, 1985). En los últimos años aparece una línea de investigación centrada en demostrar que las ventajas competitivas y los resultados dependen de aquellas capacidades que hacen que la empresa pueda dar un valor añadido a su cliente de una forma continuada (Slater y Narver, 1994; Javalgi et al., 2006) pudiendo mantenerlas en el tiempo en entornos complejos y cambiantes (Govindarajan y Gupta, 2001).

Desde la perspectiva de los procesos de internacionalización, las teorías de los recursos y capacidades de la empresa indican que el éxito de una organización, sobre todo al principio de su vida empresarial, descansa sobre su capacidad de creación, transferencia, recopilación, integración y explotación de recursos y capacidades específicas de esa misma organización (Luo, 2000; Griffith y Harvey, 2001; Armario et al., 2008).

Las capacidades que permiten a la empresa adaptarse a un entorno cambiante de forma rápida y eficiente son denominadas dinámicas si consiguen que la permanencia de una empresa y su éxito a largo plazo a nivel internacional vengan determinados por la integración e implicación sistemática de la misma en las rutinas de la organización y en procesos de renovación y/o reconfiguración de las capacidades y recursos existentes permitiendo así la generación de nuevas estrategias empresariales que vuelvan a generar valor (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2006; Zhang, 2007).

Desde el punto de vista de los procesos de internacionalización de las empresas la teoría de las capacidades dinámicas es muy útil para dar una explicación a cómo éstas deben comportarse en un mercado cambiante e internacional de manera competitiva y sostenible en el tiempo, cómo generar ventajas competitivas a nivel internacional, impulsar estrategias de internacionalización y sus niveles de rendimiento, ayudar a la interacción efectiva entre la empresa y su entorno internacional y cómo hacer interactuar todas sus capacidades para conseguir finalmente resultados internacionales (Luo, 2000; Griffith y Harvey, 2001; Lu y Beamish, 2001; Luo, 2002; Zou y Cavusgil, Knudsen y

Madsen, 2002; Jantunen et. al., 2005; Sapienza et al., 2006; Augier y Teece, 2007; Gassmann y Keupp, 2007; Weerawardena et al., 2007).

Entre las capacidades dinámicas genéricas propias de la internacionalización, la capacidad de visión empresarial, aprendizaje y gestión del conocimiento, adaptación, networking y marketing pueden ayudar a superar algunas de las barreras a las que hacen frente las pymes que quieren abordar procesos de licitación pública internacional, dada la complejidad e incertidumbre de ese mercado.

Consideramos que, para avanzar en el estudio y búsqueda de recomendaciones para las empresas y específicamente las PYME que se internacionalizan a través de licitaciones públicas internacionales, el enfoque de las capacidades dinámicas es adecuado ya que las licitaciones internacionales son una de las modalidades de internacionalización que tiene a su disposición una pequeña empresa.

Existe también un gap en la literatura relativo a los resultados de las PYME en las licitaciones públicas (Tammi et al., 2016) y es evidente la ausencia de directrices por parte de la administración a la hora de orientar a las empresas. Las licitaciones públicas no han suscitado gran interés de estudio por parte de la comunidad académica donde la falta de trabajos empíricos es manifiesta (Kutlina-Dimitrova y Lakatos, 2016). El estudio pretende así cubrir además un hueco en la literatura dada la ausencia de investigaciones sobre las capacidades dinámicas de las empresas en el ámbito de las licitaciones públicas.

Como contribuciones y aportaciones esperadas, el trabajo de investigación intentará concretar cuáles son las barreras y obstáculos que actualmente las PYME deben superar específicamente en el mercado de las licitaciones públicas internacionales, qué tipo de capacidades dinámicas son las que debería de desarrollar con mayor intensidad para superar estas barreras y que cuestiones debería tener en cuenta la administración para facilitar la participación de este tipo de empresas, tan importantes en la creación de empleo y desarrollo económico de los países.

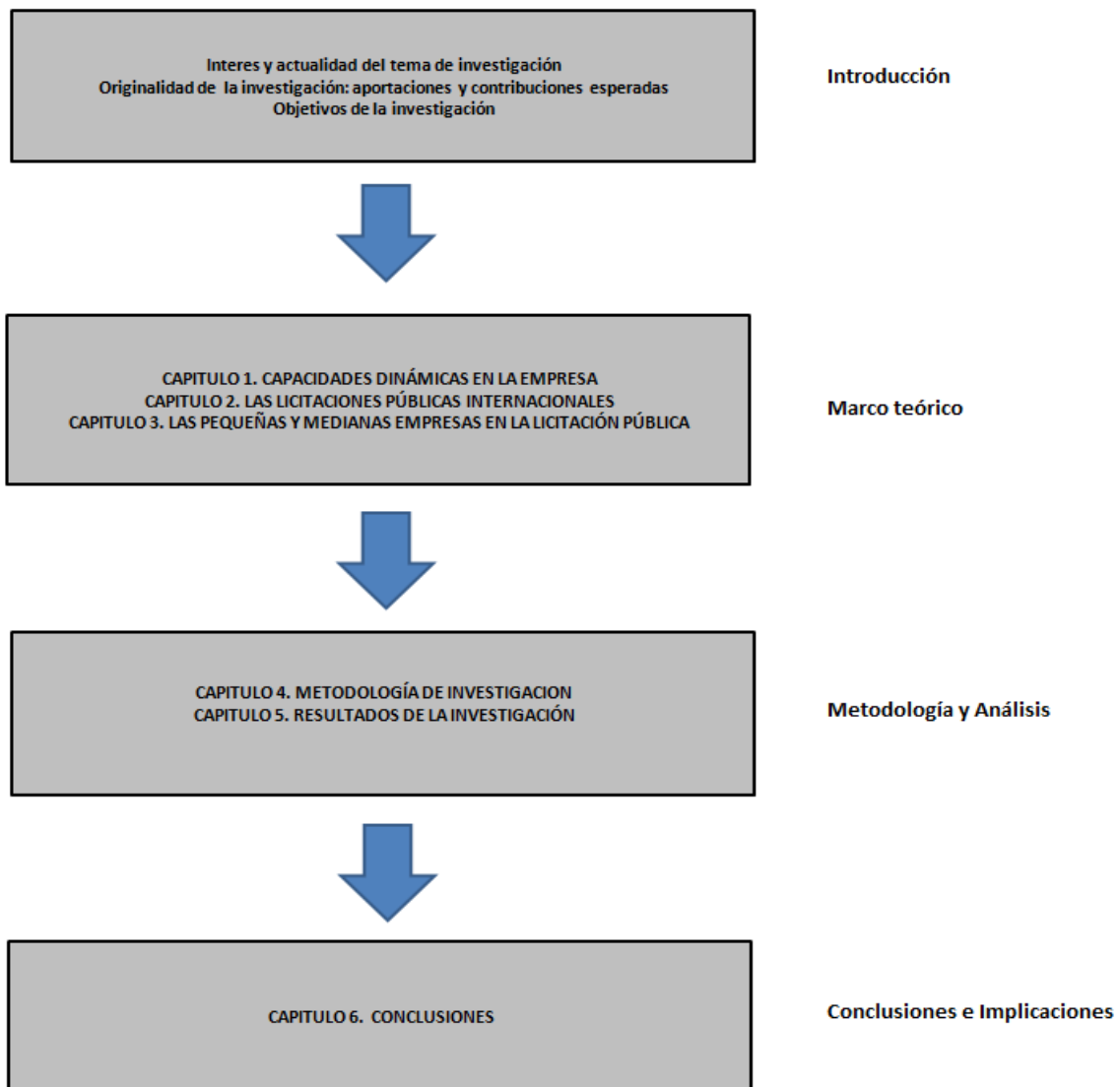
El objetivo general de ese trabajo es, por tanto, el estudio de las capacidades dinámicas necesarias en una pequeña y mediana empresa para obtener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales. Este objetivo se desglosa en 4 subobjetivos específicos:

- Identificación de las barreras internas y externas concretas a las que habitualmente se enfrentan las PYME en el mercado de las licitaciones internacionales
- Búsqueda y análisis de cada tipo de capacidades dinámicas de internacionalización genéricas existentes en las PYME
- Detección y análisis de capacidades dinámicas específicas que deban ser desarrolladas concretamente por este tipo de empresas para tener éxito en el mercado de las licitaciones públicas internacionales
- Como estas capacidades dinámicas genéricas y específicas de una PYME ayudan a superar los obstáculos y barreras existentes en los procesos de licitación pública internacional y tener éxito en este tipo de mercados.

Para la consecución de estos objetivos se desarrolla una investigación cualitativa exploratoria a través de entrevistas en profundidad a una muestra de ocho PYME comprometidas con este mercado, que nos permitirá identificar las capacidades necesarias que sirvan de guía para otras PYME que deseen aventurarse en dicho mercado.

Para alcanzar los objetivos propuestos, la estructura de la tesis queda organizada en seis capítulos (Figura 1).

Figura 1. Estructura de la tesis



Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, en el CAPITULO 1 y CAPITULO 2 se analiza el marco teórico de la tesis en los que se analiza la literatura sobre las capacidades dinámicas de las empresas y el contexto de las PYME en el mercado de las licitaciones públicas. En el CAPITULO 3 se propone un modelo teórico relativo al objeto de investigación y se formulan las correspondientes cuestiones de investigación. En los CAPITULOS 4 y 5 se presenta la

metodología y el análisis de los resultados obtenidos del trabajo de investigación. Finalmente, en el CAPITULO 6, se indican las conclusiones de la investigación, las aportaciones conseguidas, las implicaciones que se derivan para la gestión de las PYME así como también se sugieren caminos para futuras investigaciones.

CAPITULO 1. CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA EMPRESA

CAPÍTULO 1. CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA EMPRESA

1.1. INTRODUCCIÓN

Porter (1985) indicaba en sus trabajos que para que una organización consiguiera mejorar sus resultados debía lograr desarrollar y mantener una ventaja competitiva. Estas ventajas competitivas se han basado tradicionalmente en aspectos estructurales de las empresas, como son las economías de escala, un amplio portfolio de servicios y/o productos y el posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, en los últimos años el estudio sobre las ventajas competitivas ha evolucionado hacia la idea de que los resultados de las empresas dependen más bien de aquellas capacidades que hacen que la empresa pueda dar un valor añadido a su cliente de una forma continuada (Slater y Narver, 1994; Javalgi et al., 2006).

Para ello las empresas deben conocer con detalle todos los componentes de su cadena de valor y ver cómo evolucionan en el tiempo (Javalgi et al., 2006). Según Govindarajan y Gupta (2001), las ventajas competitivas deben analizarse desde la perspectiva de cómo la empresa puede mantenerlas en entornos complejos y muy cambiantes.

A este respecto, la línea de estudio sobre los procesos de internacionalización basados en las teorías de los recursos y capacidades de la empresa presente en la literatura académica indica que el éxito de una organización, sobre todo al principio de su vida empresarial, descansa sobre su capacidad de creación, transferencia, recopilación, integración y explotación de recursos y capacidades específicas de esa misma organización. (Grant, 1996; Luo, 2000; Yip et al., 2000; Griffith y Harvey, 2001; Li et al., 2004; Armario et al., 2008). Estas capacidades se basan en los recursos base, conocimiento y/o capacidades que son difícilmente imitables por parte de la competencia y que son capaces de propiciar rendimientos en las empresas. Serán estos recursos y competencias los que servirán a las empresas para utilizarlos como base para desarrollar sus estrategias y potenciar su crecimiento internacional (Luo, 2000).

La posesión de los recursos y capacidades específicos de cada organización a los que alude la teoría de los recursos y capacidades no es en absoluto suficiente para garantizar el éxito en los mercados globales internacionales a largo plazo (Luo, 2000). Tradicionalmente mantener ventajas competitivas por parte de las organizaciones se ha conceptualizado desde una perspectiva estática e interna, y se presuponía que éstas generaban la tan buscada competitividad a largo plazo (Roth, 1995; Ahokangas, 1998; Luo, 2000). Desde el punto de vista de los procesos de internacionalización, Luo (2000) justificaba en su trabajo, que las teorías de internacionalización anteriores basadas en los recursos y capacidades eran suficientes para explicar el comportamiento de las em-

presas hasta hace unos años cuando los contextos y entornos eran más estables y existían situaciones de monopolio, economías de escalas y pocos cambios tecnológicos.

Sin embargo, en los últimos años, la competitividad a la que se enfrentan las empresas que buscan desarrollarse en mercados internacionales es altísima y el entorno tiene características cada vez más cambiantes haciendo obsoletos todo tipo de planteamientos, estructuras, recursos, procesos, productos, etc. (Zhang, 2007; Liao et al., 2010; 2011). En la actualidad, el basar la competitividad en determinadas capacidades en un momento determinado no asegura en absoluto seguir teniendo competitividad en el futuro (Green et al., 2008).

En la misma línea O'Reilly y Tushman (2008) indicaban que el hecho de que una empresa tenga éxito en el mercado en un período de tiempo determinado no garantiza su supervivencia futura. También en la misma dirección, tenemos el estudio de Devan et al. (2005) que después de examinar a una serie de empresas durante un período de 20 años, comprobaron que, solamente unas pocas pudieron mantener su éxito. Wiggins y Ruefli (2002) también estudiaron un número muy representativo de empresas de varios sectores diferentes a lo largo de 25 años concluyendo que eran muy pocas las que continuaron siendo exitosas. Esto hace entender la incidencia del tamaño en la adaptación de la empresa a entornos complejos y globales, de hecho, las empresas grandes pueden tener dificultades a la hora de enfrentarse a los continuos cambios del entorno dada su falta de flexibilidad (Hannan y Carroll, 1992; Amburgey et al., 1993; Audia et al., 2000; O'Reilly y Tushman, 2008).

Por todo ello, la permanencia de una empresa y su éxito a largo plazo a nivel internacional vendrá determinado por su integración e implicación sistemática en los procesos de renovación y/o reconfiguración de las capacidades y recursos existentes con el objetivo de adaptarse al entorno cambiante (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Teece, 2006; Wu, 2007; Zhang, 2007; O'Reilly y Tushman, 2008). Las ventajas competitivas solamente serán mantenidas en el tiempo si la empresa renueva de forma sistemática y continuada su base de recursos y capacidades adaptándose al entorno de la forma más eficiente y adecuada (Hou, 2008).

Este tipo de capacidades que van evolucionando con el tiempo y adaptándose a las nuevas exigencias internas y externas de las empresas se denominan "dinámicas". El grado en el que las empresas desarrollen y utilicen este tipo de capacidades determinará la naturaleza y cantidad de activos intangibles (Teece, 2007). Este autor afirma que la empresa necesitará detectar oportunidades y amenazas, dar forma a esas oportunidades y finalmente transformar y reconfigurar capacidades para ser simultáneamente desarrolladas y aplicadas por ella con el objetivo de construir y mantener ventajas competitivas.

En la literatura se puede observar distintas perspectivas en relación a las capacidades dinámicas de las empresas. Por un lado, hay autores que enfatizan la necesidad de conseguir consenso a través de estudios empíricos (Barreto, 2010; Vogel y Güttel, 2013). Otros estudios proponen un análisis que intente revelar como las empresas abordan el desafío de desarrollar capacidades dinámicas. Una nueva onda de estudios rela-

cionada con este tipo de microanálisis intenta explicar las capacidades dinámicas a través de las operaciones, recursos humanos, y funciones de marketing (Easterby-smith et al., 2009); sin embargo, no todas las áreas han tenido el mismo trato o atención (Vogel y Güttel, 2013), siendo las cuestiones relacionadas con la gestión de operaciones y el marketing en las que más se ha concentrado la atención.

Easterby-smith et al. (2009) indicaron que los desafíos en relación con el estudio de las capacidades dinámicas debían ir orientados principalmente a la discusión metodológica y más concretamente a la naturaleza dinámica de estas capacidades. Las investigaciones necesitan reflejar el fenómeno de estudio a través de la investigación de procesos de creación y evolución a lo largo del tiempo, los cuales apuntan la necesidad de realizar más estudios longitudinales. En segundo lugar, hay una necesidad de más estudios focalizados de capacidades dinámicas, por ejemplo, estudiando cómo están conectadas a capacidades funcionales tales como TI, I+D y marketing. En tercer lugar, es necesario explorar los constructos de estudios ya realizados en sectores como el farmacéutico, de semiconductores, o biotecnológico, en otros contextos incluyendo industrias más tradicionales. En cuarto lugar, es necesario también establecer conexiones más claras acerca de cómo las capacidades dinámicas incluyen la utilización de recursos y la implementación de nuevos procesos. En quinto lugar, es preciso que exista más atención a las conexiones entre las diferentes capacidades dinámicas y más micro-conceptos (Gavetti y Levinthal, 2000). Y finalmente están pendientes también problemas conceptuales tales como el distinguir entre capacidades operativas y de mayor nivel, y distinguir entre capacidades basadas en procesos de aprendizaje incremental y aquellos que presuponen trayectorias de nuevo conocimiento.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS

En la literatura académica siempre se ha tratado de explicar cuáles son los mecanismos y factores que generan e impulsan los resultados en las empresas. De hecho, se trata de un campo de investigación que aglutina gran cantidad de trabajos. En este ámbito de investigación, nos encontramos inicialmente con la teoría de los recursos y capacidades iniciada por Schumpeter (1934), Penrose (1959) y Selznick (1957).

Es en los años 80, impulsado por la propuesta del modelo de las cinco fuerzas, Porter (1985) propone el establecimiento en las empresas de estrategias basadas en los recursos y capacidades que éstas poseen (denominado enfoque interno) en un intento de investigar cuáles son los motivos por los que en un mismo sector de actividad pueden darse diferencias en el resultado de las empresas. Se trata de una de las perspectivas que han sido más apoyadas por parte de los estudiosos (Priem y Butler, 2001a; 2001b; Newbert, 2007; Lockett et al., 2009).

Desde la perspectiva de esta teoría, las capacidades y recursos forman parte de la definición de empresa al sugerir que la empresa es un grupo de capacidades y recursos específico difícil de comprar o vender en el mercado y que, a medida que va pasando el tiempo, van generándose, desarrollándose y mejorando (Wernerfelt, 1984; Rumelt,

1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993).

Todas las perspectivas de esta teoría mantienen como aspecto en común el hecho de contemplar que esas capacidades y recursos, o las combinaciones de ambos, son siempre diferentes para cada empresa y por tanto conforman factores fundamentales para el establecimiento de ventajas competitivas, también diferentes y por tanto potencialmente sostenibles en el tiempo. Esto hace que los resultados de cada empresa también sean lógicamente distintos (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997).

En la Tabla 1 se pueden observar las aportaciones más importantes realizadas en el campo de los recursos y capacidades en una empresa.

Tabla 1. Aportaciones al enfoque de la teoría de los recursos y capacidades

AUTOR	APORTACIONES TEÓRICAS
Penrose (1959)	Los recursos de la empresa determinan su crecimiento.
Wernerfelt (1984)	Se estudian los recursos en función a su potencial de uso.
Prahalad y Hamel (1990)	Se analizan las competencias esenciales que una empresa tiene y que difícilmente son imitables
Barney (1991)	Analiza si los recursos estratégicos son sostenibles. Estudia la forma en la que las organizaciones utilizan las fuerzas internamente a la hora de explotar las oportunidades que genera el entorno y así neutralizar sus amenazas.
Grant (1991, 2006)	Clasifica los recursos y capacidades de la organización y establece la relación entre estos, capacidades, ventaja competitiva y estrategia.
Mahoney y Pandian (1992)	Estudian la teoría de los recursos y capacidades dentro de otras perspectivas
Amit y Shoemaker (1993)	Estudian la parte estática y dinámica de los recursos.
Collis y Montgomery (1995)	Estudian qué particularidades deben tener los recursos para que éstos puedan ser considerados como base en una estrategia
Peteraf y Barney (2003)	Hacen un estudio de la perspectiva de los recursos base y establecen límites con los que evitar contradicciones
Simon et al. (2007)	Estudian cuales son los factores del contexto que influyen y mejoran el resultado de la gestión de los recursos.
Lockett et al. (2009)	Hacen una revisión de la teoría de recursos y capacidades.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, a la hora de encontrar una definición concreta de recursos y capacidades, la literatura es tan extensa como diversa. En este sentido algunos autores interpretan los recursos y capacidades como los activos tangibles e intangibles, conocimientos, competencias y capacidades que tiene una empresa (Barney, 1991; Ambrosini et al., 2009). Por otro lado, hay autores que intentan separar los conceptos de recursos y capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Helfat y Peteraf, 2003) y trabajan sobre las diferencias existentes entre los dos conceptos. Estos autores defienden que los recursos tienen un carácter más independiente, simple y estático que hacen que sean más fácilmente aislables, más accesibles por parte de la competencia y que precisen de “ayuda” externa para evolucionar y/o mejorar, perdiendo valor a medida que pasa el tiempo (Dierickx y

Cool, 1989). Por el contrario, las capacidades son más colectivas, complejas y dinámicas (Collis, 1994; Grant, 2006; Newbert, 2007) y tienden a desarrollarse, evolucionar y mejorar a lo largo del tiempo a medida que van utilizándose (Prahalad y Hamel, 1990).

Desde esta perspectiva, los recursos serían los activos más reconocibles en una empresa (más orientados a la producción) mientras que las capacidades serían aquellas “fuerzas” o activos que permiten explotar y sacar rendimiento a los primeros, Grant (2008). Las capacidades son por tanto “el nexo que falta entre la posesión de un recurso y su explotación” (Newbert, 2007: 123).

La definición de las capacidades y de los recursos, y su diferenciación y clasificación ha provocado la atención de los estudiosos y existe abundante literatura académica al respecto.

En relación con los recursos, la clasificación más aceptada es la diferenciación entre recursos tangibles e intangibles, dando más importancia a estos últimos ya que serían aquellos más integrados en la empresa y más difíciles de imitar por parte de la competencia (Hall, 1993). Barney (1991), diferencia entre recursos de capital físico o tangible, recursos de capital humano, y recursos de tipo organizacional. Por otro lado, Hall (1993) diferenciaba entre activos defendibles desde el punto de vista legal y los que no lo son.

Con respecto a las capacidades también se han realizado numerosos intentos por clasificarlas (Daneels, 2002; Winter, 2003; Grant, 2006; Zahra et al., 2006; Ambrosini et al., 2009). La perspectiva más aceptada es aquella que indica que las empresas tienen dos tipos de capacidades, las de tipo organizativo y las de tipo dinámico. Esta diferenciación entre tipos de capacidades en una empresa es la primera aproximación al concepto de capacidad dinámica, concepto cuyo interés ha ido aumentando por parte de los estudiosos en los últimos años. A partir de esta diferenciación, las capacidades organizativas serían aquellas que tiene una empresa con las que saber combinar recursos y rutinas de tipo organizacional, y que tienen por objetivo hacer funcionar a la empresa llevándola al máximo rendimiento, eficacia y eficiencia (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Teece, 2007).

Vemos entonces, que, en contraposición a las capacidades organizativas, estarían las capacidades dinámicas. Estas últimas son las que permiten a una organización las adaptaciones y cambios de recursos necesarios en consonancia al entorno cambiante en que se desarrolla con el objetivo de mantener el posicionamiento y el éxito de la empresa a largo plazo (Zahra et al., 2006; Teece, 2007).

Es importante señalar que el concepto de las capacidades dinámicas también descansa sobre las aportaciones de la teoría evolutiva de la empresa (Nelson y Winter, 1982) y de la teoría de la conducta de la empresa (March y Simon, 1958; Cyert y March, 1963).

La teoría evolutiva de la empresa de Nelson y Winter (1982) indica que las empresas están diferenciadas tecnológicamente, tienen diferentes tipos de habilidades y

conocimientos, pueden presentar trayectorias tecnológicas concretas y tienen capacidades de aprendizaje y de procesamiento de información diferentes. Tuvieron en cuenta también la existencia de algunas barreras, a la hora de cómo estas empresas pueden identificar y desarrollar todas las capacidades que necesitan, como son la poca flexibilidad en las rutinas de la empresa, las limitaciones en la propia búsqueda, la racionalidad limitada y la ambigüedad causal. A partir de este momento, numerosos estudiosos centraron sus trabajos en este nuevo enfoque (Teece et al., 1992; 1997; Helfat, 1997; Deeds et al., 1999; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok, 2001; Zahra y George, 2002; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Wang y Ahmed, 2007; Wilson y Daniel, 2007; Chen et al., 2008; Green et al., 2008; Hou, 2008).

Las capacidades dinámicas están también en la misma línea de las teorías del comportamiento de las empresas en entornos hipercompetitivos y crecientemente turbulentos (Tushman y Anderson, 1986; D'Aveni, 1994). Igualmente, las capacidades dinámicas tratan sobre mecanismos de cambio, el aprendizaje organizacional, la innovación en las empresas, las teorías de la gestión del conocimiento (Easterby-Smith y Prieto, 2008) y la visión basada en el conocimiento (Kogut y Zander, 1992).

Concretamente, Prieto y Easterby-Smith (2006: 508) sugieren que el *“conocimiento actúa como una fuente de capacidades dinámicas: a través de formación técnica realizada a socios individuales, filtros conductores de información del mercado vía “boca-oído”, intercambio informal de sms y a través de la protección recibida por parte de información sistemática canalizada por parte de la compañía matriz”*. Finalmente indican que la relación entre el conocimiento organizacional y las capacidades dinámicas no es necesariamente positiva y que depende del contexto amplio de la organización.

Remontándonos al origen del concepto de capacidades dinámicas, tenemos inicialmente los trabajos de Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Prahalad y Hamel (1990), Pisano (1994) y Teece y Pisano (1994), entre otros, que realizaron las primeras aportaciones hasta llegar finalmente a Teece et al. (1997) que desarrollaron su trabajo de investigación sobre las capacidades dinámicas. Pisano (1994) definía como capacidades dinámicas de una empresa aquellas rutinas de la organización y de tipo estratégico existentes por las cuales la dirección cambia la base de recursos de la empresa permitiendo así la generación de nuevas estrategias empresariales que vuelvan a generar valor. Desde esta perspectiva, el conjunto de capacidades dinámicas de una empresa se convertiría en el aspecto más importante para crear, evolucionar y recombinar los recursos para conseguir nuevos orígenes de ventajas competitivas (Henderson y Cockburn, 1994). Barney (1997) aportaría también que las capacidades dinámicas son las que precisa cualquier organización empresarial para crear y desarrollar nuevas capacidades y recursos. Este mismo año Teece (1997) consigue desarrollar un modelo integral a partir del cual despertó la atención de los estudiosos. Este trabajo es la base de muchos otros posteriores que han intentado explicar multitud de cuestiones y aspectos de las capacidades dinámicas, desarrollando y evolucionando tanto el concepto como las relaciones del mismo con el rendimiento, la gestión del conocimiento, entre otros (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Priem y Butler, 2001a; 2001b; Makadok, 2001; Chiou et al., 2002; Winter, 2003; Desarbo et al., 2005; Liu et al., 2005; Zhou et al., 2006; Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Protogerou et al., 2008; Teece, 2009; Barreto, 2010; Pavlou y

El Sawy, 2011; Teece, 2012).

El concepto de capacidades dinámicas permite entender como una empresa es capaz de mantener su posicionamiento competitivo a lo largo del tiempo en entornos globales caracterizados por un alto grado de incertidumbre, rápidos cambios tecnológicos, fuerte evolución en los hábitos de consumo y cortos ciclos de vida de los productos. Las capacidades dinámicas contribuyen finalmente a explicar una de las debilidades de la teoría de recursos y capacidades, el no tener en cuenta el factor evolutivo de las capacidades y de los recursos y la posibilidad de que éstos deban adaptarse a nuevas situaciones y contextos. Por todo ello, el cambio fundamental de esta teoría es la importancia que adquiere el entorno (Karim y Mitchell, 2000; Ahuja y Katila, 2001). Esta orientación de la empresa hacia su entorno es la que hace que se desarrollen sus rutinas y procesos alterando su trayectoria evolutiva (Vassolo y Anand, 2008). No se pueden obviar las aportaciones que, desde el punto de vista específico del marketing, Vargo y Lusch (2004) desarrollaron estableciendo importantes similitudes entre la descripción y relación de los recursos operativos y las capacidades dinámicas.

Eisenhardt y Martin (2000) indican que las capacidades dinámicas adquieren importancia en dos clases de contextos: aquellos mercados poco dinámicos, en los que los cambios se realizan de forma frecuente pero de una manera lineal, son fácilmente predecibles, donde las estructuras de las empresas son ambiguas y con cambios también habituales, y aquellos mercados que cambian a gran velocidad, donde los cambios del entorno no son ni lineales ni muy predecibles y donde las estructuras empresariales evolucionan de forma muy rápida. Las capacidades dinámicas de una empresa tienen fundamentalmente que ver con la creación rápida de nuevos conocimientos adaptándose así al entorno externo (Eisenhardt y Martin, 2000).

Concretamente, el dinamismo de los entornos hace que las organizaciones tengan que efectuar numerosos cambios de configuración e inversiones para desarrollar nuevas competencias con el objetivo de impulsar nuevos procesos, servicios y/o productos de mayor valor (Protogerou et al., 2008). Así, en la medida que el entorno es más dinámico, mayor es también la importancia de las capacidades dinámicas de una empresa, al ser éstas las protagonistas para conseguir nuevas oportunidades. (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Zollo y Winter, 2002; Newbert, 2005; Teece, 2007; Wu, 2010). Es interesante también señalar que el desarrollo de la estrategia de una empresa es un proceso evolutivo que necesita diversos tipos de competencias a medida que va transcurriendo el tiempo (Chen et al., 2008). Es por ello que tener capacidades en la organización que posibiliten ir adaptando este tipo de capacidades, en el momento adecuado, es una cuestión fundamental para el resultado estratégico de la organización. No es casual, por tanto, que sea en los últimos años de dinamismo creciente en todo tipo de mercados, cuando el concepto de capacidad dinámica ha disparado el interés por parte de los estudiosos (Sher y Lee, 2004; Zhang, 2007; Green et al., 2008; Protogerou et al., 2008; Wu, 2010).

En definitiva, a lo largo del tiempo, las capacidades dinámicas han generado enormes y múltiples posibilidades de estudio y desarrollo conceptual. Sin embargo, no todos los aspectos relacionados con éstas, como suele pasar en otros campos, han sido

igualmente tratados.

1.3. CUALIDADES DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

A lo largo de los años se pueden observar diversas líneas de investigación y estudio en relación con las capacidades dinámicas en las empresas. A continuación, realizamos un repaso de las perspectivas más destacadas.

1.3.1. Desde el punto de vista de la naturaleza de las capacidades dinámicas.

Encontramos muchos investigadores que han subrayado el carácter estable de las capacidades dinámicas definiéndolas como procesos organizacionales, patrones estables y aprendidos, meta-capacidades y rutinas de nivel superior. Según Teece (2007), las capacidades dinámicas son las respuestas a las necesidades de cambio o nuevas oportunidades, y los cambios pueden tomar muchas formas y pueden involucrar la transformación de procesos organizacionales, ubicación de los recursos y las operaciones. De hecho, los cambios de ubicación y utilización de recursos son una parte crítica de las capacidades dinámicas. Estos recursos pueden incluir capital humano, a los propios gestores y empleados, capital tecnológico y capital basado en el conocimiento, activos tangibles, etc.

Por tanto, las capacidades dinámicas son procesos y rutinas integrados en el seno de una organización de forma deliberada (Helfat et al., 2007; Winter, 2003; Zollo y Winter 2002), que son repetitivos (Ambrosini et al., 2009; Zollo y Winter, 2002) y que forman parte de la idiosincrasia de una empresa (Eisenhardt y Martin, 2000).

Estas capacidades pueden ser mejoradas a lo largo del tiempo, pueden decaer o, de la misma forma, pueden quedar inalterables, así como continuar induciendo a otros cambios (Teece, 2007).

Teniendo en cuenta la naturaleza de las capacidades dinámicas, éstas han sido clasificadas por algunos autores, entre capacidades de tipo estratégico y de tipo operativo, lo que vino a denominarse como la “Perspectiva ambidextra de las capacidades dinámicas”:

1. **Estratégico:** Son útiles para explorar el entorno y saber detectar las oportunidades existentes consiguiendo adaptarse a las necesidades del mercado. Desde este enfoque, tendríamos las capacidades de absorción y adaptación (Cohen y Levinthal, 1990; Van den Bosch et al., 1999; Zahra y George, 2002; Wang y Ahmed, 2007).
2. **Operativo:** Son útiles para que la organización sepa aprovechar las oportunidades del entorno en que han sido captadas. En estas se encontraría la capacidad de innovación o habilidades de la empresa para desarrollar acciones y actividades que facilitan finalmente desarrollar nuevos productos, servicios, procesos etc... que permitan aumentar o mantener su capacidad competitiva (Wang y Ahmed, 2007).

De esta diferenciación surge, basado en el factor del conocimiento como uno de los aspectos clave que facilitan el cambio en las organizaciones, el concepto ambidextro de capacidades dinámicas en empresas internacionales, que desarrollan sus actividades en entornos altamente cambiantes y con altos niveles de incertidumbre. La perspectiva ambidextra provoca una bidireccionalidad entre la empresa y el mercado, en cuanto que la empresa explora sistemáticamente su entorno externo captando información y conocimiento. Este nuevo conocimiento e información, una vez combinados con los existentes a nivel interno provocan las modificaciones y/o adaptaciones estructurales y de recursos y generan productos o servicios que vuelven a relacionarse con el mercado o entorno externo (Jansen et al., 2006; Teece, 2007; O'Reilly y Tushman, 2008; Andriopoulos y Lewis, 2010).

1.3.2. Desde el punto de vista del rol de las capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas pueden tener múltiples roles en la organización, tales como el cambio en la ubicación de los recursos, en los procesos organizativos, en el desarrollo y transferencia de conocimiento y en la toma de decisiones. De esta forma, se diferencia entre capacidades dinámicas de tipo operativo y dinámico (Winter, 2003) y de primera categoría y meta-capacidades (Collis, 1994). En este sentido Ambrosini et al. (2009) destacaron tres niveles de capacidades dinámicas: incrementales, de renovación, y regenerativas.

Teece (2007: 1319) sugirió que hay tres, o incluso más, tipos fundamentales de capacidades dinámicas involucradas en la empresa: *“la capacidad de detectar y de dar forma a nuevas oportunidades y amenazas, la capacidad de saber aprovechar estas oportunidades, y la capacidad de mantener la competitividad a través de la mejora, renovación, protección y cuando es necesario la reconfiguración de los activos tangibles e intangibles del negocio de la empresa”*.

Zollo y Winter (2002) identifican el rol relacionado con los mecanismos de aprendizaje deliberado que construyen aprendizaje desde la experiencia para después crear nuevos procesos y rutinas.

Narayanan et al. (2009), por su parte, sugirieron que el proceso de desarrollo de capacidades dinámicas es iniciado por la dirección general de la empresa, que después influye en el resto de mandos intermedios a través de la demostración de su voluntad de reubicación de recursos y de creación de capacidades. En este proceso se incluyen métodos para estructurar la I+D, la asistencia de tecnología de la información con codificación, los procesos de resolución de problemas, los procesos en los que se comparte conocimiento, el desarrollo de conocimiento de marketing, y los mecanismos de capacidad de absorción.

Por otra parte, algunas de las investigaciones están basadas específicamente en como la mejora de diferentes recursos puede influir en su desarrollo (Mckelvie y Davidson, 2009). Mientras, Newey y Zahra (2009) demuestran, a través de su caso estudio,

que el desarrollo de capacidades operativas puede determinar la participación de capacidades dinámicas.

1.3.3. Desde el punto de vista de los microfundamentos de las capacidades dinámicas

Considerando los conceptos clave sobre los se fundamentan las capacidades dinámicas, encontramos investigadores que definen acciones individuales y colectivas que generan, determinan y mantienen capacidades dinámicas (Eisenhardt et al., 2010). Algunos investigadores indican que las capacidades dinámicas se componen de procesos y componentes que explican cómo éstas funcionan como Teece (2007), otros abogan por explicarlas como prácticas repetidas, aprendizaje de errores pasados y ritmo de experiencia (Eisenhardt y Martin, 2000; Paarup, 2006), o como procesos de prueba y error, improvisación e imitación (Zahra et al., 2006), y otros sugieren que son mecanismos de aprendizaje y prácticas que pueden ser usados para desarrollar las capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002). Aunque puede haber coincidencias hay que tener en cuenta la existencia de cierta ambigüedad.

1.3.4. Desde el punto de vista de los procesos: capacidades dinámicas reales

De acuerdo a todos los rasgos y cualidades, algunos procesos organizacionales y capacidades pueden ser considerados como capacidades reales (Barrales-Molina et al., 2014). Destacan la capacidad de desarrollo de nuevos productos (Zollo y Winter, 2002; Pavlou y El Sawy, 2011) y la de gestión de adquisiciones y alianzas (Karim y Mitchell, 2000; Zollo y Singh, 2004; Katkalo et al., 2010) que han conseguido una considerable consolidación en la literatura académica.

1.4. DEFINICIONES DE CAPACIDADES DINÁMICAS

La primera aproximación al concepto de capacidades dinámicas es la de Teece y Pisano (1994: 541) que indicaban que las capacidades dinámicas son el *“Subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”*.

La primera definición es la de Teece et al. (1997: 516) que dio pie a la oportunidad de que ésta pudiera ser redefinida, reinterpretada y desarrollada. Recordemos que la definición realizada por estos investigadores fue: *“la capacidad de las empresas de integrar, construir y reconfigurar internas y externas competencias dirigidas a los rápidos entornos cambiantes”*. A partir del año 1997 se fueron sucediendo aportaciones y redefiniciones de la definición inicial de Teece et al. (1997). Eisenhardt y Martin (2000) definen las capacidades dinámicas en términos de procesos cuya naturaleza varía en función al grado del dinamismo del mercado, tomando la forma y normas simples (Eisenhardt y Sull, 2001) en entornos de alta velocidad (Eisenhardt, 1989).

En relación con el debate relativo a los efectos y consecuencias de las capacidades dinámicas, concretamente desde la visión de las ventajas competitivas y el rendimiento de la organización, Teece et al. (1997) argumentaban que existe un vínculo entre capacidades dinámicas y ventajas competitivas. Teece (2007: 1341) vuelve a su idea argumentando que *“una capacidad dinámica es el fundamento de una ventaja competitiva en una empresa en términos de cambios rápidos en el entorno”*.

Eisenhardt y Martin (2000), realizan una mirada diferente de las capacidades dinámicas asegurando que ellas representan las mejoras prácticas y muestran equifinalidad. Por tanto, argumentan, que las capacidades dinámicas no pueden ser una fuente de ventajas competitivas o rendimientos organizacionales y sugieren una definición de las capacidades dinámicas como *“aquellas rutinas de tipo organizativo y estratégico gracias a las que las empresas consiguen nuevas configuraciones de recursos en las diferentes fases del mercado (cuando un mercado emerge, cuando hay conflicto, cuando se fractura, cuando se desarrolla y finalmente cuando éste muere”* (Eisenhardt y Martin, 2000: 1107). Con el adjetivo “dinámicas”, nos estamos refiriendo a renovación continuada de las capacidades por parte de una empresa con el objetivo de adaptarse a los rápidos cambios del entorno (Schreyo y Kliesch-Eberl, 2007; Zhang, 2007; Green et al., 2008). Es por ello, que este tipo de capacidades tienen una gran dependencia de la información en tiempo real, de las relaciones inter funcionales y de una buena comunicación entre los actores que participan en cada rutina o proceso en contacto con el entorno (Eisenhardt y Martin, 2000). En relación a esto, Teece (2007) aduce que mientras las mejores prácticas no consiguen las ventajas competitivas, estas constituyen más bien capacidades dinámicas.

Zollo y Winter (2002: 340) argumentan que las capacidades dinámicas solamente *“están en la búsqueda de la mejora de la eficacia”* e indican que son *“El patrón de actividad colectiva aprendido y estable a través del cual la empresa genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mejora de su efectividad”*. Más tarde sería Winter (2003: 991) quien indicaría que las capacidades dinámicas son *“aquellas que operan para extender, modificar y crear capacidades sustantivas ordinarias”*.

Desde la perspectiva de las empresas en procesos de internacionalización tenemos la definición de Luo (2000) que sugería que las capacidades dinámicas eran la habilidad de las empresas multinacionales para crear, desarrollar, y mejorar los recursos de la empresa y generadores de retornos con el objeto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el mercado global.

En 2006, la definición de Zahra et al. (2006: 918) sugiere que las capacidades dinámicas son las: *“Habilidades para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa en la forma en que el principal decisor de la empresa prevé y estima más oportuna”*, y en 2007 Wang y Ahmed (2007: 35) definen a las capacidades dinámicas como *“La Orientación en el comportamiento de la empresa hacia la constante integración, reconfiguración, renovación y recreación de los recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno para alcanzar y mantener una ventaja competitiva”*.

Analizando las diferentes definiciones del concepto vemos que existen enfoques

diferentes. Así, tendríamos los próximos a la teoría de los recursos y capacidades y otros con una perspectiva más próxima a la economía evolutiva. A este respecto, Madsen (2010) realiza una clasificación en tres grupos entre las diferentes definiciones existentes:

1. Las definiciones basadas en los resultados de las capacidades dinámicas (Griffith y Harvey, 2001).
2. Las definiciones basadas en las condiciones externas que afectan a las capacidades dinámicas (ej. Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000).
3. Las definiciones basadas en aquellos aspectos o habilidades que provocan dinamismo en las empresas (ej. Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006).

Recientemente han ido realizándose algunos progresos, gracias a la unificación de los esfuerzos de un grupo de estudiosos (Helfat et al., 2007), obteniéndose una definición más precisa con la que eliminar inconsistencias del marco conceptual teórico y sugerir algunos parámetros con los que medir los efectos de las capacidades dinámicas. Estos autores definieron las capacidades dinámicas como *“las capacidades de una organización de forma premeditada para crear, desarrollar o modificar sus recursos base”* (Helfat et al., 2007: 4). Esta definición será tomada como punto de partida a partir del cual seguir investigando en los orígenes y naturaleza de las capacidades dinámicas según Easterby-Smith et al. (2009).

Por su parte, Wang y Ahmed (2007: 35) definen las capacidades dinámicas de una organización como: *“una orientación comportamental hacia la constante integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno para alcanzar y mantener una ventaja competitiva”*. El matiz en esta definición viene determinado por el hecho de que las capacidades dinámicas, según Wang y Ahmed (2007) serían capacidades que están integradas en los procesos de la empresa. Esta afirmación se sustenta en la consideración de que los procesos son susceptibles de codificación y por tanto de fácil transferencia mientras que las capacidades son más bien las habilidades de la organización de combinar y utilizar los recursos.

Finalmente, en 2012 podemos observar también la definición de Jantunen et al. (2012): *“Son capacidades de orden superior, el cambio de capacidades operacionales, y el aprendizaje en nuevos dominios”*.

En la Tabla 2 se resumen algunas de las definiciones de capacidades dinámicas más relevantes de la literatura.

Tabla 2. Definiciones de capacidades dinámicas más relevantes

Autores	Definiciones de capacidades dinámicas
Helfat (1997)	Subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado.
Teece et al. (1997)	Habilidad por parte de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
Eisenhardt y Martin (2000)	Los procesos de la empresa que usan recursos (específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, obtener y abandonar recursos) para adaptarse a los cambios del mercado, e incluso crearlos. Así, las capacidades dinámicas son aquellas rutinas organizativas y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos en las diferentes etapas en las que los mercados emergen, entran en conflicto, se fraccionan, evolucionan y mueren.
Luo (2000)	Habilidad de las empresas multinacionales para crear, desarrollar, y mejorar los recursos incrustados en la empresa y generadores de retornos con el objeto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el mercado global.
Griffith y Harvey (2001)	Creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, incluyendo la coordinación efectiva de las relaciones inter-organizativas, en una base global que pueda proveer a la empresa de una ventaja competitiva.
Lee et al. (2002)	Una nueva fuente de ventaja competitiva que conceptualiza la manera en que las empresas son capaces de sobrevivir a los cambios en el entorno.
Rindova y Taylor (2002)	Las capacidades dinámicas se desarrollan en dos niveles: una microevolución a través de la mejora de las capacidades directivas de la empresa y una macroevolución asociada a la reconfiguración de las competencias de mercado.
Zahra y George (2002)	Son capacidades que están esencialmente orientadas al cambio y ayudan a la empresa a reorganizar y reconfigurar sus recursos base para ajustarse a la evolución de la demanda de los clientes y a las estrategias de los competidores.
Zollo y Winter (2002)	Patrón de actividad colectiva aprendido y estable a través del cual la empresa genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mejora de su efectividad.
Winter (2003)	Aquellas que operan para extender, modificar y crear capacidades sustantivas ordinarias
Zahra et al. (2006)	Habilidades para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa en la forma en que el principal decisor de la empresa prevé y estima más oportuna.
Helfat et al. (2007)	Capacidad de una empresa para crear, extender o modificar de forma intencionada su base de recursos.

Autores	Definiciones de capacidades dinámicas
Wang y Ahmed (2007)	Orientación en el comportamiento de la empresa hacia la constante integración, reconfiguración, renovación y recreación de los recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno para alcanzar y mantener una ventaja competitiva
Chen et al. (2008)	Rutinas organizativas y estratégicas antecedentes a la creación, adaptación y combinación de otros recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva.
Vassolo y Anand (2008)	Son rutinas que modifican rutinas, alterando la trayectoria evolutiva
Barreto (2010)	Potencial de una empresa para resolver problemas de forma sistemática formando por su propensión a la detección de oportunidades y amenazas, tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado y a cambiar su base de recursos
Jantunen et al. (2012)	Son capacidades de orden superior, el cambio de capacidades operacionales, y el aprendizaje en nuevos dominios

Fuente: Elaborado propia a partir de Zahra et al. (2006).

Las definiciones aportadas tienen un carácter evolutivo y se ha podido observar como el concepto se va adaptando al entorno. A pesar de que toda evolución implica cambios, podemos encontrar una base común en las definiciones que resumimos en dos aspectos:

1. Casi todas las definiciones indican la facultad de transformación de las mismas. Es decir, lo importante de este tipo de capacidades es el poder de cambio para adaptarse al entorno desarrollando las capacidades existentes en la empresa. (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Taylor, 2002; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Wu, 2010).
2. Otro factor común en las diferentes definiciones es que están orientadas desde el concepto de adaptabilidad a los diferentes cambios del entorno. Los entornos más dinámicos son los que, con mayor propensión, utilizan y desarrollan capacidades dinámicas. Es decir, la necesidad de una empresa de saber adaptarse y competir en un entorno complejo y en constante cambio hace que, irremediablemente invierta, desarrolle e impulse la generación o mejora de capacidades dinámicas. En todo caso, no hay que confundir las capacidades dinámicas con las condiciones externas del entorno. Estas últimas condicionan a las primeras, pero no forman parte de ellas. (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Taylor, 2002; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Wu, 2010).

Las capacidades dinámicas presentan, para los estudiosos, la dificultad de su identificación debido a que están asociadas con otro tipo de elementos organizacionales tácitos e intangibles, como rutinas, procesos, conocimientos de dirección y conocimiento organizacional (Easterby-Smith et al., 2009).

1.5. MODELOS SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Como se ha indicado, fue con el trabajo de Teece et al. (1997) cuando el constructo de las capacidades dinámicas comenzó a obtener relevancia para los estudiosos. A partir de este momento, diferentes autores realizaron aportaciones con sendos modelos con la finalidad de explicar la conceptualización y entendimiento del contexto en el que se generan las capacidades dinámicas en la empresa. A continuación, se procede a revisar algunos de los modelos de mayor transcendencia en la literatura, haciendo hincapié en aquellos aspectos en los que cada uno de ellos ha evolucionado con respecto a modelos anteriores.

1.5.1. El modelo seminal de Teece et al. (1997)

Como se ha comentado, es Teece et al. (1997: 516) quien desarrolla inicialmente la definición de las capacidades dinámicas como aquellas habilidades de las empresas de integrar, desarrollar y reconfigurar competencias de forma interna y externa con las que poderse adaptar de forma ágil y flexible a los entornos cambiantes. Estas capacidades son por tanto las que dan una idea de la habilidad de una organización de alcanzar nuevas ventajas competitivas desde situaciones concretas. Así pues, este nuevo concepto viene determinado de la renovación del enfoque de los procesos y rutinas de la empresa relativos a la evolución y mejora de las capacidades de una organización (Teece y Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Wheeler, 2002; Green et al., 2008; Hou, 2008).

Esto conlleva que, hoy en día, las organizaciones se diferencien no solamente en la forma de quién explota mejor sus capacidades y recursos sino también en la forma en que son capaces de conseguir su renovación y desarrollo (Teece et al., 1997; Hou, 2008).

Teece et al. (1997) relacionan inicialmente la consecución de la ventaja competitiva con los procesos relativos a la dirección y organización de una empresa mientras éstos vienen definidos por el tipo y configuración de los activos que ésta tiene y su dependencia con respecto a sus trayectorias. El modelo de Teece et al. (1997) está basado en el desarrollo de una serie de conceptos clave (Figura 2):

1. Clasificación de los procesos de tipo directivo y organizativo en:
 - A. Procesos de coordinación e integración. Hacen referencia a la habilidad de una organización de saber valorar los recursos y competencias externas e internas que posee, e integrarlos con la mayor eficiencia y eficacia posible con el objetivo a su vez de generar nuevas competencias (Amit y Schoemaker, 1993; Iansiti y Clark, 1994). Estas integraciones generan nuevas configuraciones de competencias que se basan necesariamente en una coordinación más efectiva de las diferentes tareas y recursos, así como de la sincronización de diversas actividades (Collis, 1994; Helfat y Peteraf, 2003). De esta forma, los procesos de coordinación están relacionados, e interactúan con rutinas en la empresa comunicando, programando, y asignando otro

tipo de tareas y actividades relacionadas. Teece et al. (1997) indican que cuando no existe una adecuada coordinación y combinación de recursos y tareas en una empresa, se explica que pequeños cambios tecnológicos en el entorno generen consecuencias importantes sobre el posicionamiento competitivo de las organizaciones en sus mercados.

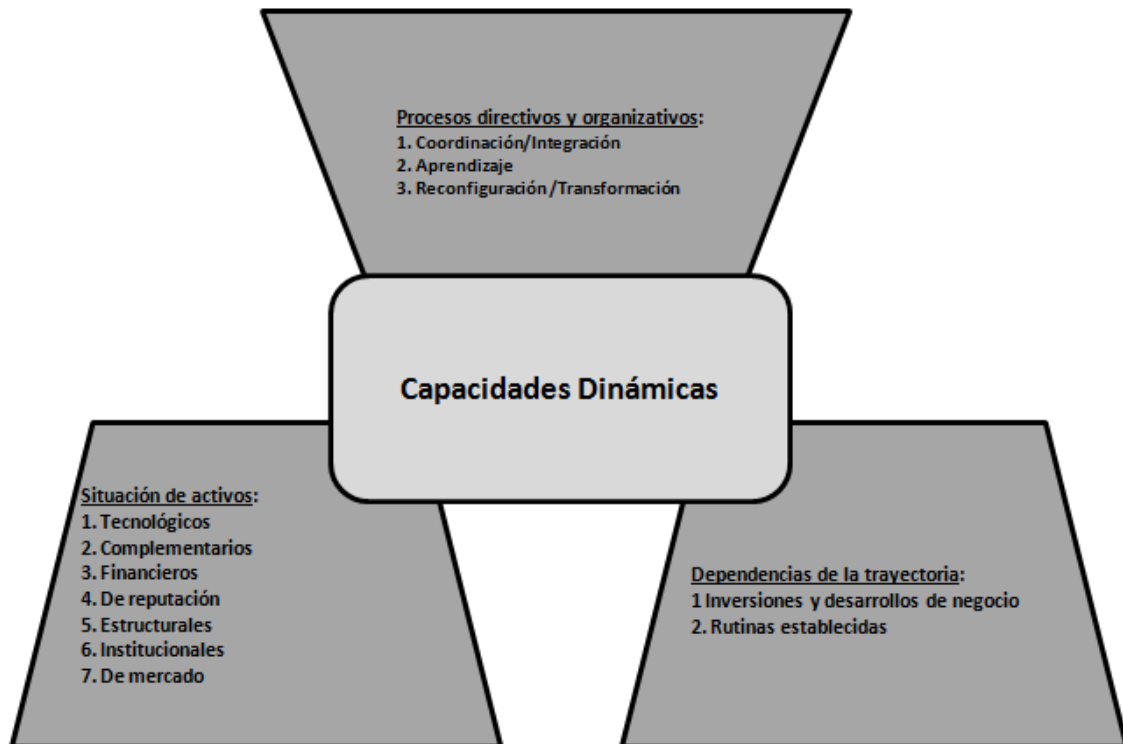
- B. Procesos de aprendizaje. Hacen referencia a los procesos a través de los cuales se posibilita la renovación en las estrategias de las empresas (Protogerou et al., 2008). Para renovar estratégicamente una empresa, se precisa que ésta esté dispuesta a explorar nuevos caminos a la vez que siguen explotando los que ya tienen aprendidos (March, 1991). En este sentido, Teece et al. (1997) sugieren que gracias al aprendizaje se consigue llegar a las soluciones de problemas más eficientes y óptimas mediante la experimentación y la repetición, mientras que, de forma simultánea, se consigue detectar nuevas opciones y oportunidades. En este sentido Protogerou et al. (2008) indican que estos procesos tienen un gran dinamismo e influyen en muchos niveles.
- C. Procesos de reconfiguración y transformación. Hacen referencia a la habilidad de ver, por parte de la dirección de las empresas, la necesidad de realizar reorganizaciones y transformaciones de las estructuras de recursos dentro de una organización y conseguir un cambio final de tipo interno y externo (Teece et al., 1997). Más tarde Protogerou et al. (2008) indicarán que estos procesos son procesos de respuesta estratégica competitiva definiéndolos como aquellas habilidades de una organización para saber analizar su entorno, identificar nuevas oportunidades, evaluar su posicionamiento competitivo y dar respuesta a las actuaciones dadas por parte de la competencia. Si la empresa no es capaz de ver esta necesidad y de poner en marcha aquellos mecanismos que generen reconfiguraciones de recursos como respuestas a nuevas oportunidades o amenazas del entorno, su posición general se convertirá en muy rígida (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Protogerou et al., 2008).

Algunos autores, incluso recientemente, siguen utilizando esta clasificación (Chen et al., 2008; Protogerou et al., 2008).

- 2. Situación de activos. Se refiere a los activos de una empresa que difícilmente pueden ser copiados por parte de la competencia.
- 3. Dependencias de la trayectoria. Con este concepto Teece et al. (1997) hace referencia a las posibilidades estratégicas que tiene a su disposición una organización. Tienen relación con el posicionamiento actual de la empresa que, a su vez, viene determinado por su pasado. De esta forma, las organizaciones están totalmente influenciadas por los activos que poseen y los procesos y rutinas que tienen integradas (Nystrom y Starbuck, 1984; Hamel y Prahalad, 1994). Esto hace que la inercia de las empresas a la hora de explotar sus recursos a través de sus

recursos y rutinas actuales tenga una relación negativa con el proceso de aprendizaje de la misma (Prahalad y Bettis, 1986). Las capacidades dinámicas, por tanto, deben de ser capaces de romper dinámicas establecidas y permitir que la empresa cambie procesos y rutinas y sea capaz así de adaptarse mejor a los cambios de su entorno. (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Schreyo y Kliesch-Eberl, 2007; Chen et al., 2008; Protogerou et al., 2008).

Figura 2. Modelo elemental de capacidades dinámicas

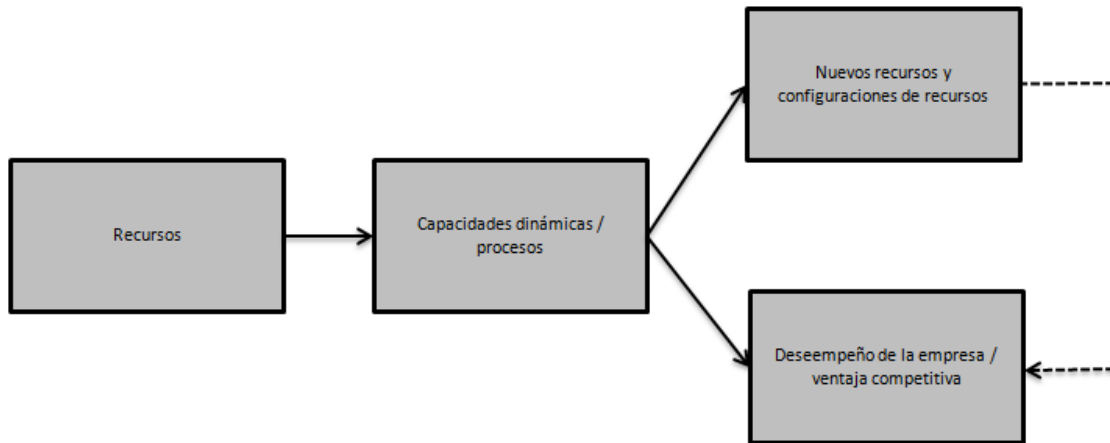


Fuente: Elaborado a partir de Teece et al. (1997)

1.5.2. El modelo de Eisenhardt y Martin (2000)

Otro de los trabajos de mayor reconocimiento en la literatura en relación con las capacidades dinámicas es el realizado por Eisenhardt y Martin (2000). Este trabajo define las capacidades dinámicas como *“aquellas rutinas de tipo organizativo y estratégico gracias a las cuales las empresas consiguen nuevas configuraciones de recursos en las diferentes fases del mercado (cuando un mercado emerge, cuando hay conflicto, cuando se fractura, cuando se desarrolla y finalmente cuando éste muere)”* (Eisenhardt y Martin, 2000: 1107), significando el adjetivo “dinámicas” la renovación continuada de las capacidades por parte de una empresa con el objetivo de adaptarse a los rápidos cambios del entorno (Schreyo y Kliesch-Eberl, 2007; Zhang, 2007; Green et al., 2008). Es por ello, que este tipo de capacidades tienen una gran dependencia de la información en tiempo real, de las relaciones inter funcionales y de una buena comunicación entre los actores que participan en cada rutina o proceso en contacto con el entorno (Eisenhardt y Martin, 2000). Las capacidades dinámicas provocan el desarrollo de nuevos recursos y reconfiguraciones de los existentes permitiendo el desempeño de las empresas y de sus ventajas competitivas (Figura 3).

Figura 3. Modelo de Eisenhardt y Martin (2000)



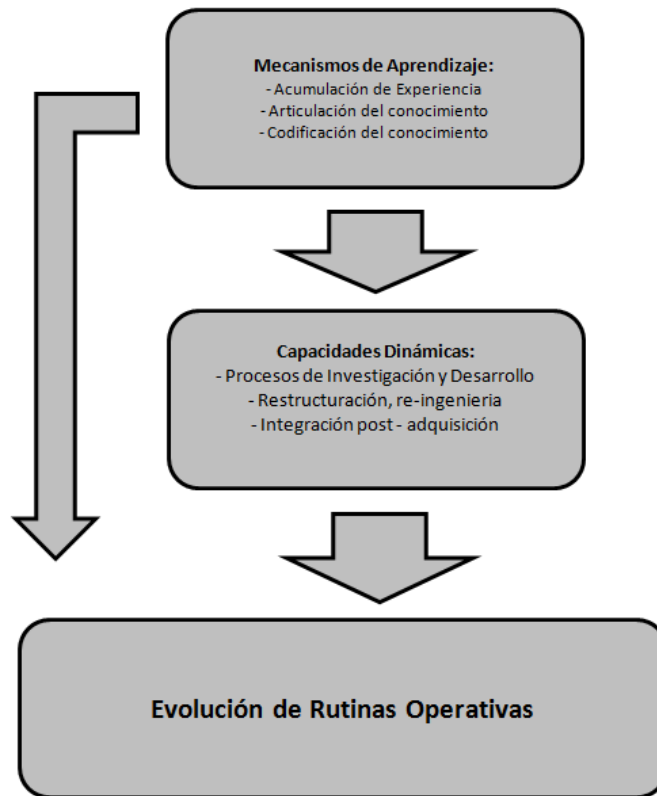
Fuente: Helfat y Peteraf (2009)

1.5.3. El modelo de Zollo y Winter (2002)

Zollo y Winter (2002) sugieren una definición distinta del concepto de capacidad dinámica para poder matizar algunos de los defectos que detectan en anteriores definiciones. Estos autores indican que Teece et al. (1997) no explican la procedencia de las capacidades dinámicas. De la misma forma también expresan su desacuerdo en que para que existan capacidades dinámicas parece que sea imprescindible que existan entornos de gran dinamismo y gran cambio. Por ello Zollo y Winter (2002: 340) realizan la siguiente definición de capacidades dinámicas: *“Son aquellos patrones integrados y consolidados (aprendidos y estables) dentro y a lo largo de una empresa (sistemáticamente) que permiten generar y modificar de forma sistemática todas sus rutinas con el objetivo de mejorar la efectividad de la misma”*. Zollo y Winter (2002), a diferencia de Teece et al. (1997), identifican las rutinas como el aspecto clave sobre el que actúan las capacidades dinámicas en vez de las competencias.

Incluir en la definición las frases *“patrones aprendidos y estables”* y *“sistemáticamente”* permite explicar que las capacidades dinámicas están totalmente integradas y consolidadas. Estos autores señalan la importancia de los mecanismos de aprendizaje que permiten generar y desarrollar capacidades dinámicas que son las que finalmente inciden en la evolución de las rutinas operativas de las empresas (Figura 4).

Figura 4. Aprendizaje, capacidades dinámicas y rutinas operativas



Fuente: Zollo y Winter (2002)

1.5.4. El modelo de Zahra et al. (2006)

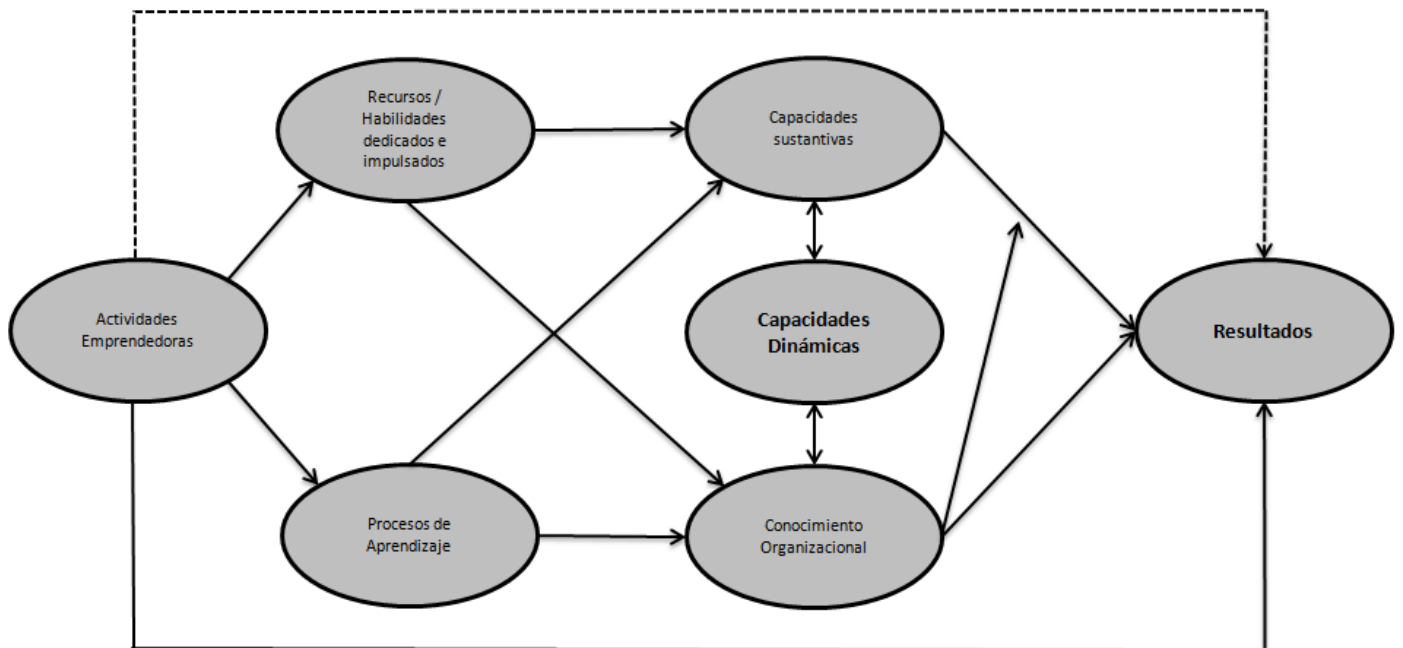
Zahra et al. (2006: 924) en su modelo aportan una definición basada en las teorías del aprendizaje (Cohen y Levinthal, 1990) y del comportamiento (Cyert y March, 1963). Concretamente indican que las capacidades dinámicas son las habilidades necesarias en una empresa para realizar la reconfiguración de las rutinas y los recursos en función de la decisión más adecuada. Estas decisiones están previstas por la dirección de las empresas teniendo en cuenta las diversas actividades que tienen relación con la función de creación de capacidades dinámicas y su influencia sobre los resultados de una organización.

Para Zahra et al. (2006) el modelo sitúa el inicio de las capacidades dinámicas en las actividades emprendedoras que son básicamente aquellas que permiten identificar y explotar nuevas oportunidades en el entorno. Estas actividades son las que más tarde afectan a la selección de los activos o recursos de la empresa e impulsan el desarrollo de procesos de aprendizaje que lleven nuevo conocimiento a la organización. Estos dos aspectos interactúan conjuntamente para la creación de nuevas capacidades sustantivas y conocimiento organizativo.

Las capacidades sustantivas serían todas aquellas actividades, acciones y rutinas que la empresa sabe realizar o desempeñar, mientras que, con el término conocimiento

sustantivo, Zahra et al. (2006) se refieren al conocimiento que es conocido y comprendido por toda la organización. Ambos aspectos obviamente se influyen entre sí y determinan las capacidades dinámicas que se necesitan para poder conseguir la adaptación a los rápidos cambios del entorno transformando el conocimiento existente en la organización y por tanto cambiando sus resultados (Figura 5). Estos resultados son los que finalmente acabarán también afectando en un futuro a la toma de decisiones dentro de la empresa (Zahra et al., 2006)

Figura 5. Modelo estilizado de la formación de capacidades y resultados



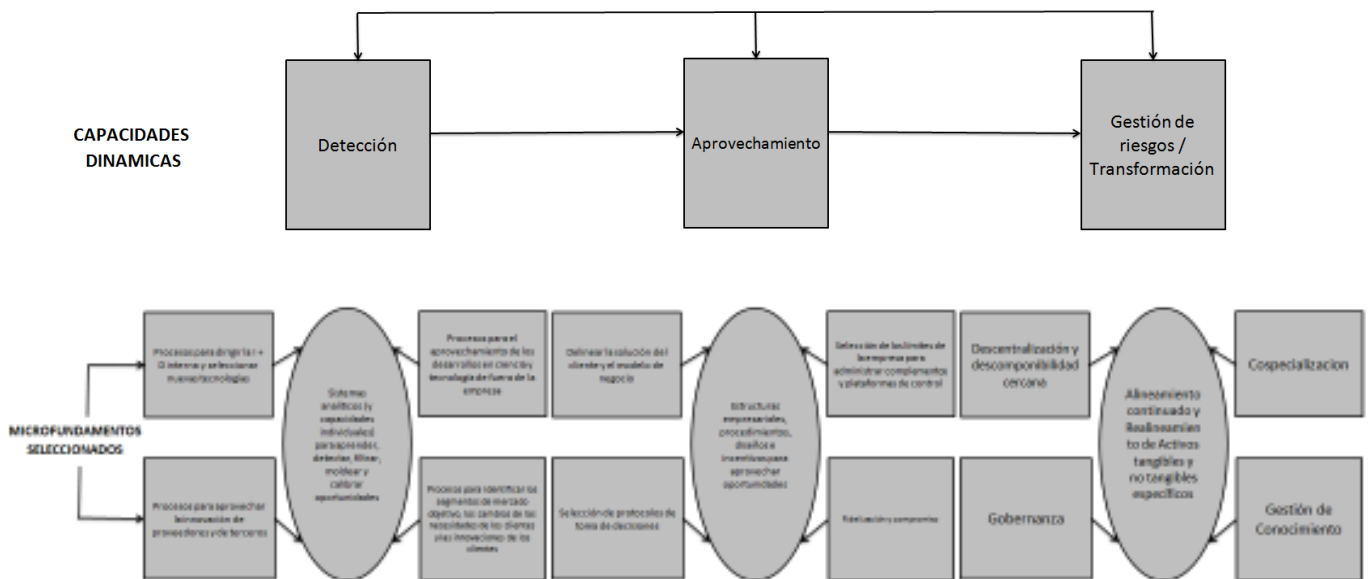
Fuente: Zahra et al. (2006)

De esta forma Zahra et al. (2006) estarían introduciendo nuevos matices en su modelo. En primer lugar, no relaciona directamente las capacidades dinámicas con los resultados económicos sino con la capacidad dentro de la empresa de saber realizar la reconfiguración de los recursos de la manera más adecuada (Figura 5). En segundo lugar, indican el rol de las figuras que toman las decisiones en la empresa en relación con el desarrollo de las nuevas capacidades (King y Tucci, 2002; Ghoshal, 2005).

1.5.5. El modelo de Teece (2007)

Teece (2007) posteriormente complementó su trabajo de 1997 indicando que las capacidades dinámicas hacen que la empresa detecte oportunidades (sensing), aproveche las oportunidades (seizing), y mantenga su nivel competitivo mejorando, combinando, protegiendo y reconfigurando todos sus activos y recursos (managing threats/transforming) (Figura 6).

Figura 6. Fundamentos de capacidades dinámicas y desarrollo empresarial



Fuente: Teece (2007)

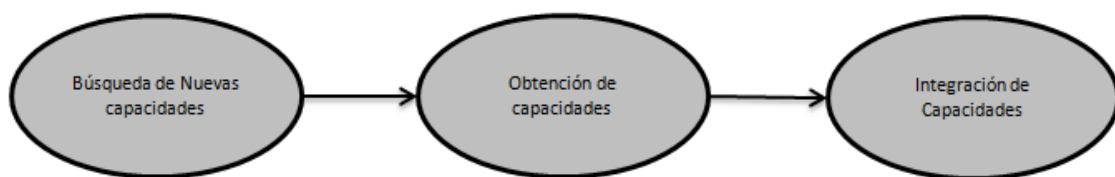
1.5.6. El modelo de Vassolo y Anand (2008)

Basándose en la teoría evolutiva de la empresa de Nelson y Winter (1982), Vassolo y Anand (2008) proponen un nuevo modelo de capacidades dinámicas sugiriendo que las capacidades dinámicas son realmente rutinas que modifican también rutinas cambiando la trayectoria evolutiva de las mismas. A partir de aquí realizan la siguiente clasificación de las capacidades dinámicas (Figura 7):

1. Rutinas de búsqueda de nuevas capacidades.
2. Rutinas de consecución. Después de buscar y detectar las nuevas capacidades son las que se encargan de conseguirlas para la empresa en forma de adquisición o alianza. El desarrollo dentro de la organización de esas nuevas capacidades es normalmente difícil y costoso.
3. Rutinas de integración

Todas las rutinas estarán influidas por fuerzas internas y externas con lo que una empresa presentará una situación diferente de cualquier otra.

Figura 7. Subconjuntos de rutinas de las capacidades dinámicas



Fuente: Vassolo y Anand (2008)

Concluyendo, existen diversos modelos e intentos de definición y redefinición del concepto de capacidades dinámicas, aunque la mayor parte de los estudiosos parten de la asunción de que cada empresa tiene una serie de capacidades dinámicas particulares y que ellas son fundamentales para la empresa (Teece et al., 1997; Makadok, 2001). En todo caso, las capacidades dinámicas comienzan a tener aspectos comunes cuando se realiza un análisis más genérico y menos pormenorizado de las mismas (Eisenhardt y Martin, 2000; Barreto, 2010).

1.6. FACTORES FACILITADORES DE CAPACIDADES DINÁMICAS

Otra de las cuestiones controvertidas que encontramos al analizar la literatura tiene que ver con cómo se crea y desarrolla una capacidad dinámica en una empresa. Por ello, diversos estudios se han centrado en analizar e investigar qué factores actúan facilitando la creación, desarrollo y funcionamiento de las capacidades dinámicas dentro de una organización. Como consecuencia de estos trabajos se han determinado y definido diversos mecanismos a través de los que las capacidades dinámicas pueden ser creadas y desarrolladas. (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Teece, 2007; 2009; 2012).

Inicialmente tendríamos una parte de investigaciones que indican que los factores fundamentales para la creación y desarrollo en una empresa de capacidades dinámicas los procesos de integración y coordinación, aprendizaje y de transformación y reconfiguración de recursos (Amit y Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006). Estos autores hacen hincapié en las habilidades que tiene la empresa para saber analizar sus recursos y competencias internas y externas existentes e implementarlas después de la forma más adecuada y eficiente para conseguir la conformación de nuevas competencias. Zahra et al. (2006) sugieren la existencia del efecto positivo que tiene en el desarrollo de nuevas capacidades dinámicas el sólo hecho de la propia expectativa de desarrollarlas dentro de la empresa.

Concretamente, en relación con el proceso de aprendizaje, Teece et al. (1997) indican que éste es clave en los procesos de renovación donde se requiere exploración de nuevo conocimiento de forma simultánea a seguir desarrollando y explotando el conocimiento e información existente en la organización (March, 1991). Teece et al. (1997) consideran también que los procesos de aprendizaje son procesos que suponen aumentar la mejora del desempeño de rutinas y tareas mediante la experimentación continuada y la repetición permitiendo a la vez que las organizaciones puedan conseguir nuevas oportunidades de negocio.

Con respecto a estos procesos de aprendizaje, Eisenhardt y Martin (2000) hacen hincapié en la práctica repetida con su correspondiente generación de experiencia y los posibles errores tenidos en el pasado. Siguiendo el mismo enfoque, Zollo y Winter (2002), señalan además la relevancia de los procesos cognitivos planificados a propósito por parte de las empresas, como son la instrumentalización del conocimiento a través de dinámicas de grupo y sistemas de evaluación del rendimiento y la protocolarización

de las rutinas que se realizan habitualmente en cada empresa. Defienden la mayor eficiencia de esta modalidad deliberada de desarrollo de capacidades dinámicas en situaciones donde la diversidad de experiencias en una empresa es alta, la frecuencia de la coordinación de las mismas es alta y la ambigüedad causal del desempeño de las rutinas es también alta.

Daneels (2002) subraya la relevancia que constituyen en la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas los recursos de holgura, la tolerancia al error o fracaso y las decisiones de inversión. Por su parte, Zahra et al. (2006) indican también al respecto que las improvisaciones y los procesos de aprendizaje a través de prueba y error son los principales factores que ayudan a generar y desarrollar capacidades dinámicas sobre todo cuando las empresas son de nueva creación.

Otros trabajos como el de Ambrosini et al. (2009) desarrollan su enfoque argumentado que las capacidades dinámicas se desarrollan en la empresa obligatoriamente, no pueden ser adquiridas de forma externa. De lo contrario no se puede hablar de capacidades dinámicas realmente integradas en la empresa, y su desarrollo estará afectado directamente por las decisiones históricas tomadas por la organización y en su base de recursos, comprendiendo todo ello la base fundamental del aprendizaje.

Recientemente, trabajos como el de Teece (2007; 2010) defienden la necesidad de desligar las capacidades dinámicas de los activos organizativos que las soportan. En su trabajo, Teece (2007; 2010) indicó que los grupos de procesos y procedimientos organizacionales, sistemas y estructuras suponen las bases de cada uno de los tipos de capacidades dinámicas.

Por otra parte, algunos trabajos como los de Zahra et al. (2006) hacen hincapié en el factor directivo y emprendedor (orientación hacia el emprendurismo y la iniciativa empresarial, experiencia y habilidades de directivos) como aspecto relevante en la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas. Zahra et al. (2006) sugieren que los directivos son los principales actores a la hora de hacer que las empresas sepan adaptarse al entorno sobre todo en empresas de reducida dimensión. En esta línea Helfat et al. (2007: 3), aportan que *“las habilidades de los directivos a la hora de detectar oportunidades de negocio y de tomar decisiones de inversión en recursos como factores fundamentales en el desarrollo de capacidades dinámicas”*. Dentro de este mismo enfoque Adner y Helfat (2003), proponen el concepto de capacidad dinámica de gestión para indicar la habilidad de las personas directivas en los procesos de creación, extensión y modificación de la base de recursos de la empresa, aduciendo que las capacidades dinámicas son consecuencia directa del aprendizaje y experiencia propia de cada una de estas personas. En la misma línea Teece et al. (2012) indican que el rol que ejercen las rutinas en una organización y las habilidades y conocimientos de los directivos es básico en la creación y desarrollo de capacidades dinámicas dentro de una empresa.

A modo de conclusión, se puede observar una diversidad grande de enfoques y matices a la hora de determinar cuáles son los factores o aspectos más determinantes en la creación y desarrollo de una capacidad dinámica en una empresa. En todo caso, se puede decir que tanto la experiencia acumulada, y la base de recursos son importantes

e influyen en la creación y desarrollo de capacidades dinámicas, pero más relevantes son los mecanismos de aprendizaje, los de coordinación e integración, y las habilidades específicas del equipo directivo.

1.7. DIFERENCIACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

De la misma forma que ocurre con los factores que influyen en la creación y desarrollo de capacidades dinámicas, podemos observar en la literatura una importante diversidad de enfoques y perspectivas a la hora de diferenciar y clasificar estas capacidades.

Inicialmente Collis (1994) propone diferentes niveles de capacidades dinámicas discriminando entre aquellas que suponen realizar cambios, creación y extensión de la base existente de recursos y las que están vinculadas a la renovación de las primeras, y las que llama meta-capacidades. Por su parte, Eisenhardt y Martin (2000) determinaron las siguientes clases de capacidades dinámicas: las relativas al desarrollo de nuevos productos, las que tienen relación con la habilidad de saber asignar recursos, las relativas a aplicar y transferir conocimiento y las de establecimiento de alianzas con otras empresas. Por otra parte, Rindova y Kotha (2001), basándose en estudios empíricos, determinaron que existen capacidades dinámicas vinculadas a cómo transformar de forma continua las estructuras organizativas de una empresa y las relativas a cómo asimilar, absorber, adquirir y aplicar conocimiento.

Especialmente interesante consideramos el trabajo de Teece (2007) que diferencia tres clases de capacidades dinámicas (Figura 8):

1. Sensing (Detección). La capacidad de la empresa de explorar y chequear de forma sistemática su entorno interno y externo y detectar nuevas oportunidades y/o amenazas en el mercado. Esta capacidad está íntimamente relacionada con todas las acciones y actividades que se realizan en una organización dirigida a explorar el entorno de la misma:
 - a. Vigilancia continuada y sistemáticas del entorno
 - b. Adquisición, análisis y filtrado y transmisión de información
 - c. Valoración de toda la información con el objetivo de decidir si es válida para el desarrollo de las señales detectadas para poderlas convertir en nuevas líneas de negocio, productos y servicios y/o procesos
 - d. Configuración de nuevas oportunidades

Esta capacidad es equivalente o muy similar a otros conceptos y clasificaciones realizadas por otros autores como Zahra y George (2002), Daneels (2002), Liao et al. (2003), Verona y Ravasi (2003), Zahra et al. (2006), March (2006), Wang y Amhed (2007) y Camisón y Forés (2010).

Estas actividades relativas a la adquisición y análisis de información del entorno suele ser una cuestión limitante para muchas pequeñas y medianas empresas y a menudo recaen, a falta de departamentos específicos para ello, en el equipo

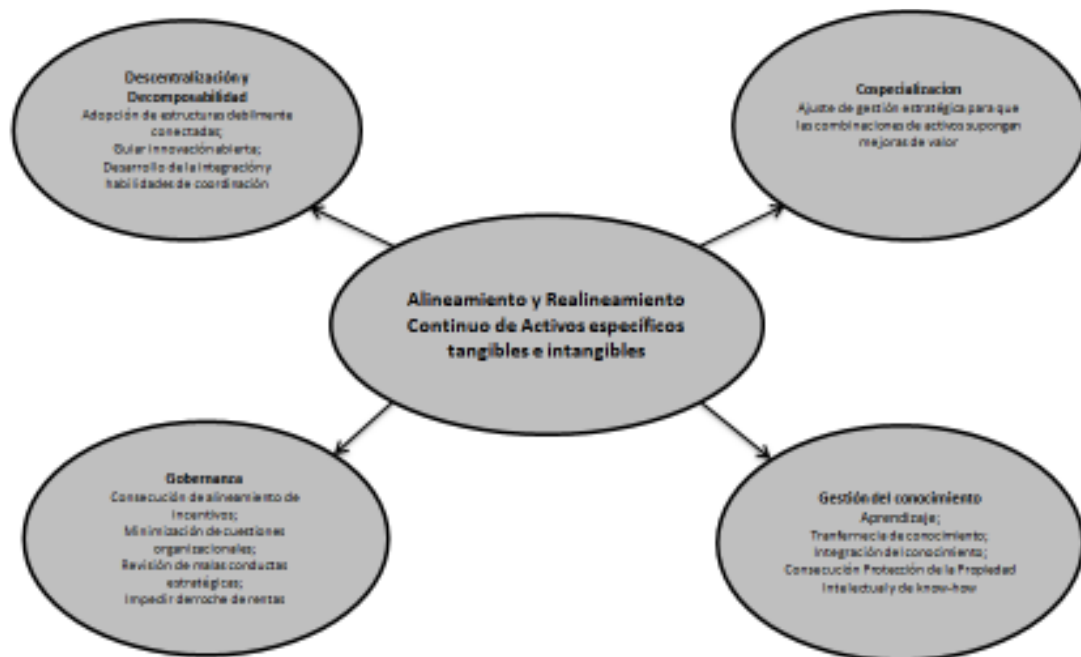
directivo o en el directivo al frente de estas empresas. (Nelson y Winter, 1982; Teece, 2007). Así es como adquiere especial importancia la experiencia de estos directivos y su capacidad de saber integrar su conocimiento en la organización. Esta cuestión es sin embargo más factible en empresas pequeñas que en las grandes, que son menos flexibles y donde la interacción con los empleados en este tipo de actividades suele ser menor.

2. Seizing (Aprovechamiento). La capacidad de la empresa de una vez detectadas nuevas oportunidades y/o amenazas, saber aprovecharlas convirtiéndolas en adaptaciones y/o creando productos, servicios, y/o procesos. Esta capacidad engloba las habilidades dentro de una organización de saber transformar las ideas y oportunidades en nuevas líneas de negocio, productos, servicios y/o procesos, así como el proceso de toma de decisiones que ayuda a invertir en las mismas. Estas capacidades estarían en la línea de las capacidades de explotación de March (2006), las capacidades de innovación (Wang y Ahmed, 2004; 2007; Gutiérrez, 2008; Cruz et al., 2009) y de capacidades de adaptación (Wang y Ahmed, 2007).

En este sentido el trabajo de Teece (2007) indica que las empresas además de analizar bien la información, conocimiento, ideas y oportunidades deben saber cómo diseñar nuevos modelos de negocio que incluyan planteamientos estratégicos con proveedores, canales de distribución, posicionamiento estratégico del producto o servicio dentro del mercado, modo de recepción de los recursos, política de comunicación con el mercado, etc. Cuando se trata de pequeñas empresas, esto es más importante porque la limitación de recursos hace que éstas deban ser más conscientes del riesgo y por tanto tengan que potenciar la creatividad, el emprendurismo y el liderazgo dentro de su equipo directivo.

3. Managing threats / Transforming (Gestión de riesgos / Transformación). La organización debe ser eficiente, rápida y flexible a la hora de reconfigurar y/o renovar sus recursos o estructuras. Esta perspectiva es también similar a la de otros estudiosos que aportan conceptos como es la capacidad de absorción realizada (Zahra y George, 2002; Liao, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Camisón y Forés, 2010) y la capacidad de integración de recursos (Jantunen et al., 2005)

Figura 8. Combinación, reconfiguración y habilidades de protección de activos



Fuente: Teece 2007

Gracias a estas nuevas aportaciones de Teece (2007; 2009), se han realizado numerosos estudios que han tratado de desarrollarlas o complementarlas, ejemplo de lo cual es el trabajo de Barreto (2010) que incluye en su razonamiento el factor de orientación al mercado.

Wang y Ahmed (2007) después de un análisis de todos los estudios publicados argumentan que, al ser las capacidades dinámicas procesos y capacidades concretas en una empresa, también los mecanismos por las que éstas se crean son diferentes en función de la empresa que se trate. Aunque desde una perspectiva general, Eisenhardt y Martin (2000) consideran que si existen componentes que podemos encontrar en todos los casos. Por otra parte, Wang y Ahmed (2007) diferencian entre tres tipos de capacidades dinámicas importantes: adaptación, absorción e innovación, que pueden explicar la relación entre las ventajas competitivas procedentes de los recursos internos de la organización y las del entorno externo:

1. La capacidad de adaptación. Es la capacidad de una empresa de saber detectar y posteriormente aprovechar las oportunidades que aparecen en el entorno (Ansoff, 1965; Miles y Snow, 1978; Chakravarthy, 1982; Hooley et al., 1992). Este tipo de capacidad viene determinada en el nivel más estratégico de la empresa y está relacionada con el enfoque de los recursos y capacidades de Miles y Snow (1978).

Actualmente se entiende que la capacidad de adaptación de las empresas es un aspecto clave para todas aquellas organizaciones que compiten en mercados cada vez más globales y dinámicos. (Oktemgil y Greenley, 1997; Farrant y Flynn, 1999; Rindova y Kotha, 2001; Gibson y Birkinshaw, 2004; Wang y Ahmed, 2007; Hou, 2008). En este tipo de mercados las claves son que una empresa evolucione y esté

predispuesta a tratar de mejorar de forma sistemática, configurando y reconfigurando sus recursos y cambiando procesos, adaptándose así al entorno incluso si para ello fuera preciso cambiar de formas de trabajar y de rutinas (Gibson y Birkinshaw, 2004). Por tanto, las estructuras, los recursos y la aplicación y disposición de los mismos en una empresa deben ser flexibles y estar en constante cambio (Sánchez, 1995; Rindova y Kotha, 2001).

Desde esta perspectiva, Oktemgil y Greenley (1997) concluyen que una empresa tiene fundamentalmente tres capacidades que reflejan el nivel de adaptabilidad una organización:

1. La capacidad de identificar, analizar y valorar a las oportunidades que ofrece el mercado.
2. El desarrollo directivo de acciones que permitan aprovechar estas oportunidades.
3. La velocidad en la que la empresa logra explotar estas nuevas oportunidades.

Los análisis de Camuffo y Volpato (1996), Forrant y Flynn (1999) y Álvarez y Merino (2003) apuntan también que este tipo de capacidad dinámica es un aspecto clave para el crecimiento y supervivencia de la empresa, teniendo en cuenta las continuas variaciones que presenta el mercado y su correspondiente necesidad de adaptar su oferta a la demanda del consumidor. Teece y et al. (1997) también indicaron que las organizaciones que tienen capacidades dinámicas mantienen fuertes índices de capacidad de adaptación.

2. La capacidad de absorción. Cohen y Levinthal (1990) introdujeron esta capacidad que ha servido, desde entonces, como base para posteriores trabajos. En su estudio, indican que la capacidad de absorción en una empresa es la habilidad de detectar el valor de la información o conocimiento externo o del entorno y saber integrarla en su organización con el objetivo de un mayor rendimiento o resultado. Es por ello que se trata de un mecanismo de tipo interno cuyo rendimiento vendrá determinado por los conocimientos que ya tiene, el tipo de sector en el que está y el tipo de conocimiento que precisa para su negocio. Cuanta más capacidad de absorción tiene una empresa, más facilidad, rapidez y flexibilidad muestra en integrarla y por tanto de aprovecharse de la misma. (Tsai, 2001; Lenox y King, 2004; Wang y Ahmed, 2007).

Según Cohen y Levinthal (1990), hay tres aspectos clave en este tipo de capacidad. En primer lugar, el tipo de relación que hay entre la empresa y su entorno, en segundo, el que existe entre las diferentes partes internas de la empresa, y finalmente la relación que existe entre los diferentes componentes dentro de cada parte interna de la empresa.

A partir del trabajo de estos autores, comenzaron a desarrollarse muchos otros estudios que los desarrollan y matizan. Entre ellos se encuentran las siguientes aportaciones sobre la capacidad de absorción:

- Kedia y Bhagat (1988) sugieren que la capacidad de absorción ha de saber recibir y asimilar los cambios tecnológicos.
- Koza y Lewin (1998) indican que la capacidad de absorción es el indicador de las habilidades de la organización de usar el conocimiento captado del exterior
- Lane et al. (2002) introducen el concepto de capacidad de absorción relativa teniendo que en cuenta si se trata de una relación entre empresas o entre empresa y su sector. A este respecto Fernández (2005), muestra que la capacidad de absorción de una empresa con respecto a otra depende a su vez, de tres aspectos: La clase de conocimiento que una empresa aporta a la otra, la semejanza interna entre los tipos de organizaciones, y el hecho de que la empresa que recibe el conocimiento esté más o menos familiarizado con la problemática de la otra empresa.

Por su parte Van den Bosch et al. (1999) matizan la primera definición de Cohen y Levinthal (1990) diciendo que la capacidad de absorción de una organización supone previamente un aprendizaje por parte de todos sus componentes antes de convertirse en una nueva capacidad planteando por tanto un feed-back entre el aprendizaje y la capacidad de absorción que a su vez vienen influenciado de forma externa por el entorno. Finalmente, para Zahra y George (2002: 186), la capacidad de absorción sería “*el grupo de rutinas de una organización y de sus procesos estratégicos a través de los cuales las organizaciones pueden adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento con el objetivo de generar nuevo valor*”.

De esta forma, tenemos que:

1. Se entiende por *adquirir conocimiento*, la habilidad de reconocimiento, valoración y finalmente adquisición del conocimiento proveniente del entorno de la empresa (Lane y Lubatkin, 1998; Zahra y George, 2002).
2. Se entiende por *asimilar conocimiento*, el disponer en la empresa las rutinas y procesos internos que posibiliten el entendimiento, análisis e interpretación del conocimiento externo (Zahra y George, 2002).
3. Se entiende por *transformar conocimiento* el tener las habilidades que posibiliten desarrollar rutinas que permitan combinar el conocimiento que ya existe en la empresa con el nuevo adquirido y posteriormente asimilarlo (Zahra y George, 2002).
4. Finalmente, se entiende por *explotar el conocimiento*, el saber utilizar el conocimiento recién incorporado y asimilado con la finalidad de conseguir los objetivos de la empresa (Lane y Lubatkin, 1998).

Se ha pasado, por tanto, de los tres aspectos identificados por Cohen y Levinthal (1990) que eran el saber identificar, asimilar y aplicar conocimiento a estos cuatro descritos –adquirir, asimilar, transformar y explotar-. Es más, con respecto a estos, Zahra y George (2002) indican que la capacidad de absorción se dividiría inicialmente en dos grupos de capacidades, las potenciales (adquisición y asimilación de conocimiento) y las realizadas o alcanzadas (transformación

y explotación de conocimiento).

A partir de este punto, Woiceshyn y Daellenbach (2005), desde la perspectiva también de las capacidades dinámicas, apuntan que las divergencias más importantes entre las capacidades de absorción de dos empresas serían las siguientes:

- Las empresas que tienen una capacidad de absorción más potente muestran un planteamiento de recursos a más largo plazo en situaciones de incertidumbre.
- Las que tienen una capacidad de absorción más débil no aprenden de varios actores y de su misma exploración y bagaje acumulado para desarrollar nuevo conocimiento a partir de las nuevas tecnologías
- Las empresas con capacidad de absorción saben estudiar de forma adecuada el nuevo conocimiento tecnológico adquirido y saben compartirlo entre los diferentes equipos de trabajo de la empresa.
- Las que sí tienen una buena capacidad de absorción saben usar nuevas tecnologías diferentes a las que poseen de forma adicional
- Finalmente, las empresas que tienen una gran capacidad de absorción tienen, a priori, un gran conocimiento y habilidades en disciplinas relevantes con el objetivo de integrar y explotar adecuadamente los nuevos avances tecnológicos.

A este respecto, existen estudios empíricos (ej. Verona y Ravasi, 2003; George, 2005; Woiceshyn y Daellenbach, 2005) que defienden que la capacidad de absorción (adquisición y asimilación de nuevo y creación de nuevo) es una de las claves de las capacidades dinámicas para determinados sectores industriales.

3. La capacidad de innovación. Hablamos de la capacidad de innovación como una capacidad dinámica cuando interactúa el conocimiento de la empresa y las necesidades del entorno (Un, 2002). Dentro de la capacidad de saber crear nuevos productos, procesos o servicios adaptados a las exigencias de un mercado cambiante se encuentra la capacidad de innovación de una organización, en la que interactúan tanto la experiencia y conocimiento internos acumulados de la misma, como todos los condicionantes externos sometidos a cambios continuos haciéndola sobrevivir, permanecer y expansionarse a lo largo del tiempo (Un, 2002; Wang y Ahmed, 2007; Cruz et al., 2009).

La capacidad de innovación es muy cercana al enfoque de Teece (2007; 2009) en el que una de las capacidades dinámicas de la empresa, es la de saber aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado (“sensing”).

Esta capacidad en las empresas es la que, según muchos trabajos, es necesaria para el desarrollo y evolución de nuevos procesos, productos y mercados a través de un enfoque estratégico de la empresa dirigido a la innovación, y a conductas y actividades innovadoras (Ongkittikul y Geerlings, 2006; Gellynck et al., 2007; Akman y Yilmaz, 2008; y Hou, 2008).

También Kogut y Zander (1992) y posteriormente Hurley y Hult (1998) definen la capacidad de innovación como la habilidad de la organización de dinamizar todo el conocimiento disponible a lo largo de la empresa y disponerlo de forma que sea capaz de generar nuevo conocimiento que permita crear un nuevo proceso, producto o servicio.

Por otro lado, Wang y Ahmed (2004: 304) sugieren que *“la capacidad de innovación es la capacidad de una organización para lanzar nuevos servicios o productos al mercado gracias a la interacción entre un enfoque estratégico y conductas y procesos innovadores dentro de la empresa”*.

Años más tarde, Akman y Yilmaz (2008: 79) definen la capacidad de innovación como *“un aspecto facilitador de cultura orientada a la innovación dentro de la organización caracterizada por la potenciación de conductas o actividades y habilidades que permitan interpretar las necesidades y tendencias del mercado y posteriormente responder de forma adecuada”*.

Posteriormente, Pavlou y El Sawy (2011) diferencian, en la línea también de Zahra y George (2002), cuatro tipos de capacidades dinámicas: capacidad de detectar las oportunidades, capacidad de aprendizaje organizacional que permite actualizar y mejorar las capacidades existentes, capacidad de integración, y capacidad de coordinación. Mientras, Cui y Jiao (2011) clasifican las capacidades dinámicas en: capacidad de detectar las oportunidades, capacidad de reconfiguración y capacidad de posesión y flexibilización tecnológica y organizacional. Por otra parte, Jones et al. (2012), basándose en las aportaciones de Zahra y George (2002) y Teece (2007; 2009), distinguen, en las capacidades dinámicas de las empresas de base tecnológica, entre aquellas que hacen capaz a una empresa de aprovechar nuevas oportunidades accediendo rápidamente a los nuevos recursos que fueran necesarios, y aquellas que permiten a la organización reconfigurar la base de recursos actual integrándolos con los nuevos.

En la Tabla 3 hemos recopilado las capacidades que desarrollan las empresas según los autores analizados.

Tabla 3. Clasificación de capacidades dinámicas

Lista de capacidades dinámicas en una empresa	Autores
Capacidad para la toma de decisiones adecuadas	Zahra y George (2002)
Capacidad de absorción realizada: transformación y aplicación de conocimientos	Liao (2003)
Capacidad de coordinación	Verona y Ravasi (2003)
Capacidad de Integración de conocimiento.	Wang y Ahmed (2004)
Capacidad de integración de los recursos.	Jansen et al. (2005)
Capacidad para la reconfiguración de la base de recursos.	Teece (2007,2009, 2012)
Flexibilidad organizativa.	Wang y Ahmed (2007)
Propensión al cambio de la base de recursos.	Gutiérrez (2008)
Capacidad de absorción potencial: adquisición y asimilación de conocimiento.	Cruz et al. (2009)
Capacidad de adaptación.	Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009)
Capacidad de adquisición de nuevos recursos.	Camisón y Forés (2010)
Capacidad de aprovechamiento de oportunidades.	Barreto (2010)
Capacidad de construcción y absorción de conocimientos.	Pavlou y El Sawy (2011)
Capacidad de exploración del entorno.	Cui y Jiao (2011)
Capacidad de innovación	Jones et al. (2012)
Capacidad de marketing e I+D de orden superior.	
Capacidad en la identificación de oportunidades.	
Orientación al mercado	

Fuente: Elaboración propia

Concluyendo, la capacidad de innovación es contemplada como fundamental por los estudiosos y es calificada también como una de las más determinantes en las empresas en la actualidad, teniendo en cuenta la competitividad y el entorno cambiante en el que éstas se desarrollan (Han et al., 1998; Hurley y Hult, 1998; Menguc y Auh, 2006; Snoj et al., 2007). Adicionalmente, en todos los estudios se establece directamente o indirectamente una relación entre la capacidad que tiene una organización para detectar, asimilar y renovar el conocimiento, y la capacidad de adaptación rápida a cambios rápidos en su entorno (Monferrer, 2011).

1.8. RELACIÓN ENTRE CAPACIDADES DINÁMICAS Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Dentro de los intentos por conceptualizar las capacidades dinámicas son pocos los trabajos dirigidos a explicar cuáles son los mecanismos a partir de los que las empresas desarrollan sus propias capacidades dinámicas y por tanto consiguen mejorar sus resultados. En este sentido, uno de los aspectos más interesantes ha sido explicar la relación

existente entre las capacidades dinámicas, sus antecedentes y el resultado de la empresa.

Una atención más intensa de la perspectiva o visión basada en el conocimiento hace hincapié en que el conocimiento proporciona una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. En este sentido Zollo y Winter (2002) proponen un marco conceptual que explica que una organización con un continuado aprendizaje organizacional tiene el fundamento clave para construir capacidades dinámicas y afirman que *“Una capacidad dinámica es un patrón estable y aprendido de actividad colectiva a través del cual una organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas en su objetivo de mejorar su eficiencia”* (Zollo y Winter, 2002: 340).

Volviendo a los fundamentos del concepto, Teece et al. (1997) subrayan que las capacidades dinámicas reflejan como las organizaciones primero desarrollan competencias y capacidades específicas en un entorno de negocios cambiantes. Estas capacidades y competencias están altamente relacionadas con los procesos de negocio, el posicionamiento en el mercado y la vía de expansión de la empresa (Teece et al., 1997).

A partir de aquí, muchos estudios empíricos han demostrado una relación positiva entre las capacidades dinámicas y el resultado de las empresas (ej. Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Helfat et al., 2007; Helfat y Peteraf, 2009; Jiao et al., 2010; Yang, 2012). En este sentido Daneels (2002) estudio cinco empresas de alta tecnología y concluyó que las capacidades de innovación de productos mejoran las competencias y la renovación del resultado. Zott (2003) también exploró como las capacidades dinámicas de las empresas pueden afectar diferentes tipos de resultados en la empresa dentro de una industria. Se descubrió que incluso pequeñas diferencias iniciales entre las capacidades de las empresas pueden generar diferencias importantes en el rendimiento de las mismas. En ese sentido Luo (2000) articuló una visión de capacidades dinámicas sobre los mercados internacionales sugiriendo que con un desarrollo y utilización superior de capacidades dinámicas el negocio internacional de una empresa tendrá una alta probabilidad de tener éxito en su expansión internacional y en sus resultados empresariales.

Es necesario apreciar que la mayoría de los estudios se realizan en grandes empresas y pocos de ellos se basan en situaciones y contextos de pequeñas y medianas empresas. De hecho hay autores que han dejado patente su opinión en este sentido indicando que son todas las empresas, tanto multinacionales como PYME y empresas de nueva creación, las que necesitan tener capacidades dinámicas propias que les hagan mantenerse en el mercado y consigan rentabilizar sus inversiones y esfuerzos en innovación (Sapienza et al., 2006), mediante la actualización y mejora constante y sistemática de sus capacidades dinámicas con el objetivo de poder adaptarse lo mejor posible a un entorno cada vez más cambiante, y conseguir crecimiento y resultados positivos (Zahra et al., 2006).

Teece et al. (1997), mantienen que el fracaso o éxito de una organización y de sus ventajas competitivas pueden ser explicados gracias a las capacidades dinámicas (Figura 9),

basándose en que éstas están presentes en todos los procesos de una organización que permiten cambiar la base de recursos de ésta permitiendo así la evolución de la misma y por tanto consiguiendo mejores resultados o rendimientos futuros.

Sin embargo, no todos los estudios y trabajos están de acuerdo con una relación directa entre capacidades dinámicas y los resultados empresariales. Algunos argumentan que las capacidades dinámicas sí son una condición necesaria, pero no suficiente para la consecución de los resultados en una empresa, y los resultados vendrán determinados por otro tipo de factores y decisiones que también deben de tomarse en las empresas. Ello explicaría por qué no todas las empresas tienen los mismos resultados.

En esta línea podemos ver el modelo de Eisenhardt y Martin (2000) en el que sugieren que las ventajas competitivas y los resultados de las empresas no están directamente relacionados con las capacidades dinámicas, sino que son las nuevas configuraciones de recursos provocadas por la buena, oportuna y adecuada utilización de éstas las que finalmente generan mejores resultados en las empresas (Figura 9).

Finalmente, Teece (2007) vuelve a insistir en una relación directa entre capacidades dinámicas y el crecimiento, beneficios y ventajas competitivas de una empresa. Concretamente sugiere que, aunque el bagaje de la empresa es importante, las capacidades dinámicas, diferenciadas en tres tipos (sensing, seizing y managing threats) influyen positivamente en los resultados de la empresa consiguiendo directamente resultados positivos cuando se han analizado bien las opciones u oportunidades de inversión y por tanto se toman buenas decisiones. Makadok (2001) también señala que las capacidades dinámicas son un buen sistema mediante el cual las organizaciones consiguen beneficios.

Hay autores que desarrollan sus aportaciones considerando una relación indirecta entre las capacidades dinámicas y los resultados empresariales. Zott (2003) argumenta que las capacidades dinámicas tienen un efecto moderador sobre los resultados mediante la reconfiguración y cambios de los recursos base, los procesos y rutinas de una empresa. Igualmente, Helfat y Peteraf (2003) y Zahra et al. (2006) aseguran también que *“las capacidades dinámicas tienen un efecto indirecto en cuanto que son las que provocan cambios y éstos provocan nuevas capacidades sustantivas que generan finalmente resultados”*. En la misma línea, Helfat et al. (2007) indican que las capacidades dinámicas dependen también de cada contexto en cuestión y por tanto hacen hincapié en la necesidad de tener un sistema de valoración y medida que permita conocer la envergadura de los cambios que las capacidades provocan proponiendo el concepto del ajuste evolutivo como mecanismo para valorar y medir el resultado de la acción de las capacidades dinámicas. Wang y Ahmed (2007) también aseguran que las capacidades dinámicas (adaptación, absorción e innovación) llevan a una mejora de los resultados a medio y largo plazo si éstas consiguen evolucionar ciertas habilidades y capacidades de forma alineada a la estrategia de cada organización. Proponiendo una relación indirecta entre capacidades dinámicas y resultados empresariales se manifiesta Bustinza et al. (2010) al asegurar que capacidades dinámicas, como la capacidad de aprendizaje de la empresa y el conocimiento acumulado de la misma, afectan directamente al resultado mediante su relación directa sobre la flexibilidad operacional. Pavlou y El Sawy (2011) y Heng y Chia (2011) también se posicionan de una forma similar.

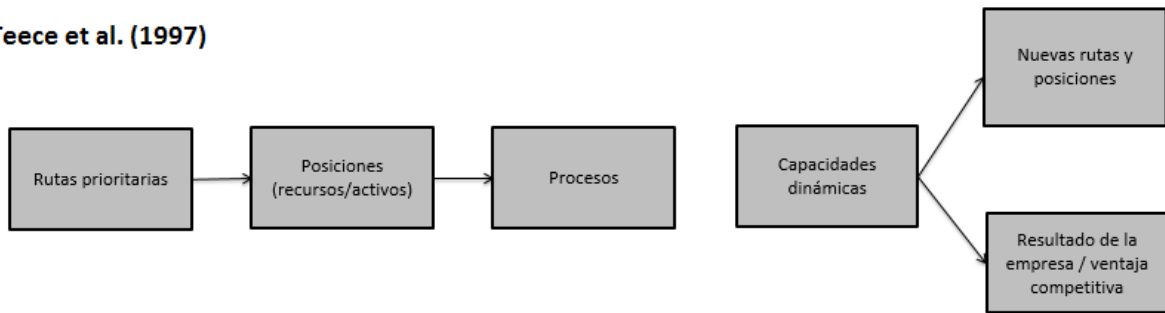
Por el contrario, en defensa de una relación directa entre las capacidades dinámicas y el resultado empresarial encontramos autores como Liao et al. (2003) que indican que las empresas pequeñas y medianas que están orientadas al crecimiento, tienen una capacidad de reacción que está íntimamente relacionada con la capacidad de absorción, integración y transmisión de nuevos conocimientos a lo largo de la empresa e influenciada por los cambios en el entorno y la política estratégica de la empresa. Igualmente, Jantunen et al. (2005) sugieren que las capacidades de las organizaciones para modificar, cambiar y reconfigurar sus recursos base conjuntamente con una visión emprendedora tienen una influencia positiva sobre el crecimiento internacional y se convierten de la misma forma en una fuente importantísima de ventajas competitivas.

Wu (2006), analizando empresas de base tecnológica, concluyó que las capacidades dinámicas de estas empresas mejoraban sus resultados. También, en este tipo de empresas, Cruz et al. (2009) argumentan que cuando se desarrollan capacidades dinámicas como la de absorción de conocimiento e innovación de forma simultánea se consiguen mejores rendimientos empresariales que desarrolladas de forma individual.

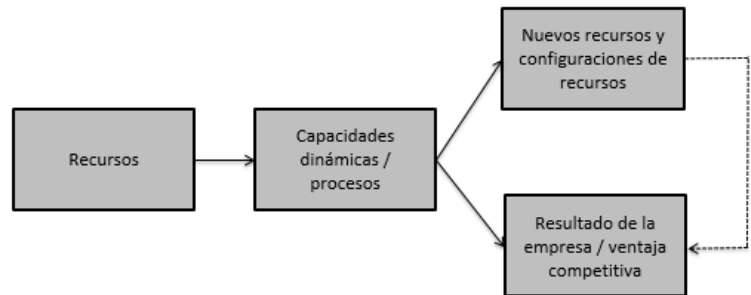
Pohjola y Stenholm (2012), a través del concepto de ajuste evolutivo de Helfat et al. (2007), consiguen demostrar que las capacidades incrementales o de primer orden tienen una relación directa con el resultado de la empresa, Por el contrario, las capacidades de renovación tienen un impacto indirecto sobre el rendimiento empresarial.

Figura 9. Relación entre las capacidades dinámicas y los resultados de la empresa

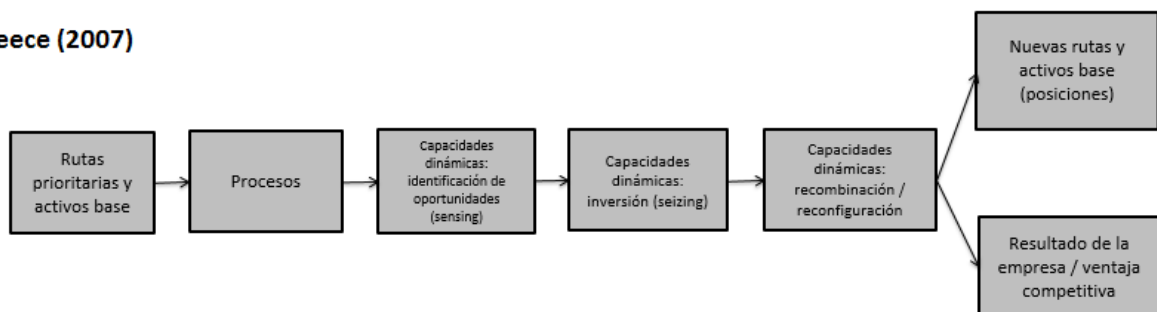
Teece et al. (1997)



Eisenhardt y Martin (2000)



Teece (2007)



Fuente: Helfat y Peteraf (2009)

La revisión de la literatura relacionada con las capacidades dinámicas refleja un número considerable de trabajos empíricos fundamentalmente con empresas de gran tamaño y consolidadas en el mercado (Tabla 4). Se han realizado algunos intentos de análisis de capacidades dinámicas en el seno de las PYME pero de forma insuficiente. Es por ello que algunos autores han manifestado la necesidad de cubrir este gap ya que tanto las PYME como las grandes empresas precisan de capacidades dinámicas que les permitan reinventarse, permanecer en el mercado y lograr beneficios futuros (Sapienza et al., 2006) actualizando de forma sistemática sus habilidades y competencias y construyendo nuevas capacidades dinámicas que generen finalmente a su vez nuevos crecimiento (Zahra et al., 2006).

Tabla 4. Perspectiva general de las investigaciones realizadas sobre capacidades dinámicas en empresas consolidadas

Ámbito de la investigación	Nuevas iniciativas empresariales	Empresas consolidadas
Naturaleza	George, et al. (2004)	Eisenhardt y Martin (2000); Geiger y Kliesch (2005); Winter (2003).
Antecedentes	Arthurs y Busenitz (2005), Monferrer (2012)	Wheeler (2002); Zollo y Winter (2002); Blyler y Coff (2003); Verona y Ravasi (2003); Kor y Mahoney (2005);
Procesos	George et al. (2004)	Zollo y Winter (2002); Salvato (2003); Lampel y Shamsie (2003); George (2005); Lazonick y Prencipe (2005); Mosey (2005); Jiao et al. (2010)
Resultados	Arthurs y Busenitz (2005); Newbert (2005); Sapienza et al. (2006), Monferrer (2012)	Eisenhardt y Martin (2000); Zahra y George (2002), Verona y Ravasi (2003); Blyler y Coff (2003); Bowman y Ambrosini (2003); Lenox y King (2004); George (2005); Lazonick y Prencipe (2005); Pohjola y Stenholm (2012)

Fuente: Peñate (2013)

Por otro lado, también conviene señalar que las capacidades dinámicas pueden tomar múltiples roles en la organización, tales como el cambio en la ubicación de los recursos, en los procesos organizativos, desarrollo y transferencia de conocimiento y toma de decisiones. Por ello, tenemos capacidades dinámicas de tipo operativo y dinámico (Winter, 2003) y primera categoría y meta-capacidades (Collis, 1994). Desde el punto de vista de los microfundamentos de las capacidades dinámicas tenemos algunos investigadores que indican que las capacidades dinámicas se componen de procesos y componentes que explican cómo éstas funcionan (Teece, 2007), otros abogan por explicarlas como prácticas repetidas, aprendizaje de errores pasados y ritmo de experiencia (Eisenhardt y Martin, 2000; Paarup, 2006), otros las explican como procesos de prueba y error, improvisación e imitación (Zahra et al., 2006) y otros sugieren que son una variedad y mecanismos de aprendizaje y prácticas que pueden ser usadas para desarrollar las capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002). Aunque puede haber coincidencias hay que tener en cuenta la existencia de cierta ambigüedad. En todo caso, las capacidades dinámicas presentan, para los estudiosos, la dificultad de su identificación debido a que están asociadas con otro tipo de elementos organizacionales tácitos e intangibles, como rutinas, procesos, conocimientos de dirección y conocimiento organizacional (Easterby-Smith et al., 2009).

Desde el punto de vista de los modelos que han intentado explicar el desarrollo y funcionamiento de las capacidades dinámicas, los que tienen especial relevancia en la literatura son los de Teece et al. (1997), Eisenhardt y Martin (2000), Zollo y Winter (2002), Zahra et al. (2006), Teece (2007) y Vassolo y Anand (2008).

En definitiva, a lo largo del tiempo, las capacidades dinámicas han generado enormes y múltiples posibilidades de estudio y desarrollo conceptual pero es aceptado en la literatura que las capacidades dinámicas son procesos y rutinas integrados en el seno de una organización de forma deliberada (Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003; Helfat et al., 2007), que son repetitivos (Zollo y Winter, 2002; Ambrosini et al., 2009) y que forman parte de la idiosincrasia de una empresa (Eisenhardt y Martin, 2000).

Muchos estudios empíricos han demostrado una relación positiva entre las capacidades dinámicas y los resultados de las empresas. En general, podemos ver enfoques relacionando las capacidades dinámicas con el resultado empresarial en estudios como los de Teece et al. (1997), Eisenhardt y Martin (2000), Zollo y Winter (2002), Helfat y Peteraf (2003), Winter (2003), Zahra et al. (2006), Teece (2007), Helfat et al. (2007), Helfat y Peteraf (2009), Jiao et al. (2010) y Yang (2012). Sin embargo, una limitación detectada en la literatura es el hecho de que la mayoría de los estudios se realizan en grandes empresas y pocos de ellos se basan en situaciones y contextos de pequeñas y medianas empresas, lo cual deja claramente un espacio de desarrollo para futuras investigaciones.

Por otro lado, existe en la literatura cierta confusión en cuanto al uso del concepto “resultados”, “rendimientos” y “desempeño” de las empresas, y más concretamente, del término “performance internacional”. En la literatura internacional se define este término como una extensión por la que los objetivos de la empresa, ya sean económicos (beneficios, ventas, etc.) o estratégicos (incremento de cuota de mercado, expansión del mercado, etc.), son conseguidos gracias a estrategias de marketing internacional (Cavusgil y Zou, 1994). En la presente investigación, optamos por el uso del término resultados empresariales para referirnos de forma genérica a cualquiera de las dimensiones del concepto “performance” de una empresa.

En conclusión, en la literatura académica siempre se ha tratado de explicar cuáles son los mecanismos y factores que generan e impulsan los resultados en las empresas. Todas las perspectivas que han tratado de explicar estas capacidades mantienen como aspecto en común el hecho de contemplar que esas capacidades y recursos, o las combinaciones de ambos, son siempre diferentes dependiendo de la empresa, y por tanto conforman factores fundamentales para el establecimiento de ventajas competitivas también diferentes y potencialmente sostenibles en el tiempo. Esto hace que los resultados de cada empresa también sean lógicamente diferentes (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997).

1.9. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.9.1. Introducción a las capacidades dinámicas en procesos de internacionalización

Desde finales de siglo, muchas pequeñas y medianas empresas han evolucionado en un entorno empresarial de creciente complejidad caracterizado por la internacionalización de mercados y la necesidad de una mayor eficiencia, eficacia y competitividad basada en la innovación y en el conocimiento (Raymond et al., 2015). Todo ello ha supuesto un aumento de la presión sobre la dirección de estas empresas que deben desarrollar la

capacidad de competir a nivel global (Lu y Beamish, 2001) en un entorno de alta incertidumbre (Autio et al., 2011). Autores como Oviatt y McDougall (2005) sugieren que el estudio de la participación de una empresa fuera de sus fronteras se focaliza en cómo los diferentes actores descubren, difunden, evalúan y explotan oportunidades en el extranjero. Por otro lado, los resultados internacionales están relacionados con el incremento de su presencia internacional lo que viene determinado por su cuota de mercado internacional, su crecimiento en ventas, su rentabilidad y en el contexto más común para las PYME, por la intensidad de sus actividades de exportación (Knight y Kim, 2009). Estos autores demostraron que las competencias de desarrollo internacional relacionadas con su estrategia, las habilidades de marketing, innovación, y la orientación al mercado mejoran los resultados de internacionalización de las PYME.

Luo (2000) articuló una visión de capacidades dinámicas sobre los mercados internacionales sugiriendo que con un desarrollo y utilización superior de capacidades dinámicas el negocio internacional de una empresa tendrá una alta probabilidad de tener éxito en su expansión y resultados internacionales. Cuanto mayor es la diversidad y nivel de cambio en un entorno de negocios, más críticas se convierten las capacidades dinámicas (Augier y Teece, 2007). En la misma línea, Fang y Zou (2009), reflejaron que el efecto de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento es más pronunciado cuanto más dinámico en el entorno. El entorno dinámico caracteriza muchos mercados internacionales que presentan nuevas oportunidades, pero también hay un gran desafío para la empresa de ser suficientemente flexible rápida para explotar estas oportunidades. Siendo capaz de detectar las oportunidades y amenazas y aprovechar las oportunidades de los diferentes entornos culturales requiere capacidades específicas y especiales.

A partir de ahí, hay varios modelos que han venido a enriquecer los estudios realizados en relación con el proceso de internacionalización de una empresa. Fundamentalmente hay dos corrientes de investigación, las relacionadas con el punto de vista incremental y las relacionadas con los procesos de internacionalización acelerada. Los primeros estudian estos procesos teniendo en cuenta que las empresas van estudiando y tomando decisiones de internacionalización de forma secuencial y gradual, por la percepción de proximidad, etc. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; 1990; Cavusgil, 1980; Zahra, 2005; Child, Rodrigues y Frynas, 2009). La segunda corriente engloba los estudios en los que se defiende que los procesos de internacionalización no tienen en cuenta las restricciones de estudios anteriores y están basados en la visión de un mercado global y una entrada directa y rápida en él por parte de las nuevas empresas (Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996).

Las empresas cuando inician su aventura internacional comienzan a acumular capacidades, como el aprendizaje, la adaptación cultural, receptividad al cambio, etc. (Sapienza et al., 2006). Esto quiere decir que el éxito de una empresa no solamente depende de tener un buen portfolio de recursos y capacidades sino también de su capacidad de reconfigurarlos y ajustarlos sistemáticamente a cualquier contingencia internacional que surja (Kogut y Singh, 1988; Li, 1995). Según Jantunen et al. (2005) y Evers (2011), las capacidades dinámicas pueden influir en el proceso de internacionalización mejorando el resultado internacional de las empresas.

Por todo ello, una perspectiva de capacidades dinámicas puede dar respuesta y fundamento teórico siguiendo sus conceptos de aprendizaje, integración, construcción y reconfiguración interna y externas de competencias. Un adecuado ajuste de las capacidades dinámicas de una entidad en el extranjero y la base de conocimiento influyen en los resultados de la empresa (Pehrsson et al., 2015).

De la misma forma, la perspectiva de las capacidades dinámicas consigue resolver también la imposibilidad, de los modelos fundamentados en la explotación del poder del mercado, para explicar la competitividad de la empresa en mercados globalizados y altamente cambiantes como los actuales y de forma mantenida en el tiempo.

Concretamente el modelo de las fuerzas competitivas indica que la situación de una empresa en el mercado es susceptible de ser protegida interponiendo barreras de entrada al competidor y haciendo que los costes de éste crezcan. También establecen que el origen de las ventajas competitivas se genera directamente en la empresa sin interesarse por el hecho de que el nuevo valor puede ser descubierto, creado y comercializado (Teece et al., 1997). Por otro lado, el modelo del conflicto estratégico indica que la empresa presenta potencial para cambiar con sus actividades, el contexto industrial donde funciona (Teece et al., 1997). Se trata de un modelo que da por sentado que una organización pone en marcha estrategias que son irreversibles y comportamientos basados en expectativas y deducciones provenientes de juegos sin prestar interés en conseguir que las ventajas competitivas puedan ser sostenibles en el tiempo (Sutton, 1992; Teece et al., 1997).

Es la teoría de los recursos y las capacidades la que identifica que las ventajas competitivas se crean dentro de la empresa gracias a procesos de generación de las mismas (Teece et al., 1997). Por ello, son los recursos de una empresa y su organización mucho más importantes que las consecuencias de las industrias (Wu, 2010). Sin embargo, esta teoría de los recursos y capacidades no tiene en cuenta el aspecto cambiante y evolutivo del mercado, sobre todo cuando éstos son internacionales, y sus efectos en las ventajas competitivas (Eisenhardt y Martin, 2000; Priem y Butler, 2001a; 2001b; Wu, 2007). Por ello, las críticas más importantes de esta teoría son aquellas que se basan en que no se identifican los mecanismos específicos que explican la manera en la que los recursos logran una ventaja competitiva (Mosakowski y McKelvey, 1997; Williamson, 1999; Priem y Butler, 2001a; 2001b).

Según este enfoque las empresas tienen tendencia a crecer conforme al planteamiento que tienen de recursos y capacidades que, a su vez, tienen un desarrollo lento (Penrose, 1959; Richardson, 1972). Por tanto, no explica cómo se consiguen las ventajas competitivas utilizando los recursos y las capacidades, y además supone entornos estables.

A partir de aquí, en la literatura hay autores que basan sus estudios en el rol que juegan las capacidades dinámicas en las empresas que actúan en mercados con entornos cambiantes (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Zollo y Winter, 2002; Newbert, 2005; Teece, 2007; Wu, 2010; Zhou y Li, 2010). Además, Moorman y Miner

(1997) se dan cuenta de que las empresas que actúan en entornos muy cambiantes tienen más predisposición a tomar decisiones de forma rápida y no planificada que aquellas que normalmente actúan en mercados poco cambiantes o estables. Igualmente, Zhou y Li (2010) sugieren que cuando en un mercado hay un cambio tecnológico importante o alteraciones en las preferencias del consumidor, la empresa automáticamente potencia más el desarrollo de capacidades dinámicas y esta predispuesta a la transformación y reconfiguración de sus capacidades esenciales.

En la literatura existen numerosos trabajos que focalizan su interés en diferentes aspectos y que aportan diferentes conceptos. En este sentido, Griffith y Harvey (2001) y Luo (2000; 2002) aseguran que las capacidades dinámicas globales mejoran el rendimiento y generan ventajas competitivas. Kogut y Zander (1992), Birkinshaw y Hood (1998) y Augier y Teece (2007) sugieren que las capacidades impulsan estrategias de internacionalización y los niveles de rendimiento de una empresa y que, las empresas se dedican al apalancamiento o a la explotación de capacidades, mejorando las capacidades existentes a través de la presencia en el mercado extranjero, y a procesos de creación de capacidades. Por otro lado, Zou y Cavusgil (1996) y Knudsen y Madsen (2002) entienden la internacionalización como un desarrollo de conocimiento acumulado camino-dependiente de la empresa.

Desde la perspectiva de la internacionalización en empresas “born global”, las capacidades dinámicas permiten a las empresas desarrollar conocimientos, allanando el camino para una entrada acelerada en el mercado extranjero. El proceso de desarrollo no es necesariamente dependiente de la trayectoria, sino que se basa en la consolidación y reconfiguración de las capacidades individuales y organizativas de la empresa (Madsen y Servais, 1997; Lu y Beamish, 2001; King y Tucci, 2002; Jantunen et. al, 2005; Sapienza et al., 2006; Gassmann y Keupp, 2007; Weerawardena et al., 2007).

Autores como Johanson y Vahlne (1977), Johanson y Vahlne (1990), Chang (1995), Chang y Rosenzweig (2001), y Song (2002) focalizan sus estudios en los procesos de internacionalización incremental y señalan que las empresas se acercan secuencialmente a los mercados extranjeros a través del aprendizaje adquirido a partir de la experiencia de entrada en el pasado. El aprendizaje desarrolla capacidades organizacionales para operar en el extranjero y entrar en negocios básicos y no básicos.

Como vemos, cada planteamiento es diferente, aunque pueda mantener algunas similitudes. Existe literatura que discute si estos enfoques podrían ser complementarios o, por el contrario, competir entre sí. Unos autores, aducen que *“el enfoque basado en los recursos es complementario del que analiza a la industria”* (Amit y Schoemaker, 1993: 35). Teece et al. (1997), por el contrario, indican que muchos factores de los diferentes enfoques compiten unos con otros y sugieren que no tiene por qué haber uno sólo válido. Más bien, todos explican situaciones diferentes y más complejas y lo importante es saber elegir el modelo adecuado para cada situación.

Además, existe también cierta discusión con referencia a las características concretas de las capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002), los orígenes internos y externos de cómo éstas se forman (Wheeler, 2002; Zollo y Winter, 2002; Blyler y Coff,

2003; Verona y Ravasi, 2003; Kor y Mahoney, 2005), y sobre los procesos relativos al desarrollo de estas capacidades (King y Tucci, 2002; Salvato, 2003; George, 2005), etc. Por ejemplo, en relación a las capacidades dinámicas que pueda tener o necesitar una empresa en su crecimiento y desarrollo internacional, Zahra et al. (2006) indicaba que cada tipo de empresa necesitará un tipo de capacidad concreta.

Debido a todo ello, autores como O'Reilly y Tushman (2008) sugerían que la mayoría de los trabajos relativos a las capacidades dinámicas están basados en conceptos y solicitaban que es preciso predefinir cuales son las capacidades dinámicas específicas que ayudan a las empresas en la adaptación a los cambios en el entorno.

Concluyendo, la teoría de las capacidades dinámicas es muy útil para dar una explicación de cómo una empresa tiene capacidad de adaptación en un mercado cambiante e internacional de manera competitiva y sostenible en el tiempo. Por todo lo mencionado, el enfoque de las capacidades dinámicas es básico para explicar el crecimiento y evolución de las empresas en mercados internacionales donde el entorno es muy cambiante y por tanto precisa de empresas muy flexibles y con capacidad de adaptación a estos cambios.

1.9.2. Capacidades de explotación vs exploración en mercados internacionales

El entorno de los mercados internacionales es inestable y complejo. Es por ello que el concepto de las capacidades dinámicas puede ser perfectamente válido para explicar el éxito de la internacionalización de una empresa (Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2005; Weerawardena et al., 2007). En esta línea Evers (2011) demostró la relación entre las capacidades dinámicas y el desarrollo de ventajas competitivas en su trabajo con empresas internacionalizadas.

Diferentes modelos han tratado de explicar cómo la teoría de las capacidades dinámicas afecta en procesos de internacionalización de las empresas y los diferentes roles que tanto las capacidades de explotación como las capacidades de construcción o exploración juegan en estos procesos y su impacto en el resultado internacional (Luo, 2000; 2002; Weerawardena et al., 2007; Prange y Verdier, 2011).

Las capacidades de explotación son las de tipo organizacional y estratégico que una empresa debe tener en sus iniciativas internacionales (Zaheer, 1995) y que permiten a las empresas no sólo competir con las empresas locales sobre las que una empresa desarrolla sus ventajas competitivas (Forsgren et al., 1995; Barkema et al., 1996), sino que permiten consolidar toda la información y conocimiento que se va consiguiendo y adquiriendo del entorno e integrando en la propia organización (March, 1991; Luo, 2002). Por su parte, las capacidades de exploración o creación serían aquellas que son capaces de generar nuevas ventajas competitivas manteniendo el posicionamiento de la empresa en el futuro (Luo, 2002), las que consiguen, a través de procesos planificados de experimentación y captación, el nuevo conocimiento necesario crear nuevo valor

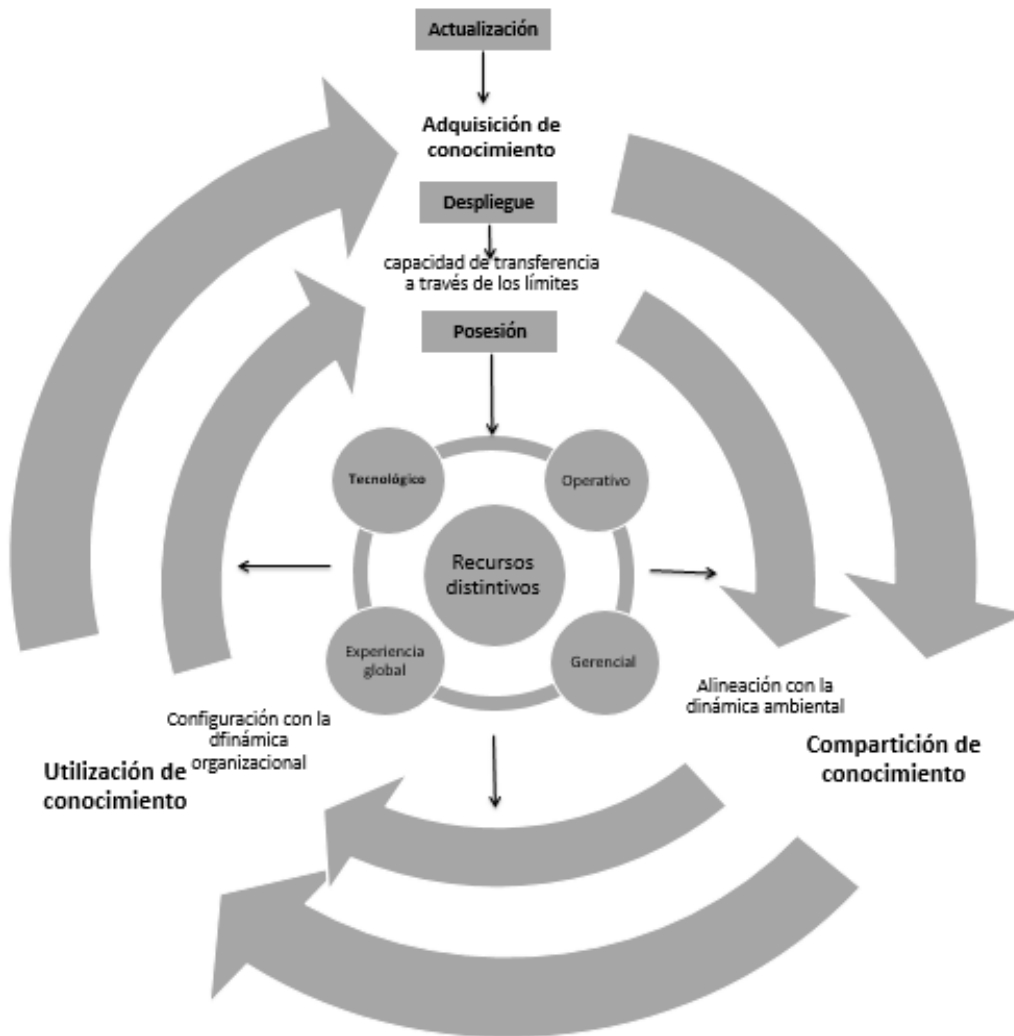
añadido replanteándose para ello tanto rutinas, procedimientos y estrategias empresariales. A continuación, observamos las perspectivas más destacadas en la literatura al respecto.

1.9.2.1. Perspectiva de Luo (2000; 2002)

Inicialmente Luo (2000) explica las capacidades dinámicas en los procesos de internacionalización de una empresa multinacional teniendo en cuenta tres factores fundamentales para la expansión internacional de una empresa (Figura 10). En primer lugar, las capacidades dinámicas precisan una base de recursos y capacidades importante, fundamental para el establecimiento de ventajas competitivas y estrategias a través de las cuales se consigue realizar la correspondiente explotación de las mismas. En segundo lugar, se requiere saber realizar un despliegue adecuado de estos recursos y capacidades, especialmente relevante a la hora de estar atento a las oportunidades que pueden generarse en el entorno y para saber adaptarse a entornos extranjeros donde se parte en desventaja. Finalmente es importante también crear de forma continuada nuevo conocimiento y nuevos recursos con el objetivo de mejorar las capacidades.

Desde una perspectiva de estudio de empresas multinacionales, Luo (2002) ya diferenció entre capacidad de explotación y capacidad de creación. En relación con la primera, Zaheer (1995), sugirió que una empresa debe tener capacidades organizacionales y estratégicas en su expansión internacional que compensarán su falta de experiencia internacional y contrarrestarán las ventajas naturales únicas que tienen los negocios locales. El esfuerzo en conseguir rentas de su capacidad de explotación, mientras se persiguen nuevas capacidades para su potencial generador de rentas futuras, afecta a como una empresa multinacional puede sostener sus ventajas competitivas en el mercado global (Prahalad y Hamel, 1990) y cómo evolucionará en el largo plazo (Chang, 1995). A este respecto, la Teoría de los Recursos describe el proceso de generación de rentas como la explotación de recursos específicos complejos de la empresa o capacidades (Barney, 1991). Otro ejemplo en este sentido es como la teoría clásica de las multinacionales argumenta que las empresas están motivadas a ir al extranjero a explotar ventajas competitivas propias (Hennart, 1982; Dunning, 1988).

Figura 10. Modelo Integrado de capacidades dinámicas en la expansión Internacional



Fuente: Luo (2000)

En relación con la segunda, las capacidades de creación, éstas son el bloque clave en la construcción de fuentes de ventajas competitivas. Estas ventajas son sostenibles en el tiempo cuando las empresas están continuamente reinvertiendo en la construcción de nuevos recursos (Teece, 1998). Así, una empresa es una colección de conocimiento y su capacidad de aprendizaje determina su crecimiento (Luo, 2002).

Luo (2002), propone dos tipos más de capacidades complementarias, la capacidad combinativa y la capacidad de despliegue, que complementarían a las de construcción y explotación.

Por un lado, la capacidad combinativa es la habilidad de integrar y sintetizar recursos internos y aprendizaje externo, es más, saber aplicar ambos sobre el entorno competitivo es vital para la supervivencia de una empresa y el crecimiento en un mercado extranjero (Kogut y Zander, 1992). En la misma línea, Ghoshal (1987) y Tallam (1992) indicaban que empresas multinacionales con capacidades bien desarrolladas de aprendizaje organizacional tendrán tanto potencial generador de rentas como habilidad

de enfrentarse a la incertidumbre. Para comprender la capacidad de construcción, las multinacionales necesitan institucionalizar el aprendizaje, la innovación, y la revitalización de procesos.

En relación a la capacidad combinativa, Luo (2002) introduce el concepto del aprendizaje generativo, concepto que va más allá del descubrimiento de alternativas existentes a la creación sustancial de conocimiento. Para la mayoría de empresas multinacionales, el aprendizaje generativo es la aproximación más importante a la construcción de nuevas capacidades (Luo, 2002). Para la consecución de aprendizaje generativo, las multinacionales deben dedicarse a:

1. Aprender y absorber capacidades críticas de otras organizaciones
2. Desarrollar y crear nuevas habilidades a través del aprendizaje e innovaciones combinativas
3. Revitalizar las actuales competencias en nuevas situaciones que afectan a las operaciones de las empresas.

Estos tres aspectos están conectados secuencialmente y de forma cíclica a medida que pasa el tiempo cuando los nuevos entornos necesitan nuevas capacidades (Teece, 1998).

Por otro lado, la capacidad de despliegue es, para Luo (2002), aquella capacidad que hace que las capacidades de explotación y de construcción estén adecuadamente alineadas con las condiciones del entorno y las necesidades organizacionales generando así altos retornos. Ninguna de las dos capacidades, de explotación y de construcción, está exenta de riesgos ni de costes. Para que una multinacional tenga éxito en el extranjero debe saber reubicar los recursos existentes y el aprendizaje localizado de forma que se consigan nuevas capacidades, lo que solamente es posible, según Luo (2002), cuando las capacidades de explotación y construcción están alineadas de forma adecuada con las fuerzas, estrategias y el entorno de la empresa.

Como conclusión, Luo (2002) indica que las capacidades de explotación y de construcción están negativamente relacionadas con los peligros del entorno (como por ejemplo la compleja y estructural incertidumbre del país extranjero de destino). La cultura específica de los negocios impide la capacidad de explotación, pero no afecta a la capacidad de construcción. Sin embargo, mientras que la forma de entrada apropiada en un país está positivamente relacionada con la capacidad de explotación, la colaboración con socios locales está ligada a la capacidad de construcción. Las amenazas de los peligros del entorno son más fuertes para las unidades de las multinacionales orientadas a un mercado local que las que están orientadas a la exportación. Determinantes organizacionales y del entorno influyen por tanto a la capacidad de despliegue de forma individual e interactiva. Finalmente, una adecuada configuración entre capacidad de despliegue y sus determinantes está asociada con los mejores resultados de las filiales de las multinacionales (Luo, 2002). Las multinacionales deben desarrollar capacidades de despliegue que otorguen experiencia organizacional relacionada con cómo reubicar y disponer aquellas capacidades que se ajusten a los determinantes externos y necesidades internas (Luo, 2002).

Luo (2002) indicó que las empresas multinacionales deben adaptar sus capacidades globales a los mercados locales y que ello se podría hacer mejor con la ayuda de socios locales a través del desarrollo de las capacidades de construcción que provocan el cruce cultural y la reducción de la influencia de los peligros del entorno sobre la capacidad de despliegue. Los trabajos de Luo (2002) implican que los directores de las multinacionales deben hacer del desarrollo de nuevo conocimiento una prioridad proveyendo la base para la renovación organizacional y de ventajas competitivas sostenibles. La investigación, educación, comparación mercados, la realización de seguimientos, y los sistemas de aprendizaje gratificantes pueden incrementar el compromiso de la empresa con el aprendizaje. La adquisición de competencias, la experimentación, y traspasar límites deben ser apoyados por parte de las multinacionales. Cuando el compromiso de aprendizaje y las competencias son acoplados con la capacidad de explotación superior, las multinacionales tendrán una alta probabilidad de éxito en su expansión internacional (Luo, 2002).

1.9.2.2. Perspectiva de Weerawardena et al. (2007)

Autores como Weerawardena et al. (2007) por un lado, y Autio et al. (2000), Knight y Cavusgil (1996) y Rennie (1993) por otro, desarrollan trabajos basados en los procesos de internacionalización de las nuevas empresas nacidas globales o “born global firms”. Éstas son definidas concretamente por Oviatt y McDougall (1994) como las organizaciones de negocios que, desde sus comienzos, buscan desarrollar ventajas competitivas significativas desde el uso de recursos y la venta de productos en múltiples países. A este respecto, Weerawardena et al. (2007) proponen un modelo, basado en la Teoría del Aprendizaje Organizacional (Huber, 1991; Burpitt y Rondineli, 1998) y en las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), que define la internacionalización acelerada desde la visión de las capacidades dinámicas.

Este modelo se basa en dos supuestos principales. En cuanto al primero, Weerawardena et al. (2007) apuntan que el conocimiento del mercado internacional es una condición necesaria pero insuficiente para el desarrollo del conocimiento punta necesario, con el que generar productos innovadores que puedan abordar los nichos de mercado correspondientes, en una internacionalización simultánea en varios mercados internacionales. En cuanto al segundo supuesto, parte de que el aprendizaje y adquisición de conocimiento debe posicionarse en una etapa de pre-internacionalización como precedente a desarrollar el conocimiento intensivo y productos de vanguardia. El establecimiento de las empresas en mercados internacionales requiere ciertos recursos para desarrollar una estrategia de servir productos y servicios únicos a nichos de mercado determinados (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1995; 1997).

Según este modelo de Weerawardena et al. (2007) en las empresas “born global firm”, las capacidades dinámicas son las rutinas a través de las cuales las empresas aprenden desde diferentes fuentes: el mercado, las relaciones con otras empresas de la red de trabajo de la empresa (network firm) y el aprendizaje utilizado a nivel interno por la empresa. Cada empresa de estas características debe diseñar un set adecuado de este tipo de capacidades. Este modelo tiene las siguientes características (Figura 11).

En primer lugar, el proceso de construcción de capacidades en una “nueva empresa global” es canalizado por sus directores-propietarios-emprendedores con una visión global del mercado, con experiencia internacional, y una orientación al aprendizaje que generan y construyen tres tipos de capacidades:

- o Capacidades distintivas de aprendizaje enfocado al mercado:
 - Adquisición de información de mercado.
 - Propagación de la información de mercado.
 - Desaprendizaje de la información de mercado. Significa la revisión del conocimiento que no ha sido exitoso y la comunicación de las lecciones aprendidas (Day, 1994).
 - Integración de la información de mercado en el conocimiento de la empresa para ser usado por la dirección (Knight y Liesch, 2002).
- o Capacidades de aprendizaje focalizado internamente dentro de la empresa (Tecnológico y No Tecnológico):
 - Adquisición de información
 - Propagación de la información
 - Desaprendizaje de rutinas no exitosas dentro de la empresa
 - Integración de la información en el conocimiento a disposición de la dirección
- o Capacidades de networking:
 - Adquisición de conocimiento
 - Desarrollo de recursos complementarios

Estas capacidades son muy importantes para detectar oportunidades, para testar ideas y para generar recursos para la formación de nuevas estructuras organizativas (Aldrich y Zimmer, 1986). El networking es especialmente importante para reducir el nivel de riesgo e incertidumbre en mercados internacionales y facilita la adquisición de conocimiento y desarrollo de recursos complementarios.

Lu y Beamish (2001) argumentan también en este sentido afirmando que “las alianzas con partners con conocimiento local pueden ser una efectiva estrategia para superar las deficiencias de las PYME en capacidades y recursos cuando éstas se expanden en el mercado internacional”. De la misma forma tenemos el trabajo de Gassmann y Keupp (2007) que argumentan que la “network perspective provee mecanismos para superar las deficiencias de recursos por parte de las “nuevas empresas”.

Los conceptos integrantes de la visión global del mercado, con experiencia internacional, y una orientación al aprendizaje por parte de los directores-propietarios-emprendedores son:

- o El emprendimiento internacional es la combinación de conductas innovadoras, proactivas y búsquedas arriesgadas que traspasan las fronteras de la empresa con el

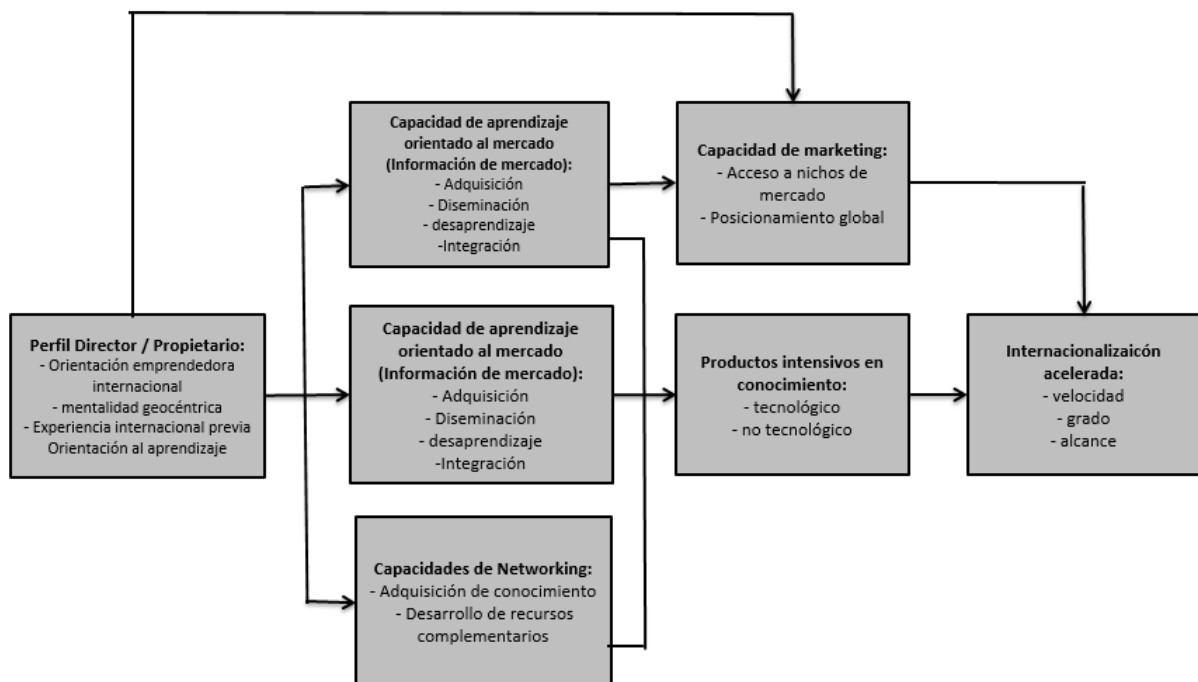
propósito de crear valor en las organizaciones (McDougall y Oviatt, 2000).

- o Mentalidad global está definida por Weerawardena et al., (2007) como la propensión de los directores de involucrar en proactivos y visionarios comportamientos con la finalidad de conseguir objetivos estratégicos en mercados internacionales. (McDougall et al. 1994; Madsen y Servais, 1997).
- o Experiencia Internacional previa de los directores como los contactos, educación en otros países que les orienta a perseguir oportunidades internacionales.
- o Orientación al aprendizaje es la propensión de los directores en ver la internacionalización como una oportunidad de aprendizaje.

La segunda característica del modelo es que los directores-propietarios desarrollan capacidades de marketing facilitando el posicionamiento de la empresa en los nichos de mercado detectados. Estas capacidades son el resultado de un proceso de integración diseñado para ser aplicado al conocimiento colectivo, habilidades y recursos de la empresa para las necesidades de mercado relacionadas (Day, 1994). Es una capacidad que permite formular una estrategia de marketing mix efectivo para identificar y acceder a las oportunidades internacionales (Weerawardena, 2003).

La tercera característica es que los tres tipos de capacidades (capacidades distintivas de aprendizaje enfocado al mercado, capacidades de aprendizaje, capacidades de networking) generan productos y servicios innovadores intensivos en conocimiento. Y finalmente, combinando estos productos y servicios con las capacidades de marketing se consigue el output final de la internacionalización acelerada (Figura 11).

Figura 11. Modelo de capacidades dinámicas de empresas "Born global" de Internacionalización acelerada

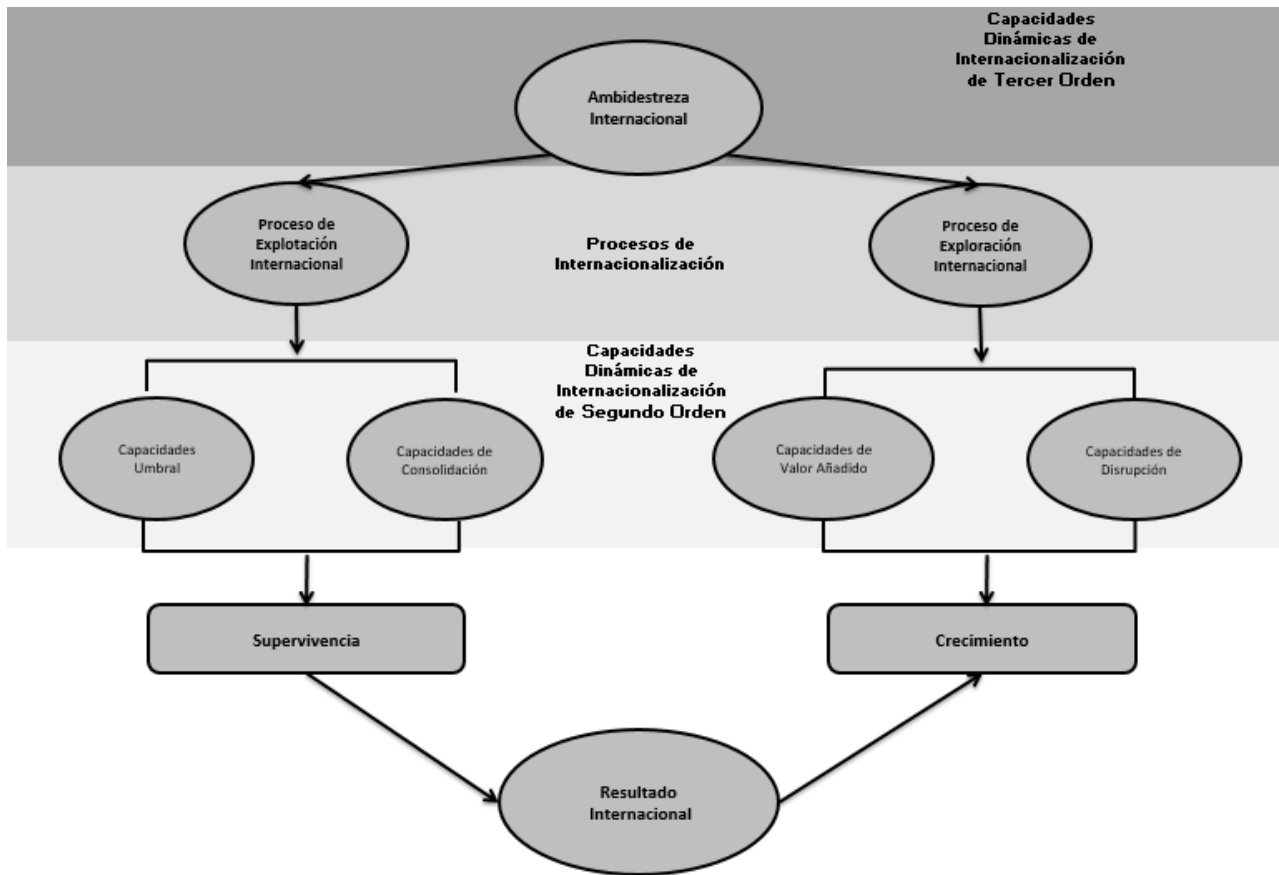


Fuente: Weerawardena et al. (2007)

1.9.2.3. Perspectiva de Prange y Verdier (2011)

Prange y Verdier (2011), proponen el concepto de Ambidestreza Internacional (International Ambidexterity) a través del cual sugieren, basándose en los conceptos de explotación vs exploración de March (1991), que la combinación e interrelación continuada de procesos de explotación internacional y procesos de exploración internacional consiguen tanto el crecimiento como la supervivencia de la empresa y por tanto los deseados resultados en mercados internacionales (Figura 12).

Figura 12. Capacidades dinámicas, internacionalización y rendimiento



Fuente: Prange y Verdier (2011)

En su estudio, Prange y Verdier (2011), identifican 4 tipos de capacidades dinámicas en los procesos de internacionalización. Dos relacionadas con los procesos de explotación que se refieren a los conceptos de control, certeza, reducción de riesgo, (perspectiva incremental) y otras dos en relación con los de exploración que se refieren a los conceptos de descubrimiento, asunción de riesgos, experimentación, flexibilidad, e innovación (perspectiva acelerada).

Capacidades de internacionalización dinámicas en relación con los procesos de explotación internacional.

March (1991) ya sugería que la explotación era el refinamiento y extensión de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes en una empresa. Por ello, el proceso de internacionalización está relacionado con la reducción de la incertidumbre a través de la acumulación y mejora del conocimiento de la empresa. Prange y Verdier (2011) identifican dos tipos de capacidades al respecto:

- Aquellas **capacidades límite** más importantes de una empresa sobre las cuales desarrollan sus ventajas competitivas en su mercado habitual (Forsgren et al., 1995; Barkema et al., 1996).

- Aquellas **capacidades de consolidación** que vienen determinadas por el conocimiento que se va adquiriendo, integrando y combinando con el existente gracias a las propias experiencias que la empresa va teniendo en su gradual y secuencial expansión internacional. Estas ayudan a generar estructuras y rutinas focalizadas a la explotación de oportunidades (March, 1991; Luo, 2002).

Capacidades de internacionalización dinámicas en relación con los procesos de exploración internacional.

Baum et al. (2000) definió que la exploración está basada en el desarrollo de nuevas capacidades relativas al aprendizaje conseguido a través de procesos de variación concertada, experimentación planificada y desarrollo. Desde el punto de vista de los procesos de internacionalización hablaríamos del conocimiento que es necesario para completar capacidades que permitan abordar el mercado internacional desde una perspectiva global y de forma acelerada, no incremental (March, 1991; Chang, 1995) y que estarían relacionadas a su vez con la exploración y creación de nuevo valor. Estas capacidades se diferenciarían en dos grupos:

- **Capacidades de valor añadido.** Aquellas que sirven para adquirir conocimiento necesario con el que generar y crear valor de forma rápida en mercados totalmente desconocidos. Esto se haría a través de las habilidades de gestión y acceso a activos de otras organizaciones y gracias a las relaciones con estas empresas en muchos sitios diferentes (Mathews y Zander, 2007).
- **Capacidades de disrupción.** Son las capacidades necesarias para que la empresa reconfigure su estrategia y recursos a través del cuestionamiento de sus actuales rutinas operativas. Son capacidades que llevan a la empresa a cambios estratégicos (Birkinshaw y Hood, 1998; Autio et al., 2000).

1.9.3. Tipos de capacidades dinámicas en procesos de internacionalización

Diferentes tipos de capacidades dinámicas relacionadas con los procesos de expansión internacional de las empresas han sido estudiadas y analizadas por diversos autores. Basándose en la teoría de las capacidades dinámicas y de los recursos y capacidades desarrollaron sendos estudios con los que se identifican diferentes tipos de capacidades dinámicas de internacionalización. A continuación, se muestran los más relevantes (Tabla 5).

El análisis de estos trabajos relacionados con las capacidades dinámicas vinculadas a los procesos de internacionalización de las empresas concluye que las capacidades dinámicas que están detrás del desarrollo internacional de una empresa son fundamentalmente: la visión u orientación empresarial o emprendedora, el aprendizaje, adquisición y gestión del conocimiento, en la aventura internacional de las empresas y la capacidad de adaptación (Frasquet et al., 2013).

Tabla 5. Tipos de capacidades dinámicas en procesos de internacionalización

Autores	Tipos de capacidades dinámicas internacionalización
Luo (2002)	Capacidad de explotación Capacidad de construcción Capacidad combinativa Capacidad de despliegue Incluye: Capacidad de adquisición de conocimiento Capacidad de absorción Capacidad de integración Capacidad de aprendizaje generativo Capacidad de revitalización Capacidad de innovación Capacidad de networking
Knight y Cavusgil (2004)	Orientación empresarial internacional Orientación internacional del marketing Capacidad de creación y desarrollo de nuevos productos Capacidad de competir a nivel tecnológico Capacidad de aprovechamiento de competencias de colaboradores extranjeros (networking)
Jantunen et al. (2005)	Orientación empresarial Capacidad de reconfiguración
Weerawardena et al. (2007)	Directores/Propietarios con una visión global del mercado con experiencia internacional, y una orientación al aprendizaje Capacidad de aprendizaje Capacidad de adquisición de conocimiento Capacidad de networking Capacidad de marketing,
Pitelis y Teece (2010)	Capacidades de creación de mercados transfronterizos por parte de empresarios y directivos Capacidad de co-especialización
Prange y Verdier (2011)	Ambidestreza internacional Capacidades críticas desarrolladoras de ventajas competitivas Capacidades de consolidación (capacidad de adquirir conocimiento, capacidad de integración y capacidad de combinación) Capacidades de valor añadido (capacidad de adquisición de conocimiento para generar y crear valor de forma rápida) Capacidades de disrupción (Capacidades de reconfiguración de estrategia y recursos)
Frasquet et al. (2013)	Capacidad de aprendizaje Capacidad de adquisición y gestión del conocimiento Visión u orientación empresarial o emprendedora Capacidad de adaptación
Cavusgil y Knight (2015)	Visión u orientación emprendedora Capacidad de integración del Marketing, el emprendimiento, y Capacidad de internacionalización en empresas "Born Global"

Fuente: Elaboración Propia

Según Pitelis y Teece (2010), la dirección de la empresa en la economía global requiere flexibilidad, agilidad, emprendurismo, aprendizaje y decisiones de inversiones inteligentes y desde la perspectiva de Knight y Cavusgil (2004) y Cavusgil y Knight (2015) la visión empresarial es una capacidad que se compone de una actitud innovadora, visionaria y proactiva de los directivos-propietarios que hacen que se puedan explorar nuevas oportunidades en mercados extranjeros.

Desarrollar la empresa en mercados internacionales requiere capacidades dinámicas que permitan captar y asimilar conocimiento y su incorporación dentro de la estrategia de la empresa y de sus operaciones. La adaptación, integración de conocimiento y reconfiguración de procesos y prácticas son factores importantes en la internacionalización de empresas (Knight y Cavusgil, 2004). Esas capacidades están tanto dentro del equipo de dirección de la empresa como de sus procesos, rutinas o estructuras de la misma (Teece, 2007; Augier y Teece, 2007). Diseñando mecanismos para canalizar el conocimiento del mercado y aprender de los partners internacionales (capacidad de networking) podría ser importantísimo para construir capacidades dinámicas. Tal y como argumentó también Luo (2002), la internacionalización provee de oportunidades de aprendizaje gracias a la exposición a los nuevos mercados y culturas, internalización de nuevos conceptos y acceso a los nuevos recursos. Una empresa internacional consigue ventajas sobre los competidores locales a través de la explotación de sus capacidades existentes y distintivas, pero esto debe de ser seguido por la mejora constante y la reconfiguración de capacidades a medida que la empresa aprende y acumula conocimiento. Los procesos de internacionalización actualmente interactúan en este tipo de contextos complejos. La importación de este tipo de capacidades es por lo tanto crítica.

Las capacidades dinámicas descansan también sobre una rápida innovación, adaptación y flexibilidad a lo largo de muchos mercados y dentro de diferentes culturas. Teece (2007) asocia esas capacidades con una visión empresarial, y Pitelis y Teece (2010) añaden que la empresa multinacional es el resultado del deseo de los directores de empresas de crear u capturar valor a través de los mercados. La idea de que la internacionalización es un acto empresarial que requiere capacidades dinámicas para conseguir rendimiento superior está estudiado empíricamente por parte de Jantunen et al. (2005) y Evers (2011).

Jantunen et al. (2005) demuestran también en un trabajo empírico la relación positiva que existe entre la orientación empresarial de una empresa y la capacidad de reconfiguración y el efecto sobre el rendimiento internacional de la misma.

Adicionalmente y, tal y como se ha indicado, un aspecto diferenciador de los procesos de internacionalización es la capacidad de networking, y como la relación entre las empresas y sus filiales o sucursales en el mercado internacional actúa en el desarrollo internacionalizador y en el éxito en definitiva de la empresa. A este respecto se confirman relaciones positivas según los trabajos de Birkinshaw et al. (1998) que demostraron a través de un estudio empírico que:

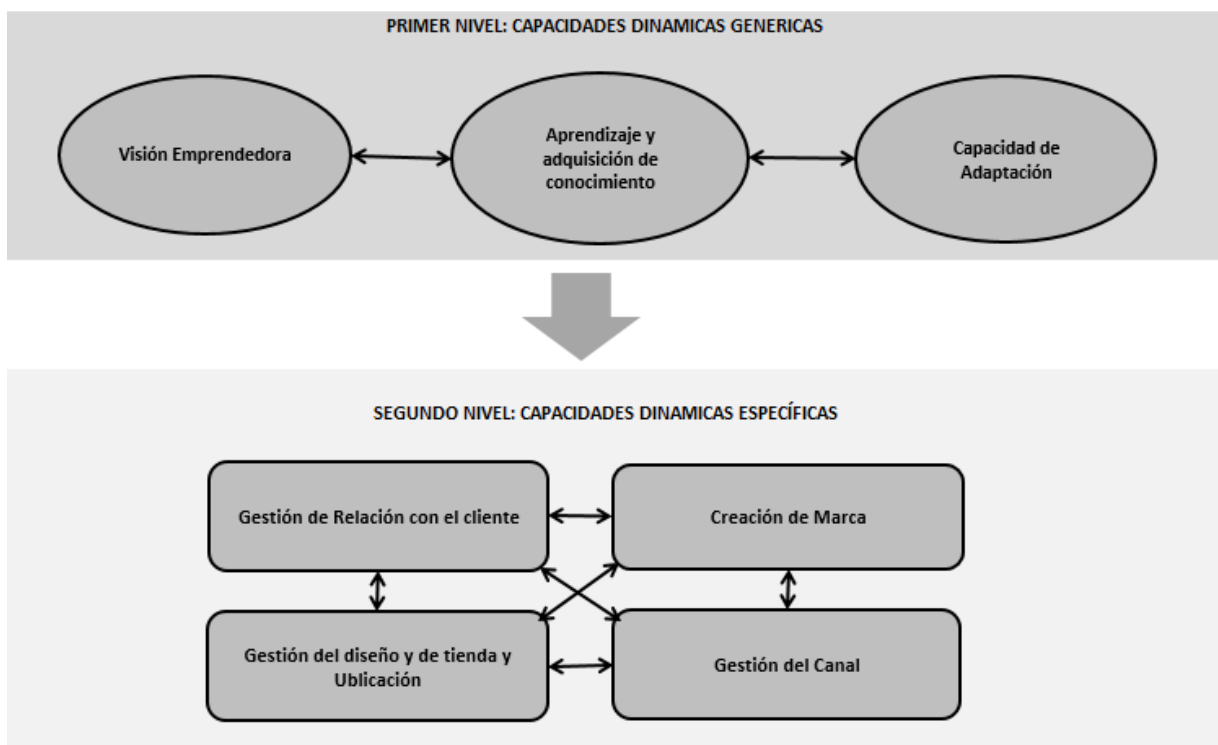
- Los recursos internos de las sucursales en combinación con la iniciativa tienen un fuerte impacto positivo sobre el rol contributivo de la filial.
- La iniciativa de la sucursal está fuertemente asociada con el liderazgo y la cultura emprendedora en la sucursal.
- La contribución de la sucursal está fuertemente asociada a la autonomía de ésta y a un bajo nivel de competencia local.

El estudio concluye que las sucursales son contribuyentes muy significativos a

las ventajas específicas de las empresas.

Concretamente se puede observar el modelo desarrollado por Frasquet et al. (2013) relativo a las capacidades dinámicas que actúan en las empresas del sector minorista que desarrollan su actividad internacional. En este modelo se aprecia claramente que las capacidades dinámicas genéricas de visión emprendedora, aprendizaje y adquisición de conocimiento y de adaptación se descomponen en diferentes capacidades dinámicas específicas de este sector como son las capacidades de gestión con el cliente, creación de marca, gestión del diseño y ubicación de las tiendas y las de gestión del canal comercial (Figura 13).

Figura 13. Marco de las capacidades dinámicas en el comercio minorista Internacional



Fuente: Frasquet et al. (2013)

En conclusión, las capacidades dinámicas de una empresa son aquellas rutinas de la organización y de tipo estratégico existentes por las cuales la dirección cambia la base de recursos de la empresa permitiendo así la generación de nuevas estrategias empresariales que vuelvan a generar valor (Pisano, 1994), y tienen fundamentalmente que ver con la creación de nuevos conocimientos de forma rápida con el objetivo de que estas empresas sepan adaptarse rápidamente así al entorno externo (Eisenhardt y Martin, 2000).

Se han podido identificar en la literatura diferentes tipos de capacidades dinámicas en las empresas como son la capacidad para la toma de decisiones adecuadas, de absorción, de coordinación, de integración de conocimiento, de integración de los re-

cursos, de reconfiguración de la base de recursos, de adaptación, de adquisición de nuevos recursos, de aprovechamiento de oportunidades, de construcción y absorción de conocimientos, de exploración del entorno, capacidad de innovación, de marketing e I+D, de identificación de oportunidades y de orientación al mercado (Zahra y George, 2002; Liao, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Wang y Ahmed, 2004; Jansen et al., 2005; Teece, 2007; Wang y Ahmed, 2007; Gutiérrez, 2008; Cruz et al., 2009; Lichtenthaler y Lichtenthaler, 2009; Teece, 2009; Camisón y Forés, 2010; Barreto, 2010; Pavlou y El Sawy, 2011; Cui y Jiao, 2011; Jones et al., 2012; Teece, 2012), pero es la capacidad dinámica de innovación una de las que más consenso genera entre los estudiosos, y es calificada como de las más determinantes en las empresas teniendo en cuenta la competitividad y el entorno cambiante actual en el que éstas se desarrollan (Han et al., 1998; Hurley y Hult, 1998; Menguc y Auh, 2006; Snoj et al., 2007).

También se ha podido comprobar que existe una relación positiva entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de las empresas (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Teece, 2007), así como también como las capacidades dinámicas son útiles para explicar cómo una empresa puede tener éxito en mercados internacionales de manera sostenible en el tiempo (Zou y Cavusgil, 1996; Luo, 2000; Griffith y Harvey, 2001; Lu y Beamish, 2001; Luo, 2002; Knudsen y Madsen, 2002; Jantunen et al., 2005; Sapienza et al., 2006; Gassmann y Keupp, 2007; Weerawardena et al., 2007; Augier y Teece, 2007). Concretamente, las capacidades dinámicas más importantes que están detrás del desarrollo internacional de una empresa son: la visión u orientación empresarial o emprendedora, el aprendizaje, adquisición y gestión del conocimiento, en la aventura internacional de las empresas y la capacidad de adaptación (Frasquet et al., 2013).

CAPITULO 2.
LAS LICITACIONES PÚBLICAS
INTERNACIONALES

CAPÍTULO 2. LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES

La definición de licitación pública ha suscitado mucha ambigüedad en la literatura lo que ha supuesto un obstáculo a la hora de intentar definir el concepto y unificar un enfoque. Por ejemplo, en el trabajo de Prier y McCue (2009) se puede observar como las asociaciones profesionales más importantes de compradores públicos en Estados Unidos como son el National Institute of Governmental Purchasing (NIGP), la National Contract Management Association (NCMA), y el National Association of State Procurement Officials (NASPO) - organismos que tienen funciones similares y están encargadas de promover el desarrollo de la profesionalidad dentro de la comunidad de compras de la administración pública en este país -, ni siquiera llegan a un consenso en relación con la definición de las actividades que tienen en común todos ellos respecto a función de la contratación pública.

Según el trabajo de investigación de Prier y McCue (2009) es preciso llegar a analizar de forma profunda la función de contratación pública para que pueda explicar su alcance (mandato legal), su ubicación (matriz organizacional) y el rol adecuado (actividades de adquisición) dentro del sistema político. Las conclusiones del trabajo de Prier y McCue (2009: 329) sugieren la siguiente definición de la contratación pública: *“es la autoridad legal designada para asesorar, planificar, obtener, entregar y evaluar los gastos de un gobierno en bienes y servicios que se utilizan para cumplir con los objetivos, obligaciones y actividades establecidos, de conformidad con los resultados políticos deseados”* Esta concepción parece ser un marco aceptable que abarca numerosas actividades realizadas por los profesionales que gestionan licitaciones públicas.

Por otro lado, desde las propias organizaciones gubernamentales se emplean muchos términos diferentes cuando se hace referencia a la función de compra de bienes y servicios, como, por ejemplo: "licitación pública", "compra", "contratación" o "adquisición". Concretamente, el Consejo del Tesoro de Canadá (sin fecha) sugiere que la adquisición pública es *“la función de obtener bienes y servicios y realizar tanto construcciones como arrendamiento financiero a través de acuerdos contractuales”*. Una definición más concreta la podemos encontrar en el trabajo de Hommen y Rolfstam (2009: 20) cuando indican que La licitación pública *“se refiere a la adquisición (a través de la compra o adquisición) de bienes y servicios por parte del gobierno u organizaciones del sector público”*

Más recientemente (Tórtola, 2012: 21) define la licitación pública como *“un procedimiento formal para adquirir un bien (compra de equipos de seguridad o equipamiento hospitalario), construir una obra (construcción de infraestructuras) o recibir un servicio (formación de personal, estudios de viabilidad, de impacto ambiental, auditorías, etcétera), por medio del cual las agencias ejecutoras (Gobiernos u otras Administraciones públicas) solicitan públicamente y reciben ofertas que son evaluadas con crite-*

rios objetivos y conocidos para adjudicar el correspondiente contrato al licitador que presente la propuesta más ventajosa". A las licitaciones públicas se les añade el adjetivo "internacional" cuando el licitador (empresa, consorcio de empresas o profesional independiente) está optando a un contrato proveniente de un organismo público internacional o distinto de su país de procedencia. Estas licitaciones son de carácter multilateral cuando son financiadas con fondos internacionales provenientes de organismos multilaterales de desarrollo. Estos organismos multilaterales son instituciones supranacionales que persiguen objetivos basados en el fomento del desarrollo económico sostenible y la reducción de la pobreza (Muro, 2009). *"En estos procedimientos la responsabilidad de la ejecución del proyecto es del prestatario (país destinatario del proyecto) frente al prestamista (organismo internacional) que se encarga de velar por el respeto escrupuloso de las reglas del procedimiento"* (Tórtola, 2012: 22). Las licitaciones públicas generan anualmente un volumen de operaciones de una importancia significativa tanto desde la perspectiva económica como política (Harland et al., 2013).

Los gobiernos son los mayores consumidores de bienes y servicios y representan una importante oportunidad de mercado para todos los negocios (Business Link, 2003). La dimensión del mercado que representa este sistema de contratación pública es de alrededor del 12,8% del Producto Interior Bruto de los países de la OCDE y equivalente al 29% de todo el gasto público de los gobiernos (OECD, 2013). Es por ello que este volumen y nivel de gasto del sector público provee una significativa oportunidad de negocio para que las empresas contraten con un atractivo, fiable y prestigioso cliente (Loader, 2005). Estos son tres de los aspectos más interesantes a tener en cuenta por parte de una PYME a la hora de plantearse trabajar con la administración:

- El atractivo de su volumen de negocio (Bovis, 1996)
- La fiabilidad y estabilidad que otorga trabajar para o a través de una administración pública
- El prestigio y notoriedad que para el resto del mercado nacional y/o internacional otorga a una empresa trabajar para la administración pública desde el punto de vista de la percepción de calidad relativa de sus productos por parte de los consumidores que puede incluso hacer aumentar sus exportaciones a un país concreto y sus ventas en su propio mercado nacional (Collie y Hviid, 2001).

Adicionalmente, es un mercado que provee de una serie de beneficios adicionales como la estabilidad y las oportunidades de marketing (Erridge et al., 1998; Loader, 2005; Peck y Cabras, 2010). Es más, desde el punto de vista de la expansión internacional de una empresa, las licitaciones públicas de carácter internacional constituyen una alternativa muy importante a la hora de abordar mercados internacionales puesto que no precisa de financiación al comprador, se rige bajo criterios de imparcialidad, el riesgo de impago es muy limitado y la demanda suele estar prefijada (Muro, 2009). En ese sentido, el mercado de las Licitaciones Internacionales muestra grandes similitudes con los mercados tradicionales de exportación, en varios aspectos (Muro, 2009):

- Hay localizado un proyecto y un cliente a quien deberemos darnos a conocer (Agencia Ejecutora y/o la Institución que financia).
- Es preciso establecer una estrategia de venta (metodología de aproximación y

- preparación de ofertas).
- Es necesario desarrollar referencias o experiencia previa que nos avala (las del producto o servicio).
 - La importancia de la red de apoyo local es grande (agentes y socios)
 - Se desarrollan actividades de marketing.
 - Es fundamental establecer una política de alianza con posibles socios.
 - Es básico el cumplimiento de los compromisos.

2.2. CONTEXTO DE PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES

Los tipos de organismos públicos que convocan y gestionan licitaciones de carácter internacional son muy variados, pasando desde los propios gobiernos de cada país hasta llegar a todas las organizaciones afiliadas conocidas como programas, fondos y agencias especializadas que conforman el sistema de las Naciones Unidas pasando por los Bancos e Instituciones de carácter financiero como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo etc. En el presente apartado pasamos a analizar la información publicada a través de informes anuales por algunos de los más relevantes anuales y que permiten analizar la evolución del volumen de contratación pública que ha conseguido cada país.

Tomando en consideración la información que publican tres de las instituciones más importantes del mundo en relación con la gestión de licitaciones públicas internacionales, El Banco Mundial, El Banco Interamericano de Desarrollo y Naciones Unidas se puede observar que España ha mejorado su volumen de contratación en la última década. Las cifras de volumen de contratación pública de las empresas españolas han seguido una evolución muy favorable en los últimos años tanto en el Sistema de Naciones Unidas, como en el Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo acusando, sin embargo, un receso común en todos ellos y significativo en el último tramo (Tablas 6, 7, 8 y Figura 14).

Tabla 6. Evolución volumen contratación pública de España en el sistema de Naciones Unidas (Período 2007 - 2015)

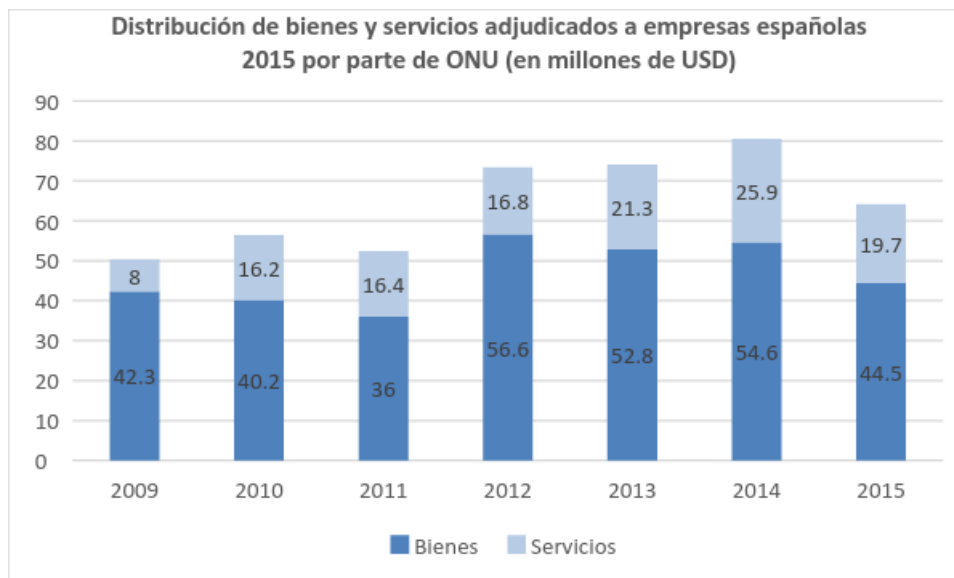
Evolución Volumen Contratos - Naciones Unidas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
España	\$28,23	\$44,92	\$50,31	\$56,45	\$52,40	\$73,39	\$74,10	\$80,51	\$64,12

Datos en millones de USD



Fuente: Elaborado a partir de datos de (UNOPS, 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016)

Figura 14. Importe de contratos adjudicados a empresas españolas en el Sistema Naciones Unidas 2015



Fuente: Elaborado a partir de datos de (UNOPS, 2016)

Tabla 7. Evolución volumen contratación pública de España en el Banco Mundial (Período 2005 - 2014)

Evolución Volumen Contratos - Banco Mundial	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
España	109,82	140,92	59,82	624,40	62,46	53,75	481,34	735,37	773,01	381,61

Datos en millones de USD

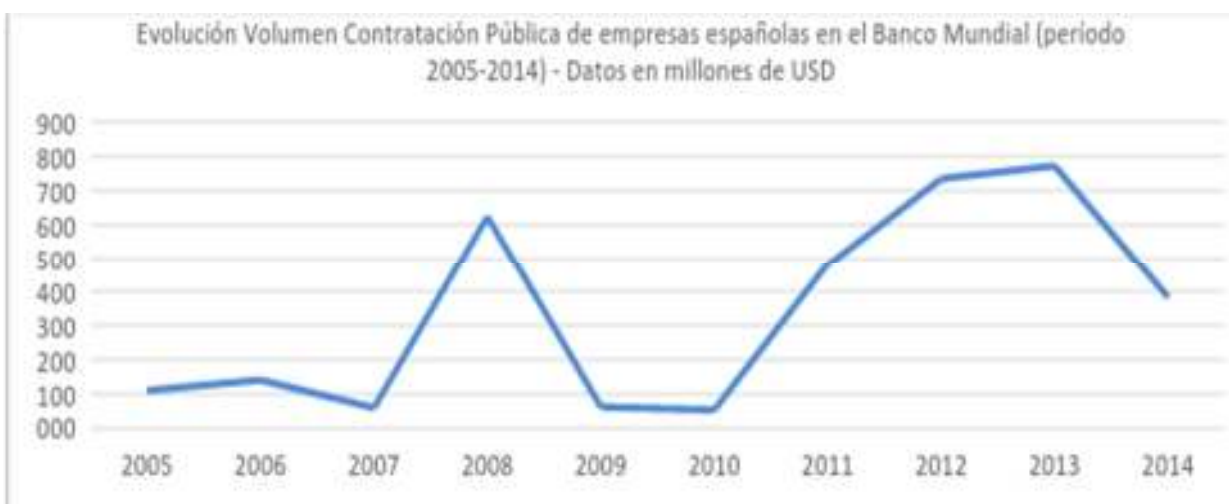


Fuente: Elaborado a partir de datos del Informe de Adjudicaciones a Empresas Españolas – BM y BID de ICEX 2015

Tabla 8. Evolución volumen contratación pública de España en el Banco Interamericano de Desarrollo (Período 2005 - 2014)

Evolución Volumen Contratos - Banco Interamericano de Desarrollo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
España	\$12,10	\$128,62	\$27,20	\$13,61	\$149,50	\$30,92	\$42,76	\$125,35	\$750,76	\$339,48

Datos en millones de USD



Fuente: Elaborado a partir de datos del Informe de Adjudicaciones a Empresas Españolas – BM y BID de ICEX 2015

En todo caso, pese a la mejoría experimentada por la participación española en los últimos años, podría decirse que el margen de mejora de la cifra de contratación pública internacional de las empresas españolas es todavía importante en algunos mercados multilaterales si nos atenemos a datos comparativos de empresas de otros países de nuestro entorno. En este sentido, realizando una comparación de las cifras de licitación pública de carácter internacional realizadas por empresas españolas con respecto a las realizadas por empresas de otros países y ponderando esta relación en función a su Producto Interior Bruto nacional, se puede concluir que, concretamente en el sistema de Naciones Unidas, las empresas españolas tienen una participación por debajo de lo que le correspondería por PIB. Las empresas españolas han resultado ser adjudicatarias en el sistema de Naciones Unidas por un importe total en 2015 de 64.124,07 miles de USD, lo cual supone un 0,93% del total de los países desarrollados y, sin embargo, el peso específico del PIB español con respecto al total de estos países supone el 2,25%, una diferencia negativa del 1,33% (Tabla 9).

Tabla 9. Comparativa volumen contratación empresas españolas con respecto a otros países en el Sistema de Naciones Unidas (2015)

Países Adjudicatarios de Naciones Unidas 2015 - (Países desarrollados)	Datos Contratos Licitaciones por Países - 2015 (Países desarrollados)				Datos PIB 2015 por PAISES		Dif Part/PIB
	Obras y Bienes (miles USD)	Servicios (miles USD)	Total (miles USD)	% S/Total	PIB (Billones USD)	% S/Total PIB	
Alemania	\$150.356,27	\$90.150,71	\$240.506,98	3,48%	\$3,495	6,292%	-2,810%
Australia	\$92.573,27	\$25.604,15	\$118.177,42	1,71%	\$1,257	2,263%	-0,552%
Austria	\$45.026,51	\$41.011,26	\$86.037,77	1,25%	\$0,387	0,697%	0,548%
Bélgica	\$641.095,06	\$67.138,22	\$708.233,28	10,25%	\$0,470	0,847%	9,407%
Bulgaria	\$22.268,17	\$17.548,48	\$39.816,65	0,58%	\$0,050	0,091%	0,486%
Canadá	\$41.972,37	\$110.121,79	\$152.094,16	2,20%	\$1,532	2,758%	-0,556%
China	\$131.263,34	\$82.935,55	\$214.198,89	3,10%	\$11,390	20,506%	-17,405%
Chipre	\$20.010,74	\$8.302,70	\$28.313,44	0,41%	\$0,020	0,036%	0,374%
Croacia	\$2.006,30	\$2.900,51	\$4.906,81	0,07%	\$0,050	0,090%	-0,019%
Dinamarca	\$232.692,73	\$333.055,22	\$565.747,95	8,19%	\$0,303	0,545%	7,646%
Eslovaquia	\$1.478,53	\$1.614,80	\$3.093,33	0,04%	\$0,090	0,163%	-0,118%
Eslovenia	\$386,90	\$2.008,28	\$2.395,18	0,03%	\$0,044	0,079%	-0,045%
España	\$19.654,66	\$44.469,41	\$64.124,07	0,93%	\$1,252	2,254%	-1,326%
Estados Unidos	\$810.639,86	\$836.479,54	\$1.647.119,40	23,85%	\$18,560	33,415%	-9,568%
Estonia	\$533,06	\$587,14	\$1.120,20	0,02%	\$0,023	0,042%	-0,026%
Finlandia	\$6.618,24	\$3.337,14	\$9.955,38	0,14%	\$0,239	0,431%	-0,287%
Francia	\$421.264,84	\$123.117,80	\$544.382,64	7,88%	\$2,488	4,479%	3,402%
Grecia	\$6.436,53	\$7.367,49	\$13.804,02	0,20%	\$0,196	0,353%	-0,153%
Holanda	\$317.821,48	\$51.700,02	\$369.521,50	5,35%	\$0,770	1,386%	3,964%
Hungría	\$2.691,52	\$8.178,23	\$10.869,75	0,16%	\$0,117	0,211%	-0,053%
Irlanda	\$6.131,51	\$18.418,88	\$24.550,39	0,36%	\$0,308	0,554%	-0,199%

Islandia	\$12,39	\$155,97	\$168,36	0,00%	\$0,019	0,035%	-0,033%
Israel	\$47.164,39	\$44.653,69	\$91.818,08	1,33%	\$0,312	0,561%	0,768%
Italia	\$119.949,81	\$259.964,90	\$379.914,71	5,50%	\$1,852	3,334%	2,166%
Japón	\$120.705,07	\$19.983,30	\$140.688,37	2,04%	\$4,730	8,516%	-6,479%
Letonia	\$884,23	\$1.106,23	\$1.990,46	0,03%	\$0,028	0,050%	-0,022%
Lituania	\$88,70	\$1.420,29	\$1.508,99	0,02%	\$0,043	0,077%	-0,055%
Luxemburgo	\$44.724,24	\$6.664,91	\$51.389,15	0,74%	\$0,061	0,110%	0,634%
Malta	\$255,11	\$6.049,79	\$6.304,90	0,09%	\$0,010	0,019%	0,072%
Mónaco	\$86,40	\$233,78	\$320,18	0,00%	\$0,006	0,011%	-0,006%
Noruega	\$20.772,69	\$27.514,59	\$48.287,28	0,70%	\$0,376	0,677%	0,022%
Nueva Zelanda	\$2.139,89	\$5.758,29	\$7.898,18	0,11%	\$0,179	0,323%	-0,209%
Polonia	\$741,69	\$1.446,33	\$2.188,02	0,03%	\$0,467	0,841%	-0,810%
Portugal	\$433,64	\$4.649,79	\$5.083,43	0,07%	\$0,206	0,371%	-0,297%
Reino Unido	\$167.232,47	\$346.752,45	\$513.984,92	7,44%	\$2,650	4,771%	2,670%
República Checa	\$13.763,43	\$1.887,31	\$15.650,74	0,23%	\$0,194	0,348%	-0,122%
Rumania	\$6.056,90	\$5.696,03	\$11.752,93	0,17%	\$0,187	0,336%	-0,166%
San Marino	\$0,00	\$15,00	\$15,00	0,00%	\$0,002	0,003%	-0,003%
Suecia	\$24.974,52	\$11.008,44	\$35.982,96	0,52%	\$0,517	0,932%	-0,411%
Suiza	\$133.089,92	\$610.180,36	\$743.270,28	10,76%	\$0,663	1,193%	9,568%
	\$3.675.997,38	\$3.231.188,77	\$6.907.186,15	100,00%	\$55,54	100,000%	

Fuente: Elaborado a partir de datos de UNOPS (2016) y World Factbook - Central Intelligence Agency (CIA) 2015

Por otro lado, en el Banco Mundial, el porcentaje de contratos adjudicados a las empresas españolas con respecto al total de las licitaciones que se gestionan en este organismo en 2014 fue del 17,70% mientras que su peso específico en el PIB global en 2015 de todos los países que han tenido empresas adjudicatarias de contratos es únicamente del 3,07%, una diferencia positiva de 14,37 puntos (Tabla 10).

En la misma línea nos encontramos con la posición de las empresas españolas en el Banco Interamericano de Desarrollo, en el que totalizan un volumen de contratación de 339.474,76 miles de USD en 2014, lo cual significa el 33,64% del total de contratos adjudicados mientras que el peso específico del PIB español con respecto a los demás es solamente del 2,40%, generando una diferencia positiva muy significativa también de 31,24 puntos (Tabla 11).

Tabla 10. Comparativa volumen contratación empresas españolas con respecto otros países en el Banco Mundial (2014)

Países Adjudicatarios de Banco Mundial 2014	Datos Contratos Licitaciones por Países - 2014				Datos PIB 2015 por PAISES		Dif Part/PIB
	Servicios (millones USD)	Obras y Bienes (millones USD)	Total (millones USD)	% S/Total	PIB (Biliones USD)	% S/Total PIB	
Alemania	\$73,06	\$253,08	\$326,14	15,13%	\$3,495	8,557%	6,573%
Austria	\$2,15	\$0,41	\$2,56	0,12%	\$0,387	0,948%	-0,829%
Bélgica	\$26,90	\$6,50	\$33,40	1,55%	\$0,470	1,151%	0,398%
Canadá	\$90,15	\$3,18	\$93,33	4,33%	\$1,532	3,751%	0,579%
Dinamarca	\$19,99	\$14,40	\$34,39	1,60%	\$0,303	0,741%	0,855%
Eslovenia	\$1,06	\$0,97	\$2,03	0,09%	\$0,044	0,108%	-0,014%
España	\$33,36	\$348,25	\$381,61	17,70%	\$1,252	3,065%	14,638%
Estados Unidos	\$69,39	\$37,37	\$106,76	4,95%	\$18,560	45,439%	-40,486%
Finlandia	\$1,36	\$47,68	\$49,04	2,27%	\$0,239	0,586%	1,689%
Francia	\$100,03	\$74,30	\$174,33	8,09%	\$2,488	6,091%	1,996%
Holanda	\$27,89	\$11,20	\$39,09	1,81%	\$0,770	1,885%	-0,071%
Israel	\$1,40	\$1,70	\$3,10	0,14%	\$0,312	0,763%	-0,619%
Italia	\$16,08	\$235,46	\$251,54	11,67%	\$1,852	4,534%	7,135%
Japón	\$8,50	\$90,95	\$99,45	4,61%	\$4,730	11,580%	-6,967%
Noruega	\$6,20	\$0,16	\$6,36	0,29%	\$0,376	0,921%	-0,626%
Portugal	\$6,00	\$82,40	\$88,40	4,10%	\$0,206	0,504%	3,597%
Reino Unido	\$68,06	\$333,87	\$401,93	18,65%	\$2,650	6,488%	12,158%
Suecia	\$9,38	\$2,37	\$11,75	0,55%	\$0,517	1,267%	-0,722%
Suiza	\$8,38	\$42,04	\$50,42	2,34%	\$0,663	1,622%	0,717%
Totales	\$569,34	\$1.586,29	\$2.155,63	100,00%	\$40,85	100,000%	

Fuente: Elaborado a partir de datos del Informe de Adjudicaciones a Empresas Españolas – BM y BID de ICEX 2015 y World Factbook - Central Intelligence Agency (CIA) 2015

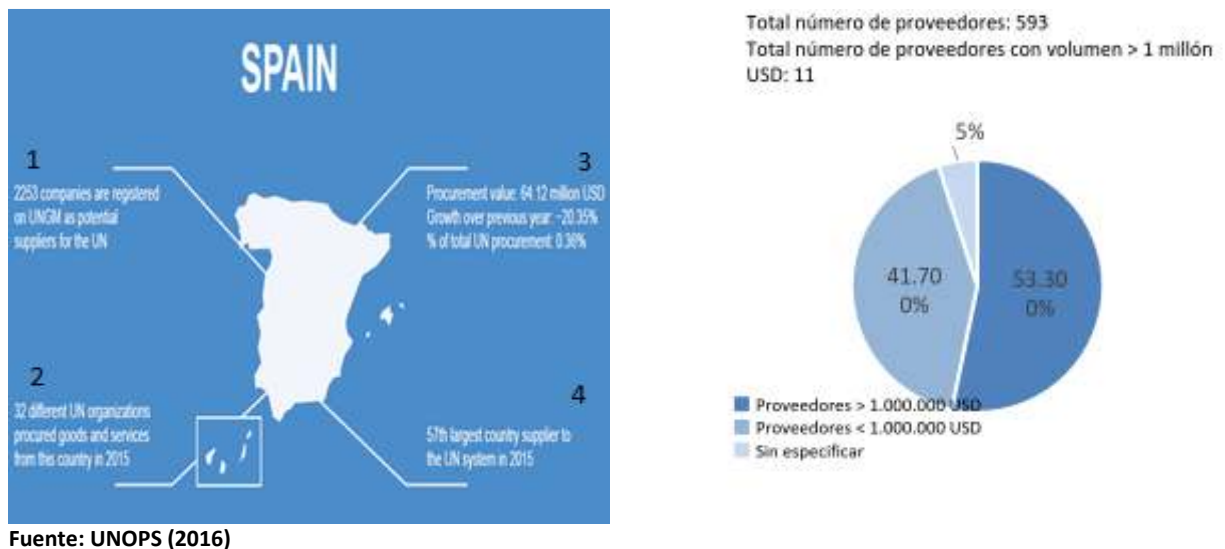
La posición de las empresas españolas con respecto a su entorno en relación a la contratación pública internacional también se puede analizar desde el punto de vista del análisis de otro tipo de parámetros. Según UNOPS (2016), de un listado de los 28 países más desarrollados establecidos por Naciones Unidas, España ocupa el lugar 23 en cuanto a número de empresas que se registran como proveedores oficiales del sistema de Naciones Unidas (un total de 2.253), el puesto 17 en cuanto a número de proveedores que trabajaron en 2015 para estos organismos multilaterales internacionales (un total de 593), y en el puesto 15 en cuanto al número de proveedores que han sido adjudicatarios de Naciones Unidas con contratos de más de 1 millón de USD, con un total de 11 empresas (Figura 15).

Tabla 11. Comparativa volumen contratación empresas españolas con respecto otros países en el Banco Interamericano de Desarrollo (2014)

Países Adjudicatarios de Banco Interamericano de Desarrollo 2014	Datos Contratos Licitaciones por Países - 2014				Datos PIB 2015 por PAISES		Dif Part/PIB
	Servicios (millones USD)	Obras y Bienes (millones USD)	Total (millones USD)	% S/Total	PIB (Biliones USD)	% S/Total PIB	
Alemania	\$7.343,71	\$14.886,18	\$22.229,89	2,20%	\$3,495	6,691%	-4,488%
Austria	\$26,78	\$103,51	\$130,29	0,01%	\$0,387	0,741%	-0,729%
Bélgica	\$179,91	\$0,00	\$179,91	0,02%	\$0,470	0,900%	-0,882%
Canadá	\$0,00	\$493.682,09	\$493.682,09	48,92%	\$1,532	2,933%	45,984%
China	\$22.750,73	\$1.888,49	\$24.639,22	2,44%	\$11,390	21,805%	-19,363%
Dinamarca	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,303	0,579%	-0,579%
Eslovenia	\$595,79	\$0,00	\$595,79	0,06%	\$0,044	0,084%	-0,025%
España	\$21.621,76	\$317.853,00	\$339.474,76	33,64%	\$1,252	2,397%	31,240%
Estados Unidos	\$33.338,67	\$27.462,48	\$60.801,15	6,02%	\$18,560	35,531%	-29,506%
Finlandia	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,239	0,458%	-0,458%
Francia	\$11.747,76	\$55,53	\$11.803,29	1,17%	\$2,488	4,763%	-3,593%
Holanda	\$1.540,15	\$18.032,69	\$19.572,84	1,94%	\$0,770	1,474%	0,465%
Israel	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,312	0,597%	-0,597%
Italia	\$785,65	\$23.293,64	\$24.079,29	2,39%	\$1,852	3,545%	-1,160%
Japón	\$438,68	\$40,00	\$478,68	0,05%	\$4,730	9,055%	-9,008%
Noruega	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	\$0,376	0,720%	-0,720%
Portugal	\$988,23	\$0,00	\$988,23	0,10%	\$0,206	0,394%	-0,296%
Reino Unido	\$7.254,99	\$833,26	\$8.088,25	0,80%	\$2,650	5,073%	-4,272%
Suecia	\$29,66	\$0,00	\$29,66	0,00%	\$0,517	0,991%	-0,988%
Suiza	\$2.462,18	\$0,00	\$2.462,18	0,24%	\$0,663	1,268%	-1,024%
	\$111.104,65	\$898.130,87	\$1.009.235,52	100,00%	\$52,236	100,000%	

Fuente: Elaborado a partir de datos del Informe de Adjudicaciones a Empresas Españolas – BM y BID de ICEX 2015 y World Factbook - Central Intelligence Agency (CIA) 2015

Figura 15. Posición de España en el sistema Naciones Unidas 2015



Fuente: UNOPS (2016)

Leyenda:

- | | |
|----------|---|
| 1 | 2.253 empresas están registradas en el portal United Nations Global Market como proveedores potenciales de Naciones Unidas |
| 2 | 32 organizaciones de Naciones Unidas diferentes adquirieron bienes y servicios de este país en 2015 |
| 3 | Valor de adquisiciones: 64,12 millones de USD. Crecimiento con respecto al año anterior de un -20,35% |
| 4 | El 57 país proveedor más grande del Sistema de Naciones Unidas en 2015. |

Sin embargo, a España en función a su PIB entre todos estos países, le correspondería ocupar el décimo lugar, lo cual indica, que, en cuanto a número de proveedores que han tenido la iniciativa de inscribirse como potenciales proveedores del sistema de Naciones Unidas y a número de proveedores que logran trabajar para éste, España no alcanza tampoco el nivel que reflejaría su PIB nacional (Tabla 12).

Tabla 12. Comparativa posición España con respecto resto países desarrollados (Sistema Naciones Unidas 2015)

Datos Proveedores Sistema de NNUU por Países - 2015 (Países desarrollados)								
Países	Nº Empresas registradas en el Sistema Naciones Unidas	Posición	Nº Proveedores 2015	Posición	Nº Proveedores >1 millón USD en 2015	Posición	PIB (Billones USD)	Posición
Alemania	1.746	22	1.258	23	30	20	\$3.363,450	4
Australia	803	17	375	14	6	12	\$1.339,140	9
Austria	962	18	692	21	18	17	\$376,950	17
Bélgica	646	15	525	16	27	19	\$455,090	15
Canadá	1.155	19	669	20	20	18	\$1.550,540	8
China	3.853	26	975	22	34	22	\$11.007,720	2
Dinamarca	743	16	602	18	64	26	\$295,090	18
Eslovaquia	63	4	142	10	1	5	\$87,260	25
Eslovenia	62	3	65	3	0	3	\$42,770	27
España	2.253	23	593	17	11	15	\$1.199,060	10
Estados Unidos	8.694	28	4.794	28	153	28	\$18.036,650	1
Finlandia	207	9	99	6	3	10	\$231,950	20
Francia	1.711	21	1.936	24	47	24	\$2.418,840	6
Grecia	217	10	175	12	1	5	\$194,850	22
Holanda	1.214	20	622	19	32	21	\$750,280	11
Irlanda	198	8	169	11	4	11	\$283,700	19
Islandia	17	1	6	1	0	3	\$16,600	28
Italia	3.485	25	2.051	25	42	23	\$1.821,500	7
Japón	224	11	388	15	18	17	\$4.383,080	3
Luxemburgo	57	2	57	2	2	8	\$57,790	26
Noruega	158	6	142	10	10	14	\$386,580	16
Nueva Zelanda	153	5	127	8	2	8	\$173,750	24
Polonia	233	12	68	4	0	3	\$477,070	14
Portugal	254	13	88	5	2	8	\$198,920	21
Reino Unido	3.945	27	2.352	26	55	25	\$2.858,000	5
República Checa	173	7	109	7	3	10	\$185,160	23
Suecia	407	14	225	13	9	13	\$495,620	13
Suiza	2.268	24	2.893	27	88	27	\$670,790	12

Fuente: Elaborado a partir de datos de UNOPS (2016) – <http://datos.bancomundial.org> - Banco Mundial BIRF - AIF 2015

Por último, una comparación más global realizada entre la posición de España dentro del Sistema de Naciones Unidas (57) y su posición mundial en relación a su PIB nacional (14), nos hace observar que la posición de las empresas españolas estaría por debajo de su potencial teórico (Tabla 13).

Tabla 13. Comparativa posición PIB mundial y posición países en el sistema de Naciones Unidas por volumen de contratación (2015)

País	PIB 2015 (en millones de USD)	Posición PIB – Mundial 2015	Posición Global del País en el Sistema de Naciones Unidas por volumen - 2015
Estados Unidos	18.036.648,00 €	1	1
China	11.007.720,59 €	2	19
Japón	4.383.076,30 €	3	31
Alemania	3.363.446,82 €	4	18
Reino Unido	2.858.003,09 €	5	9
Francia	2.418.835,53 €	6	8
Italia	1.821.496,96 €	8	11
Canadá	1.550.536,52 €	10	30
Australia	1.339.140,53 €	12	35
España	1.199.057,34 €	14	57
Países Bajos	750.283,91 €	17	12
Suiza	670.789,93 €	19	4
Suecia	495.623,70 €	22	78
Polonia	477.066,45 €	24	167
Bélgica	455.085,73 €	25	5
Noruega	386.578,44 €	27	69
Austria	376.950,25 €	28	42
Dinamarca	295.091,33 €	35	7
Irlanda	283.703,22 €	39	94
Finlandia	231.949,65 €	42	122
Portugal	198.923,26 €	43	143
Grecia	194.851,32 €	45	110

Fuente: Elaborado a partir de datos de UNOPS (2016) – <http://datos.bancomundial.org> -Banco Mundial BIRF – AIF 2015

A pesar de su baja participación comparativa, la participación de empresas españolas en el mercado de las licitaciones internacionales ha tenido una evolución positiva en los últimos años. El hecho de tratarse de un mercado global multilateral estimado en más de 50.000 millones de dólares anuales, abierto a todo tipo de sectores de actividad, sin discriminar a priori a ningún tipo de empresas y con una garantía de cobro interesante ha hecho que las empresas españolas poco a poco hayan comenzado a considerarlo como una alternativa comercial que interesa analizar y abordar, y que este mercado sea considerado como un objetivo ineludible para las empresas españolas competentes en el mercado globalizado en el que nos encontramos (Muro, 2009). En un gran número de casos, la oferta disponible por las empresas españolas es competitiva, técnica y económicamente, para concurrir a dichos procesos de licitación en un gran número de casos (Muro, 2009).

En conclusión, analizando los volúmenes de contratación pública internacional que gestionan tres de los mayores actores internacionales multilaterales del mundo se puede concluir que el mercado de la contratación pública internacional es una gran

oportunidad de negocio para las empresas españolas y que su posición competitiva en este momento podría ser mejorable a tenor del peso específico que el PIB español supone con respecto al del resto de países en el mundo. España ha mantenido históricamente una baja tasa de contratación en la mayor parte de los organismos multilaterales a pesar del excelente comportamiento de algunas empresas y de los esfuerzos llevado a cabo por administraciones e instituciones.

2.3. PARTICULARIDADES DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES

En sus inicios, los sistemas o procedimientos de licitación pública se implementaron por parte de los gobiernos con el objetivo primario y prácticamente único de ahorro de costes. Es por ello que los primeros sistemas persiguieran y desarrollaran un único objetivo: comprar al mejor precio o, concretamente, seguir el concepto “value for money” (Loader, 2005). Es decir, a la hora de seleccionar y elegir la mejor oferta por parte de la administración pública, ésta tendrá en cuenta la mejor relación calidad-precio. Esta cuestión incorpora elementos de competitividad en la participación de las PYME, que, como se comenta más adelante, no es suficiente (McKevitt y Davis, 2013). En relación a la utilización de este método existen trabajos como el de Lundberg y Bergman (2017) que explican cómo las autoridades locales y centrales de un país como Suecia eligen entre el sistema del precio más bajo y reglas de puntuación más complejas en las que tienen en cuenta más factores. En su trabajo concluyen que las reglas de puntuación más complejas son utilizadas con una mayor frecuencia cuando la autoridad no está segura de los costes que puede suponer una determinada adquisición y de la calidad que se debe entregar por parte del proveedor. Asimismo, sugieren que el diseño y selección del método de elección de la licitación se debe en parte también a los propios hábitos locales y a la inercia institucional.

Aunque la mayor parte de las licitaciones públicas sigan persiguiendo el objetivo del “value for money”, se incorporan en la actualidad nuevas tendencias basadas en la cooperación interdepartamental y hacia una relación más estrecha entre las empresas y la administración pública (Loader, 2005). A este respecto, los modelos de licitación en el sector privado ya han mostrado tendencias semejantes pasando de una relación entre comprador y vendedor de tipo conflictiva y competitiva, como en los años 1970, a una alternativa más colaborativa en la que las dos partes consiguen mejores resultados (Morrisey y Pittaway, 2004; McAleer et al., 2000).

Las críticas al concepto del “value for money” se basan en que las decisiones que se toman en un proceso de licitación pública están dominadas por el precio, la exposición al riesgo de las administraciones debido a una frecuencia mayor de licitaciones, relaciones conflictivas entre compradores y proveedores con el resultado de falta de confianza y por la poca comunicación existente entre partes debido a la reticencia de ambos a la hora de compartir información (Lamming, 1993). En contra de esto, los que están a favor del concepto del “value for money” aducen que gracias a éste se consiguen mejores precios, disminuir el riesgo, reemplazar de una forma más sencilla a los proveedores, y la confianza entre proveedores, y administración puede ir desarrollándose a

medida que la relación se repite (Parker y Hartley, 1997; Erridge y Greer, 2002).

A este respecto, no existen prácticamente estudios empíricos que analicen la relación que pueda existir entre las causas, el grado de cumplimiento de los objetivos y el concepto del “value for money” (Ibrahim et al., 2017). Este autor, en una investigación realizada en un país en desarrollo, concluye que la presencia de un marco legal y reglamentario no garantiza ipso facto el cumplimiento del objetivo de rentabilidad, en términos de coste, calidad y uso en las adquisiciones realizadas por parte de la administración ni de la relación calidad-precio. De hecho, algunos ejemplos de cumplimiento analizados en su trabajo no se traducen en una buena relación calidad-precio convirtiéndose por tanto este cumplimiento en una mera fachada.

De forma alternativa al modelo de licitación que persigue el objetivo del “value for money” se perfila el de tipo colaborativo que, según algunos autores, conseguiría aunar todos los argumentos aun reconociendo que tiene riesgos como son la reducción del número de proveedores, posibles tendencias al favoritismo, etc. (Laming, 1993). Sin embargo, estos movimientos con tendencias a modelos más colaborativos tendrían con seguridad efectos negativos en la participación y acceso de las pequeñas y medianas empresas. Una consecuencia inmediata de un modelo de tipo colaborativo es la agregación de requerimientos lo que implicaría la creación de contratos mayores a la capacidad de las PYME (Loader, 2005).

En este punto es donde surge uno de los conceptos más interesantes a explotar por las PYME. Se trata del establecimiento de consorcios o participación conjunta de pequeñas y medianas empresas, así como la participación de éstas como subcontratadas por parte de otras que permitirían a las PYME conseguir mayor competitividad en las licitaciones públicas. Este modelo de participación agrupada hace que se reúnan los recursos y capacidades con un partner que actúa de leader y que resuelve la baja experiencia de las otras empresas (McKevitt y Davis, 2013). Esta capacidad de networking por parte de las empresas es necesaria desarrollarla y no está exenta de dificultades (Quayle, 2002; Morrissey y Pittaway, 2004). En esta línea, Mamavi et al. (2017) indican también que los lazos interorganizacionales entre empresas que conforman una alianza a la hora de presentarse en concursos públicos con la administración tienen un efecto significativo y positivo en la decisión del comprador público de adjudicar un contrato.

Otra tendencia que afecta al modelo de licitación pública en la actualidad es la actual dinámica de recesión económica mundial que ha hecho que los gobiernos instauren políticas de austeridad y, por tanto, los objetivos se hayan focalizado mucho más en el ahorro del gasto público (Loader, 2007). Estos ahorros se han podido conseguir a través de varias vías: centralización de la función de licitación, la agrupación de compras para conseguir economías de escala, y la introducción de prácticas innovadoras (Loader, 2015). Como consecuencia de todo ello, la participación de las PYME se ve de nuevo lógicamente afectada.

Otras prácticas que acaban afectando a los modelos de licitación pública implementados en cada país y que conectan también con el momento de recesión económica

actual son aquellas de carácter proteccionista. Se trata de prácticas que intentan beneficiar a las PYME nacionales en detrimento de las foráneas. En contra de lo que pudiera pensarse, estas prácticas no ayudan demasiado a las empresas locales. Cuanto más proteccionista es un gobierno, más alto es el precio que paga por sus servicios y suministros cuando una empresa local gana la licitación (Collie y Hviid, 2001). En todo caso, es una práctica que, de forma explícita o implícita, es utilizada por algunos gobiernos y que acaba afectando a la competitividad libre de las empresas.

Desde el punto de vista de estas situaciones proteccionistas y desde la perspectiva de una empresa que pretende acceder a licitaciones públicas en países diferentes al suyo existen algunos estudios que indican cuales serían los determinantes más importantes a tener en cuenta (Kutlina-Dimitrova y Lakatos, 2016). Según estos autores, existen una serie de relaciones muy interesantes:

- Aumenta la propensión a la contratación de empresas extranjeras en una licitación pública internacional cuando el valor de los contratos supera el millón de euros, disminuye el número de ofertas presentadas por parte de proveedores, y el PIB per cápita del país origen de la licitación es mayor.
- El nivel de la administración que es menos propensa a la adjudicación de contratos a empresas extranjeras es la de ámbito local.
- Los servicios son más propensos a la contratación de empresas extranjeras.
- Desde el punto de vista de los tipos de procesos de licitación, el más propenso a la contratación con empresas extranjeras es el de licitación abierta en contraposición de los contratos negociados sin competición.
- Finalmente, en términos de implicaciones políticas, los factores que más influyen son por este orden, las regulaciones de mercado de producto que afecten al alcance de las empresas públicas, las prácticas anticompetitivas como protecciones regulatorias y, las barreras a la inversión extranjera directa.

Finalmente, y desde el punto de vista de la administración, en la actualidad las licitaciones públicas se han ido convirtiendo también en un instrumento estratégico de las administraciones que persiguen otro tipo de objetivos (Schapper et al., 2006). Por ejemplo, las administraciones públicas utilizan los procedimientos de licitación para conseguir amplios objetivos socio-económicos (Erridge, 2007), de sostenibilidad (Walker y Preuss, 2008), apoyo a PYME promoviendo la innovación (OECD, 2013) y ayudando negocios propiedad de minorías (Ram y Samllbone, 2003; Temponi y Cui, 2008; Kidalov y Snider, 2011). Un ejemplo de todo ello es que las licitaciones públicas de apoyo al medioambiente y a las PYME han llegado a suponer el 72% y el 63% respectivamente, en la mayoría de los países de la OCDE (OECD, 2013).

En los últimos años podemos observar trabajos que buscan la relación de la función de la contratación pública con otro tipo de objetivos. En este sentido nos encontramos con el trabajo de Storsjö y Kachali (2017), realizado en el ámbito de diversos sectores públicos finlandeses, que permite ayudar a los compradores, proveedores y responsables políticos a comprender cómo la contratación pública puede ser un instrumento que vincule la innovación y la preparación civil.

En una línea diferente también podemos observar trabajos como el de Keulemans y Van de Walle (2017) que analizaron e intentaron explicar las preferencias del público en relación con las diferentes prácticas de contratación pública. En este trabajo, se examina la búsqueda de la administración pública de la rentabilidad, la contratación discriminatoria en favor de los proveedores nacionales y la adquisición sostenible. Las conclusiones indican que los ciudadanos de la UE quieren que las autoridades públicas tengan en cuenta múltiples aspectos de cualquier oferta de adquisición en sus decisiones de contratación pública. Entre estos aspectos, los ciudadanos de la UE dan importancia a la rentabilidad y al favoritismo doméstico, pero apoyan mayoritariamente los objetivos de la adquisición sostenible.

2.4. EL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA EN LAS EMPRESAS

Las empresas cuando se plantean trabajar con la administración pública y por tanto gestionar procedimientos de licitación deben realizar, con antelación a iniciar actividades en este tipo de mercado, una serie de análisis con la finalidad de garantizar una estrategia que les permita acceder al mercado de las licitaciones públicas con una mínima garantía de éxito (Muro, 2009) (Tabla 14).

Tabla 14. Fases del análisis previo a realizar para acceder al mercado de licitaciones internacionales.

Fases del Análisis previo a realizar	Descripción de las fases
Analizar sus ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> o Definir la diferenciación en la competencia o alguna ventaja competitiva, bien en valor añadido, costes, diferenciación del producto, tecnología, experiencia, etc. o Establecer un objetivo claro y definido
Fijación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> o Elaborar un diagnóstico y una propuesta alcanzable con los medios disponibles adecuados y una voluntad decidida o Conseguir contactos en los países seleccionados en el plan de negocio o Realización o suscripción de acuerdos de cooperación o Transferencia de tecnología y/o “know-how” o Penetración de licitaciones a nuevos mercados internacionales elaborando una buena base del plan de negocios o Mejorar el conocimiento de los mecanismos, procedimientos rutinarios y circuitos de las diferentes variables de las licitaciones o Revisar la disponibilidad de cierto tipo de recursos: humanos, financieros y económicos.
Realización de estudios de mercado	<p>Obtener racionalmente información suficiente, adecuada y oportuna. profundizando en los análisis antes de tomar cualquier decisión que nos haga descartar un país o mercado antes de tiempo: (Indicadores económicos de los países, datos sobre proyectos en el sectoriales. información sobre los proyectos ya licitados y a licitar en el corto plazo, estadísticas de comercio exterior, información sectorial de proyectos financiados y análisis de riesgo-país</p>
Convencimiento e involucración de la alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> o Mostrar reacciones positivas o Asumir el reto o Ser independiente de las funciones y jerarquías de otras secciones de la empresa para facilitar el plan o Disponer de los medios de calidad y trabajo adecuados o Evaluar la existencia de realizar modificaciones relevantes en la empresa
Conocimiento adecuado de las características que se deben cumplir en una licitación pública	<ul style="list-style-type: none"> o Partir de un auto diagnóstico exhaustivo o Elaborar un plan de negocio realista o Decisión y convencimiento firme de la Gerencia empresarial o Disposición a aplicar recursos técnicos, humanos y financieros o Capacidad de resistencia, es decir, no abandonar el proyecto debido a frustraciones y desánimos, pues provocará, generalmente, la falta de éxito de las primeras propuestas o Asignar un responsable o Invertir en el proceso adquiriendo metodología y contactos o Selección correcta de mercados y proyectos o Asesoramiento especializado o Creer en lo que se hace y tener colaboración con el resto de departamentos. o No repetir errores y aprender de los cometidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Muro (2009)

Sin embargo, las empresas suelen cometer, según Muro (2009), una serie de errores que deben ser evitados:

- o Utilizar agentes/socios que no sean óptimos para la operación o no tenerlos.
- o No tomar contacto con los responsables involucrados en el lugar de destino

- o Creer que el hecho de presentarse a más proyectos aumenta la probabilidad de adjudicación
- o La opción de consorcio es el único método de ganar el proyecto
- o No seleccionar los proyectos escrupulosamente
- o No dedicar suficientes recursos para el estudio del proyecto

Entre las soluciones que una empresa puede encontrar para evitar este tipo de errores, está la búsqueda y establecimiento de acuerdos de colaboración y alianzas mediante la previa identificación de empresas en listas cortas pasadas y contratistas exitosos, y acudir a proponer consorcios con empresas que estén licitando y ganando licitaciones (Muro, 2009) siendo los aspectos a tener en cuenta en la negociación de acuerdos de colaboración los siguientes:

- o Aportación o límites de cada socio
- o Disponibilidad de recursos económicos y humanos
- o Ventajas y/o desventajas para cada miembro
- o Exclusividad
- o Honorarios y reparto de cargas y beneficios
- o Gastos
- o Presentación y cancelación de saldos
- o Confidencialidad
- o Ley y arbitraje aplicable
- o Bases económicas y participativas
- o Ámbito territorial o temporal
- o Conveniencia de la asociación

Una **alianza** consiste en presentar una oferta conjunta por un grupo de operadores económicos que actúan conjuntamente. Ello permite ganar un socio y evita un competidor. Si existen sinergias y los conflictos son manejables, probablemente una alianza siempre sea la mejor opción. Si el operador no tiene experiencia previa en otros contratos comunitarios, es conveniente la creación de consorcios, entidades u ONG, preferiblemente de distintas nacionalidades locales y, a ser posible, que incluya operadores locales (Muro, 2009).

Para poder acudir a proponer consorcios de empresas que están licitando, en la fase de preaviso de licitación o incluso en el momento en que la ayuda ha sido programada, hay que realizar una búsqueda de socios mediante una lista de identificación de empresas en listas cortas pasadas y contratistas exitosos. Una vez obtenida dicha lista, se puede acudir a proponer consorcios de empresas que están licitando y ganando. Si bien es cierto que se corre el riesgo de informar a un posible competidor sobre una oferta de negocio que puede no haber detectado, por otro lado, se asegura un buen aliado para la fase de precalificación que, en caso de demora o de no hacerlo, puede que se alíe con un tercero. En determinados casos, un buen socio será clave para entrar en la lista corta.

Una vez realizados todos los trabajos de análisis previos a la participación en un proceso de licitación, las empresas están preparadas para participar en un proceso de

licitación pública que tiene las fases recogidas en la Figura 16.

Figura 16. Fases de un procedimiento de licitación



Fuente: Elaboración propia a partir de Loader (2015)

La primera fase, la identificación temprana de proyectos es una labor imprescindible para aquellas empresas que deseen participar en las licitaciones internacionales. Las empresas cuentan con diferentes formas de conocer los proyectos que se están financiando y en qué momento (Muro, 2009):

- Las **fuentes directas**, a través de las instituciones, bien en su sede central o delegación en el país. También se puede obtener información a través de la red de relaciones institucionales y la red de agentes y socios en el país con capacidad de información. Otro método de obtener información es a través de los socios y/o aliados en nuestro país o países de nuestro entorno.
- Las **fuentes indirectas**, a través de los anuncios de licitaciones que publican los Organismos Multilaterales en los propios portales web. La vía indirecta se perfila como la forma más adecuada para las empresas de informarse sobre posibles oportunidades de negocio debido a que la vía directa puede resultar complicada para una empresa no implantada en un país determinado, quizá por la imposibilidad de acceso a los portales de contratación en determinadas ocasiones, o bien por no estar habituada a consultar los boletines oficiales de dicho país.

La segunda fase denominada por Loader (2015) “Determinación de los requerimientos del contrato y decisión de ir o no a la licitación” es también de gran importancia. Es prescriptivo un análisis de todos los requisitos y condiciones que establece el pliego de condiciones del proceso de adquisición. Los requerimientos pueden ser de tipo societario (escritura de constitución y de representación legal, tipo de actividad, antigüedad, volumen de cifra de negocio, balances contables de la empresa para certificar la solvencia financiera y económica de la empresa, certificaciones de organismos públicos del país de la empresa que acrediten que la misma está al corriente de sus pagos, certificados de calidad, certificados de origen de productos, etc.) y de tipo técnico (currículums de los técnicos de la empresa afectados al proyecto objeto de licitación pública con los que acreditar la capacidad técnica, tipo de equipamiento técnico que tiene la empresa, referencias de la empresa en cuanto a la experiencia previa de la misma en proyectos similares al del objeto de la licitación, etc.). Además de los requerimientos que establece el pliego de condiciones se comunican a las empresas que quieran participar en el proceso, las instrucciones a seguir o condiciones específicas, las condiciones generales que aplican en este tipo de procedimientos, los términos de referencia o especificaciones técnicas (dependiendo de si se trata de prestación de servicios o suministro de

bienes) y los modelos de contrato a firmar por parte del adjudicatario de la licitación (Muro, 2009).

Es tal la cantidad de documentación e información a analizar que supone una inversión de tiempo notable para la empresa, y por ello también es fundamental que cada licitación pública que se analiza responda a una estrategia previa de la empresa ya que incluso puede conllevar la necesidad de identificar a socios con los que participar conjuntamente y la consiguiente negociación y firma de los acuerdos correspondientes. La decisión de participar o no en una licitación debe formar parte del plan estratégico de la empresa, el cual se moverá fundamentalmente en dos ejes: tipología de los proyectos y países o zonas geográficas (Muro, 2009).

La fase de “Preparación y presentación de la oferta en la licitación” adquiere una importancia especial en cuanto al esfuerzo y dedicación de la empresa y las habilidades específicas que ésta debe tener para poder confeccionar una oferta de licitación. En esta fase se cumplimentan los formularios que la administración dispone para cada oferente, éstos *“deben de ir cumplimentados correctamente y sin errores ni omisiones, todos los documentos que integran la oferta (incluidos anexos, folletos, etc.) deben redactarse en el idioma o idiomas que se especifique o, en su caso, adjuntarse una traducción jurada para estos, si se acepta esta modalidad”* (Muro, 2009: 87), se deben firmar las cláusulas deontológicas de fraude y corrupción, se debe cumplir con la elegibilidad y origen de bienes y consultores, se diseña la descripción del enfoque técnico, actividades y plan de trabajo, composición del equipo técnico y asignación de responsabilidades, cronograma de cumplimiento de servicios, en el caso de prestación de servicios o el listado de bienes, plan de entregas y especificaciones técnicas de los mismos en el caso de bienes, se deben gestionar y presentar las fianzas o garantías bancarias de participación en la licitación solicitadas, etc. (Muro, 2009).

Finalmente, la fase de “Adjudicación del contrato”, es la que comprende la finalización del proceso, la firma del contrato correspondiente con la administración y normalmente la aportación de garantías adicionales solicitada por la administración pública. A partir de este momento, la empresa debe cumplir con lo acordado hasta el cumplimiento definitivo del contrato.

2.5. TIPOS DE COMPRADORES PÚBLICOS EN LAS LICITACIONES INTERNACIONALES

Existe una diversidad importante de administraciones que publican y gestionan licitaciones públicas de tipo internacional en todo el mundo. Las más relevantes, su ámbito, descripción y volumen de fondos gestionados pueden observarse en la tabla 15.

Tabla 15. Actores más relevantes del mercado de las licitaciones Internacionales

Nombre Institución	Ámbito geográfico	Nombre Institución	Descripción Institución	VOLUMEN aprox de FONDOS GESTIONADOS/AÑO (Millones USD)
BANCO MUNDIAL	MUNDIAL	Banco Mundial	Es una organización internacional creada en 1944 como parte del Acuerdo de Bretton Woods especializada en finanzas y dependiente de Naciones Unidas. Su propósito declarado es reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo.	\$44.400,00
BID	AMÉRICA LATINA	Banco Interamericano de Desarrollo	Es una organización financiera internacional creada en el año de 1959. El propósito de esta es financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe	\$13.843,00
BAFD	AFRICA	Banco Africano de Desarrollo	El Banco Africano de Desarrollo (BAFD) es un banco multinacional de desarrollo creado en 1964. El Banco es el encargado de promover el desarrollo económico y el progreso social de los países africanos.	\$6.000,00
BERD	EUROPA	Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo	Es una institución financiera fundada en enero de 1990 con el objetivo de favorecer la transición a una economía de mercado y promover la iniciativa privada en los países ex-comunistas de Europa Oriental, Asia central, Mongolia y la región del Mediterráneo sur y oriental.	\$7.600,00
BASeD	ASIA	Banco Asiático de Desarrollo	Su misión es promover el crecimiento económico y la cooperación en la región de Asia-Pacífico, y acelerar el proceso de desarrollo económico de sus países miembros. El Banco Asiático de desarrollo contrata a empresas que lleven a cabo trabajos de asistencia técnica y consultores individuales, de acuerdo con normas internacionales y según sus propias reglas y procedimientos.	\$17.000,00
CAF	AMERICA LATINA Y ESPAÑA	Corporación Andina de Fomento (Banco de desarrollo de América Latina)	La Corporación Andina de Fomento se concretó en 1966, tras la firma de la Declaración de Bogotá. Se aprobó un programa de acción inmediata y contempló la aplicación de medidas de integración económica y la coordinación de las políticas de los países participantes en materia comercial, industrial, financiera y en servicios de cooperación técnica. Está formado por 19 países (17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal) y 14 bancos privados de la región.	\$11.000,00
BEI	EUROPA	Banco Europeo de Inversiones	Fue creado en 1958 en el marco del Tratado de Roma constituyendo el órgano financiero comunitario de la Unión Europea. Tiene por objetivo contribuir al desarrollo del territorio comunitario de forma equilibrada a través de la integración económica y la cohesión social.	\$7.400
EUROPEAID	EUROPA	Servicio de Cooperación de la Comisión Europea	EuropeAid fue creado en 2001. Es la Dirección-General de la Comisión Europea responsable por la ejecución de los programas y proyectos de ayuda externa en el mundo. Sus actividades se centran en la optimización del valor e impacto de la financiación de ayuda, garantizando que el apoyo sea prestado de forma rápida y responsable.	\$7.995,00

FED	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Fondo Europeo de Desarrollo	Representa el 45% de la dotación anual media de la Unión Europea de ayuda al desarrollo, proporcionando ayuda Comunitaria a los Estados de África, Caribe y Pacífico.	\$52.014,29
IPA	FUTURE EUROPEAN COUNTRIES	Instrumento Europeo de Preadhesión	Representa el 19% de la dotación anual media de la Unión Europea de ayuda al desarrollo. Se destina a los países candidatos y potenciales candidatos adhesión UE: Apoyo a la transición y desarrollo institucional, Cooperación transfronteriza, Desarrollo regional de transporte, medio ambiente y competitividad, Desarrollo de los recursos humanos, Desarrollo rural.	\$1.838,36
IEVA	VECINOS DEL ESTE Y DEL SUR DE EUROPA	Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación	Representa el 19% de la dotación anual media de la Unión Europea de ayuda al desarrollo. Se dirige a los países vecinos de la Unión Europea al Este y Sur.	\$1.757,01
ICD	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Instrumento Europeo de Cooperación para el Desarrollo	Representa un 17% sobre la dotación anual media de la Unión Europea de ayuda al desarrollo. Proporciona el desarrollo económico y social, así como la lucha contra la pobreza en los países de Asia, América Latina y Oriente Medio	\$3.089,74
ECLAC	AMERICA LATINA Y CARIBE	Comisión económica para América Latina y Caribe	Creada en 1951 es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica.	\$9,20
ESCAP	ASIA Y PACÍFICO	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	Fue establecido en 1947. El enfoque regional de la ESCAP es la gestión de la globalización a través de programas de desarrollo ambientalmente sostenible, el comercio y los derechos humanos. Pone un mayor énfasis en la promoción más alta, el crecimiento regional equilibrado y sostenible que ayuda a erradicar la pobreza y genera puestos de trabajo para aumentar la prosperidad en la región.	\$12,60
ESCWA	ASIA OCCIDENTAL	Comisión Económica y Social de Naciones Unidas para Asia Occidental	Se estableció por primera vez en 1973 Para apoyar el desarrollo económico y social en los países de la región, así como para promover la cooperación y la interacción entre los países miembros.	\$8,00
FAO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	Fue fundada en 1945 y es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre y actúa como un foro neutral donde todas las naciones se reúnen como iguales para negociar acuerdos y debatir políticas.	\$343,50
IAEA	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organismo Internacional de Energía Atómica	Este organismo empezó a funcionar en 1957 a fin de tratar de acelerar y aumentar la contribución de la energía nuclear para fines de paz, la salud y la prosperidad en todo el mundo.	\$140,40
IFAD	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	Se creó en 1977 es una agencia especializada de las Naciones Unidas cuyo objetivo es proporcionar fondos y movilizar recursos adicionales para programas específicamente diseñados para promocionar el progreso económico de los habitantes pobres de zonas rurales, principalmente mejorando la productividad agrícola.	\$32,60
ILO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización Internacional del Trabajo	Es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales, creado en 1919.	\$370,40
IMO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización Marítima Internacional	Es un organismo especializado de las Naciones Unidas fundado en 1958 que promueve la cooperación entre Estados y la industria de transporte para mejorar la seguridad marítima y para prevenir la contaminación marina.	\$16,10

ITC	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Centro de comercio internacional	Sus objetivos son reforzar la integración del sector empresarial de los países en desarrollo y las economías en transición en la economía mundial, mejorar el rendimiento de las instituciones de apoyo al comercio y la inversión para beneficio de las PYME, mejorar la competitividad internacional de las PYME.	\$15,40
ITU	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Unión Internacional de Telecomunicaciones	Es el organismo especializado en telecomunicaciones de la Organización de las Naciones Unidas fundando 1865, encargado de regular las telecomunicaciones a nivel internacional entre las distintas administraciones y empresas operadoras. Desarrolla estándares que facilitan la interconexión eficaz de las infraestructuras de comunicación nacionales con las redes globales, permitiendo un perfecto intercambio de información, ya sean datos, faxes o simples llamadas de teléfono, desde cualquier país y trabaja para integrar nuevas tecnologías en la red de telecomunicaciones global, para fomentar el desarrollo de nuevas aplicaciones tales como Internet, el correo electrónico y los servicios multimedia.	\$34,00
OPCW	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización para la Prohibición de las Armas Químicas	Organismo fundado en 1997 cuya misión es asegurar la destrucción de las armas químicas y evitar cualquier forma de su desarrollo o proliferación en el futuro. Para alcanzar estos objetivos, la OPAQ recibe de los Estados Parte información sobre la aplicación de la Convención y realiza las actividades de verificación establecidas en la misma.	\$45,80
PAHO	AMERICA	Organización Panamericana de la salud	Organización internacional de salud pública agencia dedicados a mejorar la salud y de vida de los habitantes de América. Fue fundada en diciembre de 1902. Es parte de la Naciones Unidas para el sistema, y actúa como Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud para América, y como la organización de salud del Sistema Interamericano.	\$668,30
UN WOMEN	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer	También conocida como ONU Mujeres, es una entidad de la Organización de las Naciones Unidas establecida en 2010 y destinada a fomentar el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género.	\$108,70
UNAIDS	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida, es un programa de las Naciones Unidas destinado a coordinar las actividades de los distintos organismos especializados de la ONU en su lucha contra el sida	\$41,30
UNPD	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Creado en 1965, pertenece al sistema de Naciones Unidas, y su función es contribuir a la mejora de la calidad de vida de las naciones. Su meta es ayudar a los países a elaborar y compartir soluciones que permitan responder a los retos que plantean: gobernabilidad democrática, reducción de la pobreza, prevención y recuperación de las crisis, energía y medio ambiente, tecnología de la información y las comunicaciones y el VIH-SIDA.	\$5.825,80
UNECA	AFRICA	Comisión Económica de las Naciones Unidas para África	La Comisión Económica de las Naciones Unidas para África fue establecida en 1958 por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas para fomentar la cooperación económica entre sus Estados miembros. El trabajo de la Comisión se estructura en siete divisiones de programas, centro Africano de Estadística, política macroeconómica, política de desarrollo social innovación y tecnología la integración regional y el comercio desarrollo de la capacidad.	\$12,00

UNESCO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura	Se fundó el 16 de noviembre de 1945 con el objetivo de contribuir a la paz y a la seguridad en el mundo mediante la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones. Se dedica a orientar a los pueblos en una gestión más eficaz de su propio desarrollo, a través de los recursos naturales y los valores culturales, y con la finalidad de modernizar y hacer progresar a las naciones del mundo, sin que por ello se pierdan la identidad y la diversidad cultural	\$134,50
UNFCCC	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	Es un tratado internacional medioambiental negociado en la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992 y luego entró en vigor el 21 de marzo de 1994. El objetivo es estabilizar gases de efecto invernadero concentraciones en la atmósfera a un nivel que impida interferencias antropogénicas con el sistema climático	\$16,90
UNFPA	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Fondo de las Naciones Unidas para la Población	Fue formado en 1969 y su trabajo consiste en la mejora de la salud reproductiva; incluyendo la creación de estrategias y protocolos nacionales, y la provisión de suministros y servicios. La organización ha sido recientemente reconocida por su campaña mundial contra la fístula obstétrica y la mutilación genital femenina.	\$343,40
UNHCR	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	Es el organismo de las Naciones Unidas encargado de proteger a los refugiados y desplazados por persecuciones o conflictos, y promover soluciones duraderas a su situación, mediante el reasentamiento voluntario en su país de origen o en el de acogida. Fundado en 1950.	\$981,60
UNICEF	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas	Originalmente fue creado en 1946, para ayudar a los niños de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. En 1953, Unicef se convierte en organismo permanente dentro del sistema de la ONU, encargado de ayudar a los niños y proteger sus derechos	\$3.428,10
UNIDO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial	Fue establecida por la Asamblea General en 1966 como órgano encargado de promover y acelerar la industrialización en los países en desarrollo. Fomenta la cooperación entre los países industrializados y los países en desarrollo para acelerar el desarrollo industrial, estimulando actividades de fomento de las inversiones y transferencia de tecnología.	\$98,40
UNOG	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	Alberga las oficinas de una serie de programas y fondos como el Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (ECE).	\$113,80
UNON	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi	Es una de los cuatro principales sitios de la oficina de la ONU, donde varios organismos diferentes de las Naciones Unidas tienen una presencia conjunta. Fue establecido en 1996	\$45,90
UNOPS	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos	Es un organismo operacional de las Naciones Unidas dedicado a la implementación de proyectos para el sistema de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, los gobiernos y otros asociados en el mundo de la asistencia humanitaria. Implementa cada año proyectos humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz valorados en más de mil millones USD para sus asociados en más de 80 países.	\$717,00
UNOV	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Oficina de las Naciones Unidas en Viena	Es uno de los cuatro principales de las Naciones Unidas sitios de la oficina donde varios organismos diferentes de las Naciones Unidas tienen una presencia conjunta.	\$13,40

UNRWA	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente	Es una agencia de ayuda y el desarrollo humano, destinado originalmente para proporcionar puestos de trabajo en los proyectos de obras públicas y socorro directo para palestinos árabes que huyeron o fueron expulsados de sus hogares durante los combates que siguieron a la terminación del mandato británico sobre la región de Palestina.	\$324,00
UNU	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Universidad de Naciones Unidas	Es una universidad establecida el 6 de diciembre de 1973, trabaja en estrecha colaboración con la Secretaría de la ONU, la UNESCO y otras organizaciones del sistema de Naciones Unidas, y por su intermedio se fortalecen los vínculos con la comunidad universitaria internacional.	\$10,10
UNV	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Voluntarios de las Naciones Unidas	Es una organización de las Naciones Unidas que contribuye a la paz y el desarrollo a través del voluntariado en todo el mundo. El voluntariado es un medio poderoso de involucrar a las personas para hacer frente a los retos del desarrollo, y se puede transformar el ritmo y la naturaleza del desarrollo.	\$13,30
UNWTO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización Mundial del Turismo	Es la de las Naciones Unidas para la agencia responsable de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para el turismo. Es la principal organización internacional en el ámbito del turismo, que promueve el turismo como motor de crecimiento económico, el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad del medio ambiente y ofrece liderazgo y apoyo al sector en el avance de las políticas de conocimiento y el turismo en todo el mundo	\$2,70
UPU	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Unión Postal Universal	Tiene como objetivo afianzar la organización y mejorar los servicios postales, participar en la asistencia técnica postal que soliciten los países miembros y fomentar la colaboración internacional en materia postal	\$22,80
WFP	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Programa Mundial de Alimento	Se formó en 1961, consiste en la asistencia alimentaria rama de la Naciones Unidas y la más grande del mundo humanitaria organización que trata el hambre y promover la seguridad alimentaria. Se esfuerza por erradicar el hambre y la malnutrición, con el objetivo final en mente de eliminar la necesidad de que la propia ayuda alimentaria.	\$2.269,60
WHO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización Mundial de la Salud	Es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas fundado en 1941, especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención en salud a nivel mundial.	\$881,30
WIPO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual	Es un organismo especializado del Sistema de Naciones Unidas, creado en 1967. tiene por objetivo, armonizar legislaciones y procedimientos nacionales en materia de propiedad intelectual, prestar servicios de tramitación para solicitudes internacionales de derechos de propiedad industrial, promover el intercambio de información en materia de propiedad intelectual, prestar asistencia técnico-jurídica a los Estados que la soliciten, entre otras	\$102,80
WMO	PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (GLOBAL)	Organización Meteorológica Mundial	Es una organización intergubernamental fundada en 1873 establecido en 1950. Entre otras sus funciones son contribuir sustancialmente a la protección de vidas y bienes contra los desastres naturales, a la preservación del medio ambiente y para mejorar el bienestar económico y social de todos los sectores de la sociedad en áreas tales como la seguridad alimentaria, los recursos hídricos y el transporte.	\$12,80
ADMINISTRACIONES AUTÓNOMICAS Y NACIONALES DE CADA PAÍS	Ámbito geográfico de la Administración Pública correspondiente	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CADA PAÍS		(Depende de cada país)
Total fondos multilaterales anuales (aprox)				\$75.699,40

Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial de las propias instituciones

Como se puede observar, el mercado de las licitaciones internacionales es muy diverso, amplio y complejo. Cada una de las instituciones públicas internacionales que gestionan procesos de contratación sigue sus propios procedimientos de trabajo, sus propios objetivos, su propia misión o mandato y su propio ámbito geográfico de actuación. Por todo ello, la dificultad para tener un conocimiento eficiente y adecuado de todos estos factores por parte de una PYME es un hándicap muy importante a la hora de desarrollar su actividad en este tipo de mercado.

2.6. PROCEDIMIENTOS DE LICITACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL

Las licitaciones públicas son procedimientos formales y competitivos con los que una administración gestiona sus adquisiciones. A través de estos procedimientos la administración solicita y evalúa las correspondientes ofertas para la compra de los diferentes bienes, obras o servicios que precisa adjudicando los contratos a la empresa que presenta la oferta más favorable. Estos procedimientos de licitación pueden ser de carácter internacional o restringido al ámbito local dependiendo de las necesidades del organismo convocante o de su propia misión y objetivos como ocurre con los organismos multilaterales internacionales. Con independencia del procedimiento empleado, en las licitaciones internacionales se deben garantizar el cumplimiento de todos los principios básicos: igualdad, elegibilidad, exclusión, selección, etc¹.

En el caso de la Agencia de Cooperación EUROPEAID, el principio de igualdad de trato entre licitadores es una expresión específica del principio de igualdad de trato que busca que exista una competencia sana y efectiva entre las empresas que participan en un proceso de licitación². Con estos principios de igualdad se obliga a que todas las empresas que presenten oferta en un proceso de licitación tengan las mismas oportunidades y por tanto todas estén bajo las mismas condiciones³. De la misma forma, todas las entidades adjudicadoras deben cumplir con cada una de las fases de la licitación tratando por igual a todas las empresas que se presenten a la licitación⁴.

2.6.1. Tipos de procedimientos de licitación

Se pueden llevar a cabo licitaciones de tres tipos, contratos de obras, contratos de suministros y contratos de servicios que se llevarán a cabo por medio de diferentes procedimientos (Tabla 16): abierto, restringido, negociado, marco y competitivo.

¹ Comisión Europea (2015 b)

² Sentencia del Tribunal de Justicia de 13 de octubre de 2005, Parking Brixen, C-458/03, Rec. p. I-8585, apartados 46 y 48, y la jurisprudencia allí citada; sentencia del Tribunal General de 12 de marzo de 2008, European Service Network/Comisión, T-332/03, no publicada en la Recopilación, apartado 72

³ Sentencia del Tribunal de Justicia de 29 de abril de 2004, Comisión/CAS Succhi di Frutta, C-496/99 P, Rec. p. I-3801, apartado 1103

⁴ Sentencia del Tribunal General de 17 de diciembre de 1998, Embassy Limousines & Services/Parlamento, T-203/96, Rec. p. II-4239, apartado 85

Tabla 16. Tipos de procedimientos en una licitación pública internacional

Tipo de Procedimiento	Características principales de cada tipo de procedimiento de licitación
Procedimiento abierto	<p>Cualquier agente económico puede presentar una oferta. Son procedimientos con máxima publicidad. Cualquiera puede solicitar el expediente de licitación Después de realizar la oferta, la administración analizará las ofertas y se comprueba la elegibilidad y la capacidad financiera, económica, técnica y profesional de las empresas licitadoras.</p>
Procedimiento Restringido	<p>Todos los agentes económicos pueden solicitar participar en la licitación, pero solamente pueden presentar oferta aquellos que cumplan con criterios de selección. Se publica una lista con todos aquellos candidatos que hayan contestado al anuncio de licitación y cumplan con los requisitos del mismo y no estén en ninguna situación de exclusión. Estas empresas recibirán el pliego de condiciones de la licitación. Se da máxima publicidad al contrato firmado con la empresa adjudicataria.</p>
Procedimiento negociado en régimen competitivo	<p>Normalmente se invita a un mínimo de tres empresas para que presenten sus ofertas. Se seleccionan a la empresa que presenta la mejor oferta más beneficiosa. La evaluación y la adjudicación del contrato siguen el procedimiento restringido. Habitualmente solo se hace uso de este procedimiento de forma limitada y sobre todo por parte las entidades adjudicadoras relativas a los sectores del agua, energía, transportes y servicios postales. En ocasiones, se puede utilizar este tipo de procedimiento sin publicar anuncio alguno cuando se trata de una urgencia o cuando por motivos técnicos, el contrato solamente se puede realizar con un solo proveedor.</p>
Contratos marco	<p>Son acuerdos entre la administración pública y uno o varios proveedores en el que se regulan las condiciones en las que se gestionarán los contratos que se vayan a adjudicar en un determinado período de tiempo: plazo, objeto, precios, valores máximos, normativas de ejecución y cantidades presupuestadas La duración de los contratos no puede ser mayor a cuatro años.</p>
Diálogo competitivo	<p>Se utiliza cuando los contratos son complejos y la administración pública cree que tanto el procedimiento abierto como el restringido no son adecuados para adjudicar el contrato a la oferta con la mejor relación calidad – precio. El contrato se considera complejo cuando la propia administración no es capaz de concretar los medios técnicos, jurídicos y/o financieros del contrato. Es un procedimiento de uso excepcional. Se publica un anuncio de contrato donde se explican las necesidades de la administración y los requisitos. A partir de este momento, las empresas que cumplan con estos requisitos realizan un diálogo con la administración que podrá llegar a todas las cuestiones de la licitación. Este diálogo se realiza por separado con cada proveedor, pero el órgano de contratación garantizará la igualdad de trato y la confidencialidad del contenido del diálogo y de las ofertas. El mínimo de candidatos será siempre de tres salvo excepción y ninguno estará en situación de exclusión.</p>

Fuente: Datos obtenidos de Normas y procedimientos - Comisión Europea (2015 b)

2.6.2. Umbrales de Contratación

Las administraciones públicas internacionales que convocan procesos de licitación tienen una serie de umbrales económicos a partir de los cuales los contratos deben ser licitados con carácter internacional y por tanto admitir ofertas de proveedores provenientes de cualquier país. Estos límites indicados corresponderán al importe del presupuesto máximo previsto para el contrato en cuestión. Estos contratos no podrán ser divididos en lotes con la finalidad de evitar estos límites de contratación. Cada tipo de

organismo público internacional tiene sus propios límites. Dada la imposibilidad de recoger en este trabajo la totalidad de los de todos los organismos, agencias y entes, recogemos a continuación a modo de ejemplo, los relativos al Grupo del Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y al Sistema de Naciones Unidas, y EUROPEAID.

Con respecto al Grupo Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y Sistema de Naciones Unidas, se utilizará de forma obligatoria el procedimiento de licitación pública internacional en la compra de bienes, obras y servicios que estén financiadas parcial o totalmente con los fondos provenientes de los préstamos del Banco cuando el monto de la adquisición exceda los 5 millones de USD en el caso de Obras y los 350.000 USD para bienes y servicios (Tabla 17) ⁵.

Tabla 17. Umbrales de obligatoriedad de licitación abierta a proveedores extranjeros

Organismos	BID, BIRF, PNUD, AID
SERVICIOS	>350.000 USD
SUMINISTROS	>350.000 USD
OBRAS	>5.000.000 USD

Fuente: Banco Mundial 2017

En relación a EUROPEAID, los límites de contratación afectan a las licitaciones y dependiendo de si los contratos se refieren a obras, bienes o servicios obligan a utilizar un tipo de procedimiento de licitación concreto (Tabla 18).

En conclusión, las licitaciones públicas son procesos formales llevados a cabo por los gobiernos y administraciones públicas con el objetivo de proveerse de bienes, servicios y de desarrollar proyectos convirtiéndose además en un instrumento estratégico con los que conseguir otro tipo de objetivos (Schapper et al., 2006). Son de carácter internacional cuando en este tipo de procedimientos se admite la participación de empresas proveedoras de otros países. Este tipo de procedimientos públicos generan un mercado que llega a suponer alrededor del 13% (Business Link, 2003) y equivale al 29% de todo el gasto público de los gobiernos (OECD, 2013).

Las licitaciones públicas de carácter internacional se constituyen además en una gran oportunidad de internacionalización para las empresas presentando una serie de atractivos muy interesantes para éstas como son el volumen de negocio mencionado, la fiabilidad, la estabilidad y el prestigio y notoriedad que otorga trabajar para o a través de una administración pública.

Las empresas españolas no presentan un peso específico en los volúmenes de contratación pública internacional acorde a la dimensión de su PIB si lo comparamos con respecto a otros países de su entorno, si bien esta situación ha ido mejorando en los

⁵ Banco Mundial 2017 - <http://web.worldbank.org>; Banco Interamericano de Desarrollo 2017 - <http://www.iadb.org/es>; Manual de adquisiciones de las naciones unidas 2010 - <http://www.un.org/es>

últimos años. Esto significa que las posibilidades de mejora de su posición competitiva en el mercado son muy interesantes.

Tabla 18. Umbrales de contratación pública internacional - Comisión Europea

Tipo Contrato	Umbrales económicos – Tipos de procedimiento de licitación pública			
CONTRATOS DE SERVICIOS	<p>≥ 300 000 € Licitación restringida internacional</p>	<p>< 300 000 €, pero > 20 000 €</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contrato marco BENEF 2013 ● Procedimiento negociado en régimen competitivo 		<p>≤ 20 000 € Una sola oferta Podrá efectuarse un pago previa presentación de la factura, sin aceptación previa de la oferta, si el gasto es ≤ 2 500 €</p>
CONTRATOS DE SU-MINISTRO	<p>≥ 300 000 € Licitación abierta internacional</p>	<p>< 300 000 €, pero ≥ 100 000 €</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Licitación abierta local 	<p>< 100 000 € pero > 20 000 €</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Procedimiento negociado en régimen competitivo 	
CONTRATOS DE OBRAS	<p>≥ 5 000 000 €</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Licitación abierta internacional ● Licitación restringida internacional 	<p>< 5 000 € pero ≥ 300 000 € Licitación abierta local</p>	<p>< 300 000 €, pero > 20 000 € Procedimiento negociado en régimen competitivo</p>	

Fuente: Comisión Europea (2016)

Por otra parte, las licitaciones públicas utilizan sistemas y procedimientos de diverso tipo y complejidad con los que publicar, adjudicar y gestionar este tipo de procesos de adquisición. El sistema de valoración y adjudicación más utilizado por gobiernos y administraciones públicas en el “value for money” (Loader, 2005), criterio basado fundamentalmente en el factor precio y que genera numerosas críticas sobre todo por parte de las PYME (Lamming, 1993). Debido a los procesos complejos y competitivos que constituye una licitación pública, las empresas deben plantearse su participación de forma estratégica (Muro, 2009).

CAPITULO 3.
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EN LA LICITACIÓN PÚBLICA

CAPITULO 3. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA LICITACIÓN PÚBLICA

3.1. LAS PYME EN LA LICITACIÓN PÚBLICA

Según el criterio de la Comisión Europea, entendemos por PYME las empresas que tienen una plantilla de menos de 250 personas, una facturación menor a los 50 millones de euros y con un balance de situación menor a 43 millones de euros. De la misma forma, también establece que una empresa es pequeña si ésta tiene por debajo de 50 personas contratadas y una facturación y balance de situación menor a 10 millones de euros. Finalmente, es calificada como microempresa, aquella empresa que tiene menos de 10 trabajadores en plantilla y su facturación y balance de situación no superan los 2 millones de euros (Comisión Europea, 2003).

En el mercado de las licitaciones públicas, las PYME se enfrentan a situaciones de desventaja con respecto a las grandes empresas como, entre otras, tener que contar con recursos que posibiliten gestionar el proceso burocrático, un aspecto desproporcionado en comparación a las grandes empresas (Glover, 2008). Teniendo en cuenta el peso específico que las PYME tienen en el contexto global económico de cualquier país, éstas están muy sub-representadas en este tipo de mercado (McKevitt y Davis, 2013; Tammi et al., 2014). La participación real de las PYME en la contratación pública dentro de la Unión Europea es del 33% mientras que su representación sobre el total de las empresas de la Unión es del 99,8% (GHK, 2010). En contraposición a esta participación, son las PYME las que tienen un mayor potencial de estímulo a la innovación, competitividad y creación de empleo y contribuyen de forma sustancial al crecimiento económico de cada país (Fee et al., 2002; Glover, 2008; BIS, 2013). En la misma línea, Woldesenbet et al. (2011) indican que la visión emprendedora, la flexibilidad y la responsabilidad hacia el consumidor caracterizan a muchas de los pequeños proveedores. La propia Comisión Europea (2008) afirma que el aumento de la participación de las PYME en procesos de licitación pública incrementa la competencia, añade valor y genera puestos de trabajo, innovación y crecimiento económico. A pesar de todo ello, la administración parece carecer de objetivos y prioridades claras que animen y apoyen a este tipo de empresas (Loader, 2015).

Por otra parte, tenemos la perspectiva de las propias PYME, que piensan que trabajar con la administración pública permite reducir la percepción del riesgo al comprometerse a contratos a largo plazo y períodos cortos de cobro (Peck y Cabras, 2010). En la misma línea, el sector público proporciona a la PYME una estabilidad para períodos de crisis y le genera referencias muy valiosas (The Procurement Innovation Group, 2009)

Con respecto a la participación de las PYME en los procesos de licitación pública, diversos estudios han ido analizando las evidencias relativas a la naturaleza de las dificultades detectadas y han intentado proponer soluciones (Bovis, 1996; Erridge et al., 1998; Zheng et al., 2006; Glover, 2008). En esta línea, la necesidad de entender las perspectivas de las dos partes (administración pública y las empresas) también ha generado

diversos trabajos (Fee et al., 2002; Loader, 2005; Loader, 2007; Preuss, 2011; McKevitt y Davis, 2013) que han constatado que, en la actualidad, la participación de las pequeñas y medianas empresas sigue teniendo un peso específico bajo con respecto a las grandes empresas (Glover, 2008; GHK, 2010; Harland et al., 2013; McKevitt y Davis, 2013)

Las licitaciones públicas no han suscitado tradicionalmente gran interés de estudio por parte de la comunidad académica. La falta de trabajos empíricos todavía es manifiesta (Kutlina-Dimitrova y Lakatos, 2016). Sin embargo, en los últimos años la temática ha ido generando mayor interés político y académico, tanto a nivel nacional como internacional, y gracias a esto se han ido identificando las barreras que afectan a las PYME a la hora de abordar este importante mercado.

Las barreras a las que se enfrentan las PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales pueden agruparse inicialmente por su origen, unas vendrían determinadas por la propia administración pública y otras debidas a las capacidades y habilidades de las PYME (Michaelis et al., 2003; Smallbone et al., 2009). Las provocadas por la propia administración pública podrían subagruparse entre aquellas que vienen del propio proceso de licitación, y las que provienen del entorno de la administración pública. Algunos ejemplos de barreras, denominadas externas, provenientes del propio proceso de licitación son los plazos de cobro, la pobre definición de las especificaciones (MacManus, 1991a), el largo y caro proceso de licitaciones (Cabras, 2011) y el hecho de que los precios de licitación sean bajos (Michaelis et al., 2003).

En primer lugar, el propio entorno de la administración pública y sus políticas generan también barreras a la participación de las PYME. En este sentido, la búsqueda del mejor precio a través de la agregación de contratos por ejemplo supone una fórmula que impacta directamente con la relación de las PYME con la administración pública (Loader, 2011; Preuss, 2011). También hay aspectos relativos a los procesos de licitación que desaniman a las PYME a participar en el mercado de las licitaciones internacionales como son: el gran tamaño de los contratos (Bovis, 1996; Errigde et al., 1998; Morand, 2003; Loader, 2007), la excesiva duración de los mismos (Loader, 2011), y la necesidad de demostrar una trayectoria previa (Loader, 2005; Walker y Preuss, 2008; Pickernell et al., 2011).

Por otro lado, las PYME tienen una serie de características internas que entorpecen su participación como son sus recursos limitados y el tamaño de la empresa que influyen directamente todos los procesos (Smallbone et al., 2009). Otros factores muy importantes que actúan como impedimentos a la participación de estas PYME en los procesos de licitación pública son la falta de recursos electrónicos (equipamiento informático, acceso Internet, etc.), legales y de experiencia (Karjalainen y Kemppainen, 2008) y de capacidades de marketing (Michaelis et al., 2003; Walker y Preuss, 2008).

Una primera reflexión de la lectura de las barreras internas a las que se enfrentan las PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales es la importancia del tamaño de las empresas (Karjalainen y Kemppainen, 2008; Pickernell et al., 2011; Tammi et al., 2014; Flynn et al., 2016a; Reijonen et al., 2016). Desde este punto de vista, las diferentes barreras o dificultades al acceso al mercado de las licitaciones

públicas que afectan a las PYME, lo hacen de forma diferente si son microempresas, pequeñas o medianas empresas (Flynn et al., 2013). Según estos autores, las microempresas, pequeñas y medianas empresas no están igualmente dotadas para afrontar estos procesos, no tienen la misma experiencia, no pueden dedicar el mismo número de personas a este tipo de procesos, e incluso no muestran la misma propensión a formarse para poder participar en este mercado. El tamaño de las empresas afecta pues tanto a la frecuencia de licitación, al valor de los contratos que se persiguen y al número de contratos suministrados (Flynn et al., 2013). De la misma forma que el tamaño, la antigüedad de la empresa también está positivamente asociada con los procesos de licitación pública (Pickernell et al., 2011).

Además del tamaño de una empresa, últimamente los trabajos sobre PYME y licitaciones se han centrado también en otros tres aspectos:

- La discriminación del efecto de estas barreras al acceso a los mercados de licitación pública en las PYME en función al sector/producto de cada empresa y de la posición de cada empresa en la cadena de suministro (Freshminds, 2008; Cabras, 2011).
- Las capacidades relacionadas con el trabajo de licitar ante la administración pública que mejoran la ratio de participación en licitaciones públicas (Flynn y Davis, 2016b).
- La falta de formación específica que está asociada con la percepción que tienen las PYME sobre que la falta de recursos obstaculiza la participación en procesos de licitación pública mientras que una actitud positiva hacia la formación está relacionada positivamente con la participación en este tipo de mercado (Saastamoinen et al., 2017).

Por último, los trabajos más recientes comienzan a estudiar como una orientación estratégica en las PYME hace que éstas participen más activamente en procesos de licitación pública (Tammi et al., 2014; Reijonen et al., 2016). Estos autores sugieren que, concretamente una orientación emprendedora de las empresas y una orientación al marketing producen efectos positivos sobre la involucración de las PYME en procesos de licitación pública. Concretamente, según Tammi et al. (2014), la orientación al marketing por parte de las PYME en los procesos de contratación pública tiene un efecto positivo en la forma en que éstas se activan en la búsqueda de información sobre las solicitudes de licitación disponibles y en la forma en la que participan activamente en los concursos de licitación, y por tanto sugieren que la orientación al marketing debe ser tenida en cuenta por parte de la administración a la hora de diseñar los contratos de adquisición y también fomentarse entre las PYME.

3.2. BARRERAS DE LAS PYME EN SUS PROCESOS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL

El mercado de las licitaciones públicas es un tipo de mercado que tiene características y matices propios que condicionan el acceso de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, una perspectiva internacional de este tipo de mercado viene influenciada directamente también por aquellos factores que tradicionalmente han actuado como barreras o problemas de acceso al mercado internacional para las empresas, tal y como está ampliamente reflejado en la literatura, sobre todo en las dos últimas décadas.

De Chiara y Minguzzi (2002) sugieren que las pequeñas y medianas empresas no pueden disfrutar de todas las opciones que existen en el proceso de internacionalización debido a las desventajas fruto de su escasa infraestructura, como por ejemplo la escasez de recursos financieros. Estos autores concluyen que los mayores obstáculos o barreras a la internacionalización de las PYME son los recursos internos limitados y la falta de ciertas capacidades, más que factores externos a las empresas. Existe un importante consenso en que las empresas cuando tienen más recursos financieros y más habilidades tienen mayor éxito en exportación que es la etapa más importante para las PYME en sus procesos de internacionalización (Dhanaraj y Beamish, 2003).

Westhead et al. (2004) clasifica hasta en cuatro tipos, los obstáculos a los que se enfrentan las PYME cuando deciden exportar: estratégicos, operacionales y logísticos, informacionales, y obstáculos basados en los procesos.

En 2004 emerge, en relación con el análisis de las barreras y obstáculos a los procesos de exportación en las PYME, el trabajo de Leonidou (2004) que muestra una revisión de la literatura en la que se realiza un pormenorizado detalle de todos los obstáculos a la internacionalización, clasificándolos en diferentes niveles de categorías, clasificación que ha servido como base de estudios posteriores. En este estudio se indica que las barreras son de índole interno y externo, agrupando como internas las de tipo informacional, funcional y de marketing (producto, precio, distribución, logística y promoción) y calificando como externas las relativas a procesos y procedimientos, las de carácter gubernamental, de tareas comerciales y las relativas al entorno (económicas, político-legales y socioculturales) (Tabla 19).

Tabla 19. Clasificación de Barreras a la exportación en las PYME

Clase de Barrera	Tipo de Barrera		Descripción de la barrera
Interna	Informativa		Información limitada para localizar / analizar mercados Datos problemáticos del mercado internacional Identificación de oportunidades de negocios en el extranjero Incapacidad para contactar con clientes extranjeros
	Funcional		Falta de tiempo de gestión para hacer frente a las exportaciones Personal inadecuado o inexperto para exportar Falta de exceso de capacidad de producción para las exportaciones Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones
	Marketing	Producto	Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros Adaptación del diseño / estilo de producto de exportación Cumplimiento de las normas de calidad de los productos de exportación Satisfacer requisitos de embalaje y etiquetado de exportación Ofrece servicio técnico / postventa
		Precio	Ofrecer precios satisfactorios a los clientes Dificultad para igualar los precios de la competencia Concesión de facilidades de crédito a clientes extranjeros
		Distribución	Complejidad de los canales de distribución extranjeros Acceso a canales de distribución de exportación Obtención de una representación extranjera fiable Mantener el control sobre los intermediarios extranjeros Dificultad en el suministro de inventario en el extranjero
		Logística	No disponibilidad de instalaciones de almacenamiento en el extranjero Costo excesivo de transporte / seguro
Promoción	Ajuste de las actividades de promoción de las exportaciones		
Externa	Procedimental		Procedimientos de exportación/documentación no familiarizados Comunicación problemática con clientes extranjeros Recogida lenta de pagos desde el extranjero
	Gubernamental		Falta de asistencia / incentivos del gobierno local Reglas y reglamentos domésticos desfavorables
	Operativa		Los diferentes hábitos / actitudes de los clientes extranjeros Competición aguda en mercados extranjeros
	Ambiental	Económica	Malas condiciones económicas en el exterior Riesgo de cambio de moneda extranjera
		Político-legal	Inestabilidad política en los mercados extranjeros Normas y reglamentos extranjeros estrictos Barreras arancelarias altas y barreras no arancelarias
Sociocultural		Prácticas de negocios extranjeras desconocidas Diferentes rasgos socioculturales Diferencias verbales / no verbales	

Fuente: Elaboración propia a partir de Leonidou (2004)

La relación de barreras mostradas por Leonidou (2004) es amplia, pero de forma ponderada presenta también un ranking donde podemos observar las que, según él, generan un mayor impacto para las PYME en sus procesos de expansión internacional. Este ranking (Tabla 20) nos muestra que la mayor parte de las barreras que más preocupan a las PYME en su aventura internacional son las de tipo interno como la limitada información para localizar y analizar mercados, la incapacidad para contactar con clientes extranjeros, la identificación de oportunidades de negocio fuera del país, la dificultad a la hora de fijar precios con la competencia y el excesivo coste de seguro y transporte de los productos. Llama la atención que la falta de capacidad de acceso al capital financiero y falta de cualificación y formación del personal de exportación sean barreras catalogadas por Leonidou (2004) como de impacto moderado si nos atenemos a otros trabajos revisados (De Chiara y Minguzzi, 2002; Dhanaraj y Beamish, 2003; Acs y Terjesen, 2005; Orlandi, 2006).

Es interesante ver también como de las cinco barreras que más relevancia tienen en el estudio de Leonidou (2004), las tres primeras sean de tipo informativo. Evidentemente, en la actualidad, se trata de barreras que pueden haberse reducido gracias al uso más globalizado de Internet.

Finalmente hay que tener en cuenta una serie de limitaciones inherentes a este tipo de trabajos. Tal y como indica Leonidou (2004) en sus conclusiones todos los análisis que se realizan sobre barreras e impedimentos a la exportación pueden variar en frecuencia, intensidad o importancia dependiendo del momento, del lugar y del sector económico del que se trate. E igualmente, desde la perspectiva de una PYME, dependería también de la situación concreta y del contexto gerencial, organizacional y del entorno de la empresa.

Otros autores, como Acs y Terjesen (2005), sugieren en su estudio que las mayores barreras que tienen las PYME en sus aventuras internacionales son el acceso a capital financiero, a la buena información relativa al mercado laboral, a las materias primas y a las condiciones del mercado de productos. También identifican como barreras las que generan de forma deliberada las empresas existentes en el mercado e incluso los propios gobiernos que también desarrollan barreras artificiales.

Parecidas conclusiones se observan en el trabajo de Orlandi (2006) que identifica como mayores barreras, la falta de información, la falta de capital financiero, insuficientes capacidades de gestión (falta de orientación comercial, falta de managers con experiencia internacional y de gestión y falta de conocimiento de idiomas), falta de políticas de incentivos incompletas, restricciones técnicas al comercio (normas de calidad), estandarización, requerimientos de responsabilidad social empresarial, procedimientos burocráticos, problemas de marketing y distribución, falta de cobertura de riesgos, y en países donde el nivel de infraestructura es bajo también identifica, como obstáculos importantes, los altos costos de comunicación y transporte de productos.

Tabla 20. Relación de Barreras a la Exportación en función a su Impacto en la PYME

Tipo de Impacto de la barrera en la Pyme	Tipo de Barrera	Clase de Barrera	Ámbito de la barrera
Muy alto impacto			
Información limitada para localizar / analizar mercados	Interna	Informativa	
Incapacidad para contactar con clientes extranjeros	Interna	Informativa	
Identificación de oportunidades de negocios en el extranjero	Interna	Informativa	
Dificultad para igualar los precios de la competencia	Interna	Marketing	Distribución
Gastos de transporte / seguro excesivos	Interna	Marketing	Logística
Los diferentes hábitos / actitudes de los clientes extranjeros	Externa	Operativas	
Malas condiciones económicas en el exterior	Externa	Ambiental	Económica
Inestabilidad política en los mercados extranjeros	Externa	Ambiental	Político-legal
Alto impacto			
Ofrecer precios satisfactorios a los clientes	Interna	Marketing	Precio
Acceso a canales de distribución de exportación	Interna	Marketing	Distribución
Obtención de una representación extranjera fiable	Interna	Marketing	Distribución
Concesión de facilidades de crédito a clientes extranjeros	Interna	Marketing	Precio
Procedimientos / documentación de exportación no familiarizados	Externa	Procedimental	
Reglas y reglamentos domésticos desfavorables	Externa	Gubernamental	
Riesgo de cambio de moneda extranjera	Externa	Ambiental	Económica
Normas y reglamentos extranjeros estrictos	Externa	Ambiental	Político-legal
Impacto moderado			
Datos problemáticos del mercado internacional	Externa	Procedimental	
Falta de tiempo de gestión para hacer frente a las exportaciones	Interna	Funcional	
Personal inadecuado o inexperto para exportar	Interna	Funcional	
Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones	Interna	Funcional	
Provisión de servicio técnico / postventa	Interna	Marketing	Producto
Complejidad de los canales de distribución extranjeros	Interna	Marketing	Distribución
Ajuste de las actividades de promoción de las exportaciones	Interna	Marketing	Promoción
Comunicación problemática con clientes extranjeros	Externa	Procedimental	
Recogida lenta de pagos desde el extranjero	Externa	Procedimental	
Falta de asistencia / incentivos del gobierno local	Externa	Gubernamental	
Competición aguda en mercados extranjeros	Externa	Operativa	
Barreras arancelarias altas y barreras no arancelarias	Externa	Ambiental	Político-legal
Prácticas de negocios extranjeras desconocidas	Externa	Ambiental	Sociocultural
Diferentes rasgos socioculturales	Externa	Ambiental	Sociocultural
Bajo impacto			
Cumplimiento de las normas de calidad de los productos de exportación	Interna	Marketing	Producto
Falta de exceso de capacidad de producción para las exportaciones	Interna	Funcional	
Diferencias verbales / no verbales	Externa	Ambiental	Sociocultural
Muy bajo impacto			
Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros	Interna	Marketing	Producto
Adaptación del diseño / estilo de producto de exportación	Interna	Marketing	Producto
Satisfacer los requisitos de embalaje y etiquetado de exportación	Interna	Marketing	Producto

Mantener el control sobre los intermediarios extranjeros	Interna	Marketing	Distribution
Dificultad en el suministro de inventario en el extranjero	Interna	Marketing	Distribution
No disponibilidad de instalaciones de almacenamiento en el extranjero	Interna	Marketing	Logística

Fuente: Tabla adaptada de Leonidou (2004)

Recientemente otros trabajos de tipo institucional han venido a aportar y complementar los trabajos existentes acerca de las diferentes barreras o problemas que tienen las empresas cuando se plantean iniciar sus actividades a nivel internacional. En este sentido, OECD – APEC (2007) publica dos tipos de rankings. Uno de ellos recoge las diez principales barreras indicadas por las PYME en sus procesos de internacionalización y el otro está realizado desde la perspectiva de los propios países miembros de la OECD (Tabla 21).

Tabla 21. Ranking de Barreras a la Internacionalización de las PYME

Barreras indicadas por las PYME utilizando el método de clasificación de las diez primeras		Barreras indicadas por los propios países miembro de la OCDE utilizando el método de clasificación de las diez primeras	
Ranking factor ponderado	Descripción de la barrera	Descripción de la barrera	Ranking factor ponderado
1	Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones	Cantidad inadecuada y / o personal no entrenado para la internacionalización	1
2	Identificación de oportunidades de negocios en el extranjero	Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones	2
3	Información limitada para localizar / analizar los mercados	Información limitada para localizar / analizar los mercados	3
4	Incapacidad para ponerse en contacto con posibles clientes extranjeros	Identificación de oportunidades de negocios en el extranjero	4
5	Obtención de una representación extranjera fiable	Falta de tiempo de gestión para lidiar con la internacionalización	5
6	Falta de tiempo de gestión para lidiar con la internacionalización	Incapacidad para ponerse en contacto con posibles clientes extranjeros	6
7	Cantidad inadecuada y / o personal no entrenado para la internacionalización	Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros	7
8	Dificultad para hacer coincidir a los competidores. precios	Prácticas de negocios extranjeras desconocidas	8
9	Falta de asistencia / incentivos del gobierno local	Procedimientos de exportación / documentación no familiarizados	9
10	Costes de transporte excesivos	Cumplimiento de la calidad de los productos de exportación / normas / especificaciones.	10

Fuente: OECD-APEC (2007)

Del análisis de los resultados de este trabajo puede concluirse que las barreras en el proceso de internacionalización tienen diferente importancia dependiendo de la perspectiva, aun cuando, como puede observarse en la Tabla 21 precedente, la coincidencia general es muy grande. El trabajo de OECD-APEC (2007) concluye que las barreras o problemas en procesos de expansión internacional coincidentes entre las dos perspectivas (PYME exportadora y miembro de la OECD) son: la falta de personal cualificado en cuestiones de internacionalización (cuantitativa y cualitativamente hablando), la falta de acceso a capital financiero, la limitada información adecuada sobre mercados exteriores, la identificación de oportunidades en mercados internacionales, la falta de tiempo gerencial para dedicar al proceso de internacionalización y la falta de habilidad a la hora de contactar con consumidores de otros países.

Otros autores como Onkelinx y Sleuwaegen (2008), basándose también en la misma clasificación que Leonidou (2004) obtienen las siguientes conclusiones. En primer lugar, en cuanto a las barreras internas, establecen el siguiente orden de importancia:

1. Activos y recursos financieros limitados
2. Ausencia o precariedad de experiencia internacional en el equipo gerencial de la empresa
3. Falta de ambición de internacionalizarse
4. Conocimiento limitado de las redes sociales (social networks) internacionales.
5. Las barreras relativas a la falta de información
6. Finalmente, las barreras relacionadas con la adaptación de los productos, preferencias de los consumidores extranjeros, etc.

En cuanto a las barreras externas, Onkelinx y Sleuwaegen (2008) indican que las dificultades o problemas con los que se encuentran las empresas serían de mayor a menor importancia:

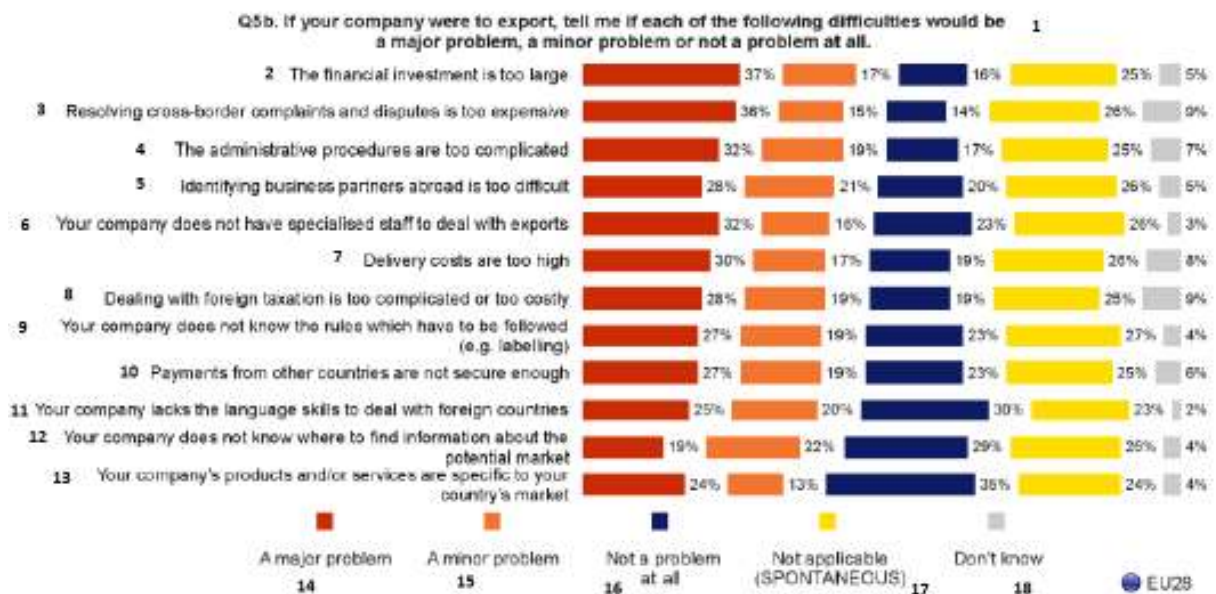
1. Las leyes y regulaciones
2. Condiciones propias de cada mercado extranjero (idioma, costumbres, cultura de los negocios, etc.)
3. La información imperfecta
4. Barreras del entorno político-económico
5. Coste de expandirse internacionalmente
6. Falta de acceso al capital financiero
7. Falta de apoyo por parte del Estado

Mucho más recientes son los estudios publicados por la Comisión Europea (2015 a) y por The Economist (2015) en torno a las barreras que encuentran las empresas en su desarrollo y expansión internacional.

El estudio publicado por la Comisión Europea (2015 a) hace distinción entre las barreras a la internacionalización que indican las PYME que están intentando exportar y aquellas que muestran las PYME ya exportadoras. El primer grupo de empresas (Figura 17) vuelven a indicar la falta de capital financiero como el principal problema, pero se-

guido de un aspecto que hasta el momento no había sido mencionado como es el relativo al alto coste que supone la resolución de reclamaciones y disputas en el extranjero. A partir de este factor, a excepción de la barrera indicada en séptima posición relacionada con cuestiones fiscales en países extranjero, volvemos a observar barreras conocidas como son los procedimientos administrativos complicados, identificación de socios en mercados internacionales, falta de personal cualificado en exportación, costes de transporte demasiado caros, trabajar con aspectos tributarios de otros países es complicado y costoso, desconocimiento de normas, inseguridad con los pagos a recibir de otros países, falta de conocimiento de otros idiomas, falta de información sobre mercados internacionales, etc.

Figura 17. Barreras de las PYME en sus procesos de exportación (PYME sin experiencia)



Leyenda:

- 1 Si tu empresa fuera a exportar, dime si cada una de las siguientes dificultades serian un gran problema, un problema menor o ningún problema en absoluto.
- 2 La inversión financiera es muy grande
- 3 Resolver reclamaciones en el extranjero es demasiado costoso
- 4 Los procedimientos administrativos son muy complicados
- 5 La identificación de socios en el extranjero es muy difícil
- 6 Tu compañía no tiene el equipo especializado para gestionar exportaciones
- 7 Los costes de transporte son muy altos
- 8 Comerciar con impuestos de otros países es demasiado complicado o demasiado costoso
9. Tu compañía no conoce las normas a seguir (por ejemplo, el etiquetado)
- 10 Los pagos desde otros países no son suficientemente seguros
- 11 Tu compañía carece de habilidades de idiomas para comerciar con países extranjeros
- 12 Tu compañía no sabe dónde encontrar información de mercados potenciales
- 13 Los productos y/o servicios de tu compañía son específicos para el mercado de tu país
- 14 Un gran problema
- 15 Un problema menor
- 16 Ningún problema en absoluto
- 17 No aplicable (espontáneo)
- 18 No se

Fuente: Comisión Europea (2015 a). Base del estudio: Empresas que están intentando exportar, considerando exportar en el futuro o probablemente nunca exporten. (Nº: 7.599 de la Unión Europea)

Sin embargo, el mismo estudio realizado para empresas ya exportadoras refleja unos resultados un tanto diferentes en cuanto a la importancia de ciertas barreras (Figura 18). Estas empresas indicaron que los mayores problemas eran los procedimientos administrativos complicados, costes de transporte demasiado caros, identificación de socios en mercados internacionales, falta de capital financiero suficiente, trabajar con aspectos tributarios de otros países es complicado y costoso, resoluciones de reclamaciones y disputas en el extranjero demasiado caras, inseguridad con los pagos a recibir de otros países, falta de información sobre mercados internacionales, desconocimiento de normas, falta de personal cualificado en exportación y finalmente la falta de conocimiento de otros idiomas.

Volvemos a observar que la falta de capital financiero no es la principal barrera indicada por las empresas, una vez son exportadoras, tal y como sugería Leonidou (2004).

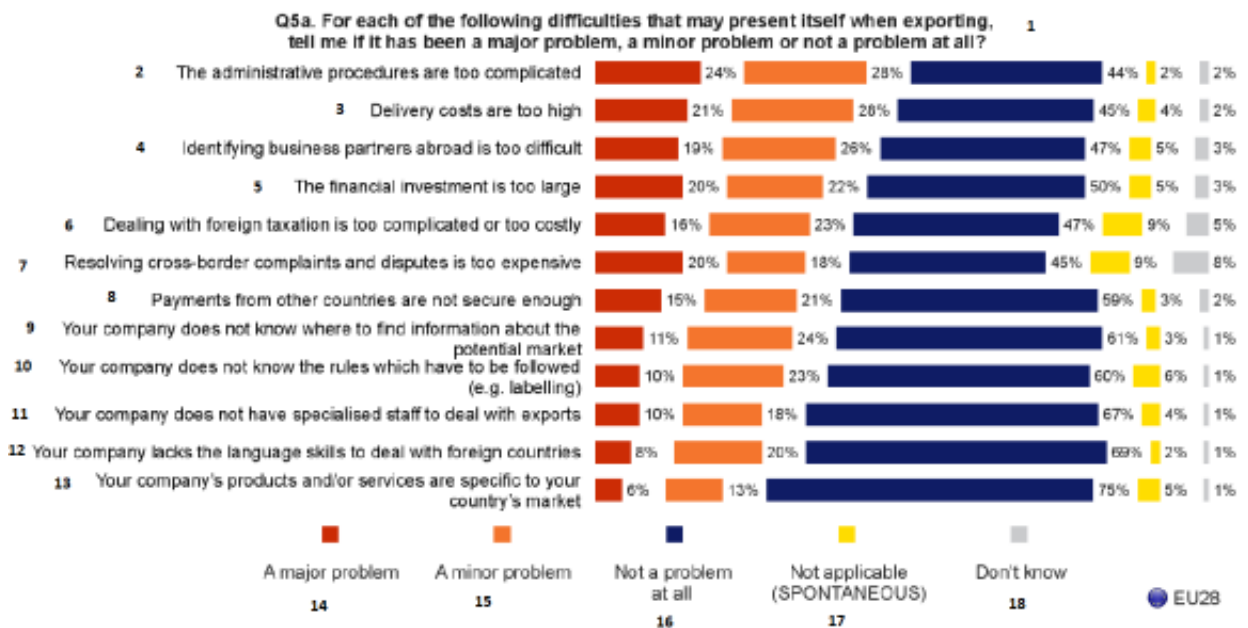
Este estudio de la Comisión Europea (2015 a) también incide en la relatividad de los datos y realiza una diferenciación muy interesante en función, en este caso, del tamaño de la empresa y del sector de actividad específico al que pertenecen. El estudio subraya por ejemplo las siguientes diferenciaciones:

1. Las microempresas indican que el mayor problema lo representa la identificación de socios en mercados internacionales
2. Las pequeñas y medianas empresas del sector servicios indican, que el coste de transporte tiene menor importancia para ellos con respecto a la media.
3. Empresas con un volumen de facturación de más de dos millones de euros indican que la complejidad de los procesos es menos importante que para los que facturan menos. De igual forma pasa con los costes de transporte
4. Las empresas señalan que el factor del coste de transporte es el mayor problema a la hora de exportar.

Todo ello vuelve a indicarnos que no existe una pauta clara y general para todo tipo de empresas, aun siendo todas ellas PYME, y que, dentro de un marco similar global de barreras, las empresas muestran preocupación dispar y marcan un orden de importancia a cada una de ellas dependiendo de diversos factores como tamaño, sector o lugar geográfico.

Finalmente, y también de forma más reciente, es interesante el análisis del estudio realizado por The Economist (2015) que muestra, para una concreta serie de factores, la importancia que las PYME dan a una lista de barreras o problemáticas en sus procesos de internacionalización (Tabla 22). El estudio centra el análisis en cuatro áreas concretas, la localización física del proyecto, el cumplimiento de normas y leyes relacionadas con el proceso de expansión internacional, el mercado laboral en el que el proyecto va a estar involucrado, y las obligaciones contable-fiscal que este proyecto internacional debe tener en cuenta a la hora de su análisis y posterior desarrollo. Como puede observarse, numerosas barreras identificadas a lo largo de los cuatro factores analizados coinciden con las manifestadas en los estudios previos de Leonidou (2004), OECD-APEC (2007) y Comisión Europea (2015 a).

Figura 18. Barreras de las PYME en sus procesos de exportación (PYME con experiencia previa)



Leyenda:

- 1 Para cada una de las siguientes dificultades que se pueden presentar cuando exporta, diga si ha sido un gran problema, un problema menor o ningún problema en absoluto.
- 2 Los procedimientos administrativos son muy complicados
- 3 Los costes de transporte son muy altos
- 4 La identificación de socios en el extranjero es muy difícil
- 5 La inversión financiera es muy grande
- 6 Comerciar con impuestos de otros países es demasiado complicado o demasiado costoso
- 7 Resolver reclamaciones en el extranjero es demasiado costoso
- 8 Los pagos desde otros países no son suficientemente seguros
- 9 Tu compañía no sabe dónde encontrar información de mercados potenciales
- 10 Tu compañía no conoce las normas a seguir (por ejemplo, el etiquetado)
- 11 Tu compañía carece de habilidades de idiomas para comerciar con países extranjeros
- 12 Tu compañía no tiene el equipo especializado para gestionar exportaciones
- 13 Los productos y/o servicios de tu compañía son específicos para el mercado de tu país
- 14 Un gran problema
- 15 Un problema menor
- 16 Ningún problema en absoluto
- 17 No aplicable (espontáneo)
- 18 No se

Fuente: Comisión Europea (2015 a). Base del estudio: Empresas que tienen experiencia en la exportación (Nº: 4.671 de la Unión Europea)

Tabla 22. Barreras a la internacionalización por parte de empresas analizadas en el Estudio The Economist 2015

Ámbito de análisis	Barrera a la internacionalización mencionadas
Localización física del proyecto	Circunstancias socioeconómicas del país
	Volatilidad del tipo de cambio de la moneda
	Seguridad personal y jurídica
	Clima político del país
	Configuración de la una red distribución
	Consideraciones medioambientales y ecológicas (incluidos permisos)
Cumplimiento de normas y leyes	Leyes de protección de datos y privadas
	Normas y leyes de orden público
	Frecuencia del fraude y la corrupción
	Entendimiento del sistema legal
	Leyes sobre la competencia y anti-trust
	Cumplimiento con permisos gubernamentales
Mercado laboral	Leyes, prácticas y costumbre relativas al empleo local
	Habilidades del personal local
	Barreras de lenguaje/idioma
	Costes de cambio de moneda
	Visados y normas de inmigración
	Administrativos relativos a nóminas, etc.
Obligaciones contable y fiscal	Excesiva burocracia del sistema fiscal local
	Normas sobre repatriación de beneficios
	Nivel de costes impositivos de tipo laboral
	Requerimientos de reporte financiero
	Nivel de impuestos de valor añadido
	Normas de transferencia de precios
	Compatibilidad entre normas de reporte financiero local y los estándares internacionales

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del Informe The Economist (2015)

The Economist (2015) recoge en su trabajo todo tipo de empresas, no necesariamente PYME y además está orientado a aspectos directamente relacionados solamente con procesos de internacionalización basados en el establecimiento físico de negocios en países extranjeros, por lo que las conclusiones de este estudio, no son de fácil confrontación con otros hallazgos de la literatura académica analizados, dirigidos específicamente a PYME en su problemática relativa a sus procesos de exportación más que de

internacionalización, aun cuando, por supuesto, tienen una relación directa, y los complementan.

Después de revisar la literatura relacionada con las barreras que se encuentran las Pymes en sus procesos de expansión internacional, se puede concluir que los obstáculos están plenamente definidos en la literatura y que solamente existen matices y diferencias de ponderación en cuanto a la importancia relativa que se otorga a unos frente a otros dependiendo de factores como el tamaño de empresa, sector de actividad, situación de la empresa, país destino de las actuaciones del que se trate, etc. En la tabla 23 se resumen las barreras identificadas en los estudios revisados.

Tabla 23. Cuadro resumen sobre las barreras a la internacionalización de las PYME

Tipo de Barrera	Descripción de la Barrera	Autores que califican a la barrera como importante y relevante						
Externa	Reglas y reglamentos domésticos desfavorables	Leonidou (2004)		Acs y Terjesen (2005)	Orlandi (2006)		Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	Comisión Europea (2015a)
	Falta de asistencia / incentivos del gobierno local	Leonidou (2004)			Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Normas y reglamentos extranjeros estrictos	Leonidou (2004)		Acs y Terjesen (2005)	Orlandi (2006)		Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Procedimientos de exportación / documentaciones no familiares	Leonidou (2004)				OECD – APEC (2007)		Comisión Europea (2015a)
	Riesgo de cambio de moneda extranjera	Leonidou (2004)			Orlandi (2006)		Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Barreras arancelarias altas y barreras no arancelarias	Leonidou (2004)		Acs y Terjesen (2005)	Orlandi (2006)			
	Desconocimiento de prácticas de negocios extranjeros	Leonidou (2004)				OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Rasgos socioculturales diferentes	Leonidou (2004)				OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Diferencias de lenguaje verbal / no verbal	Leonidou (2004)				OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Diferentes hábitos / actitudes de los clientes extranjeros	Leonidou (2004)					Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Malas condiciones económicas en el exterior	Leonidou (2004)					Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Inestabilidad política en los mercados extranjeros	Leonidou (2004)					Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	
	Comunicación problemática con clientes extranjeros	Leonidou (2004)						
	Retorno lento de cobros desde el extranjero	Leonidou (2004)						
	Fuerte competencia en mercados extranjeros	Leonidou (2004)						

Interna	Información limitada para localizar/analizar mercados	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)	Acs y Terjesen (2005)	Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	Comisión Europea (2015 a)
	Datos problemáticos del mercado internacional	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)	Acs y Terjesen (2005)	Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	Comisión Europea (2015 a)
	Identificación de oportunidades de negocios en el extranjero	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)	Acs y Terjesen (2005)	Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	Comisión Europea (2015 a)
	Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)	Acs y Terjesen (2005)	Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	Comisión Europea (2015 a)
	Incapacidad para contactar con clientes extranjeros	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	Comisión Europea (2015 a)
	Personal inadecuado o inexperto para exportar	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)	Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	Comisión Europea (2015 a)
	Cumplimiento de las normas de calidad de los productos de exportación		De Chiara y Minguzzi (2002)	Acs y Terjesen (2005)	Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)		Comisión Europea (2015 a)
	Costo excesivo de transporte / seguro	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)		Comisión Europea (2015 a)
	Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros		De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)		Comisión Europea (2015 a)
	Adaptación del diseño / estilo de producto de exportación		De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)		Onkelinx y Sleuwaegen (2008)	Comisión Europea (2015 a)
	Obtención de una representación extranjera fiable	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)		
	Falta de tiempo de gestión para hacer frente a las exportaciones	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)			OECD – APEC (2007)		
	Ofrecer servicio técnico / postventa	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Dificultad para igualar los precios de la competencia	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Concesión de facilidades de crédito a clientes extranjeros	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Complejidad de los canales de distribución extranjeros	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Acceso a canales de distribución de exportación	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Dificultad en el suministro en el extranjero		De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)	OECD – APEC (2007)		
	Adaptación de las actividades de promoción de las exportaciones	Leonidou (2004)	De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Satisfacer los requisitos de embalaje y etiquetado de exportación		De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Ofrecer precios satisfactorios a los clientes		De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Mantener el control sobre los intermediarios extranjeros		De Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			

	No disponibilidad de instalaciones de almacenamiento en el extranjero		Den Chiara y Minguzzi (2002)		Orlandi (2006)			
	Falta de exceso de capacidad de producción para las exportaciones		De Chiara y Minguzzi (2002)					

Fuente: **Elaboración Propia**

Analizando la Tabla 23 anterior, es posible determinar cuáles son las barreras a la internacionalización más mencionadas en los trabajos de los diferentes estudiosos. De las diez barreras a la internacionalización más referenciadas, nueve son barreras internas y tan sólo una externa (regulaciones y normas en el mercado de destino) (Tabla 24).

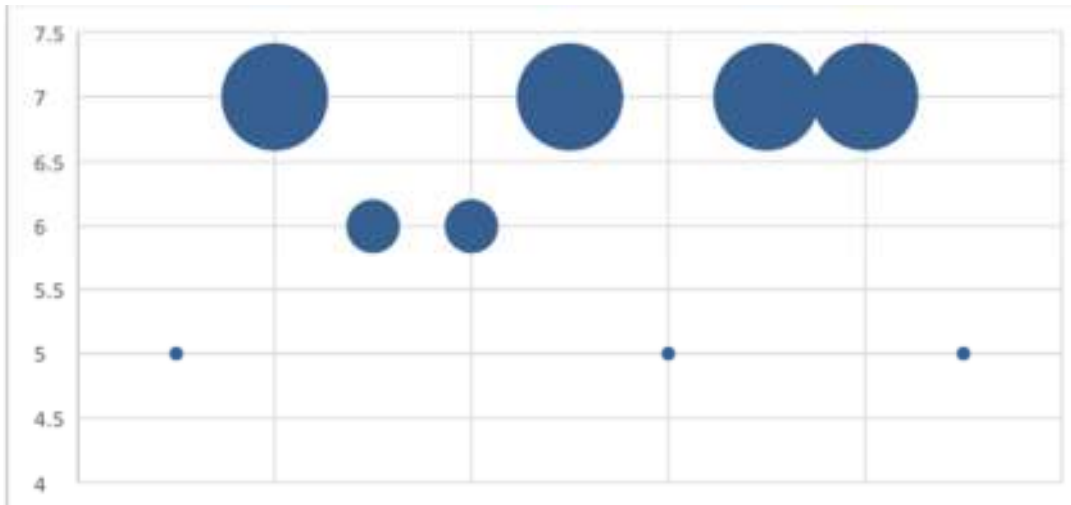
Tabla 24. Diez barreras a la internacionalización de las PYME más referenciadas (En orden de barrera más a menos referenciada)

Diez Barreras a la internacionalización más referenciadas	Tipo de Barrera
Información limitada para localizar y analizar mercados	Interna
Información de mercado internacional problemática	Interna
Identificación de oportunidades de negocio internacionales	Interna
Falta de capital financiero	Interna
Incapacidad para contactar con clientes internacionales	Interna
Falta de habilidades específicas de exportación en el personal de las empresas	Interna
Reunir estándares de calidad y especificaciones concretas en los productos	Interna
Excesivos costes de transporte	Interna
Regulaciones y normas en el mercado destino no favorables	Externa
Desarrollar nuevos productos para mercados extranjeros	Interna

Fuente: **Elaboración Propia**

De una forma más gráfica, se pueden observar en la Figura 19, cuáles son las barreras a la internacionalización de las PYME más referenciadas en los trabajos revisados:

Figura 19. Barreras a la internacionalización de las PYME de mayor consenso en la literatura



Nº Referencias	Tipo de barrera	Clase de Barrera
7	Identificación de oportunidades de negocios en el extranjero	Interna
	Información limitada para localizar / analizar mercados	Interna
	Datos problemáticos del mercado internacional	Interna
	Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones	Interna
6	Incapacidad para contactar con clientes extranjeros	Interna
	Personal inadecuado o inexperto para exportar	Interna
5	Costo excesivo de transporte / seguro	Interna
	Cumplimiento de las normas de calidad de los productos de exportación	Interna
	Reglas y reglamentos domésticos desfavorables	Externa

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la Tabla 23

3.3. BARRERAS Y PROBLEMAS DE ACCESO A LAS LICITACIONES PÚBLICAS POR PARTE DE LAS PYME

En el apartado anterior se ha revisado la literatura existente acerca de las barreras que las PYME deben superar para tener éxito en sus procesos de expansión internacional. Como se ha indicado, el mercado de las licitaciones públicas de carácter internacional, en el que pueden participar empresas de diferentes países, representa una modalidad muy interesante de internacionalización para las PYME. Éstas, además de los obstáculos analizados y propios de cualquier proceso de expansión internacional podrían encontrarse también barreras específicas que les afecten en su participación y normal desarrollo en procesos de licitación pública no permitiéndoles explotar todo su potencial de crecimiento.

En la revisión de la literatura académica realizada al respecto, inicialmente nos encontramos con el trabajo de MacManus (1991a) que, en un estudio realizado con 3.282 empresas norteamericanas, analizó un número considerable de variables y cuestiones relativas a los procesos de licitación pública (Figura 20).

Figura 20. Frecuencia de problemas de empresas al trabajar con la Administración en EEUU



Fuente: MacManus 1991b

Al analizar las diez principales objeciones y problemas (recogidas en la Tabla 25) se puede concluir que algunas hacen referencia a características muy claras de las PYME: falta de recursos financieros o imposibilidad de competir con márgenes pequeños (ciclos lentos de pago, la competencia de otras empresas desploma los precios demasiado para poder competir, excesivo retraso entre la finalización del plazo de entrega de ofertas y la decisión de adjudicación de contrato) y falta de recursos administrativos (demasiada documentación requerida a la hora de realizar la oferta, y demasiado papeleo requerido por contrato recibido).

Tabla 25. Barreras al suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de PYME norteamericanas

Tipo de Barrera
Ciclos lentos de pago
Especificaciones de los procedimientos están escritos de forma muy escueta para permitir una real competencia
Dificultad a la hora de realizar contacto con el usuario actual del servicio o producto
Demasiada documentación requerida a la hora de realizar la oferta
La competencia de otras empresas desploma los precios demasiado para poder competir
Confusión sobre el responsable oficial para la decisión de compra específica.
Reticencia a considerar nuevos productos o servicios.
Especificaciones de los procedimientos escritas de forma muy genérica e imprecisa
Demasiado papeleo requerido por contrato recibido
Excesivo retraso entre la finalización del plazo de entrega de ofertas y la decisión de adjudicación de contrato

Fuente: MacManus (1991a)

Respecto a la problemática en la que se encuentran las PYME cuando intentan abordar el mercado de las licitaciones públicas, Penrose (1995) subrayaba también las ventajas que tenían las grandes empresas debido al tamaño y la experiencia con respecto a las pequeñas y medianas a la hora de abordar el mercado de la contratación pública.

En el mismo sentido, Bovis (1996) indicó que el acceso al mercado para las pequeñas y medianas empresas en las licitaciones públicas está limitado y que el nivel de participación de este tipo de empresas en relación con las grandes no sigue una proporción similar al peso específico que representan en el global de la economía de la Unión Europea. Bovis (1998) hace también un análisis sobre las barreras y problemas al suministro de bienes y servicios a la administración pública, como puede observarse en la Tabla 26, en el que indica como las tres barreras más importantes para una PYME, el elevado tamaño de los contratos objeto de licitación, la dificultad de poder acceder a información relativa a las licitaciones que van a ser publicadas por parte de la administración, la escasez de habilidad en idiomas a la hora de gestionar la parte técnica de un oferta de licitación y la posterior gestión de la misma.

Tabla 26. Barreras al suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de las PYME en la UE

Tipo de Barrera
Tamaño de los contratos
Dificultad de obtener información adecuada sobre los contratos que van a ser lanzados por la administración
Escasez de habilidades en idiomas sobre todo en partes técnicas.
Disponibilidad de tiempo
Coste de dedicación a preparar las ofertas
Escasos recursos en la dirección y gestión y problemas relacionados con la gestión
Especificación de normas o estándares
Dificultad de obtener en otros estados miembros de la UE certificaciones en la obtención de garantías de calidad

Fuente: Bovis (1998)

La Comisión Europea (1998) señaló al mismo tiempo como problemas que afrontan las PYME algunos de los indicados ya por Bovis (1998) como son los siguientes: falta de información acerca de potenciales contratos, falta de habilidad a la hora de diseñar planes de negocio, desfase entre el tamaño de la empresa y el de los contratos. Hay también preocupación en relación con las fluctuaciones de cambio y necesidad de reunir estándares, certificaciones y cualificaciones.

También en relación con la problemática relativa a las barreras de acceso al mercado público por parte de PYME como proveedor, Fee et al. (2002), realizan un estudio sobre los mecanismos de apoyo existentes para pequeñas y medianas empresas en el Norte de Irlanda con el objetivo de mejorar el acceso a los contratos del gobierno (Tabla 27). Este estudio concluye con el convencimiento de que, aun habiendo mecanismos de apoyo para las pequeñas y medianas empresas en el Reino Unido y en la Unión Europea, los procedimientos de contratación pública necesitan ser simplificados para facilitar el acceso de este tipo de empresas (Fee et al., 2002).

En la Unión Europea, el 95% del total de las empresas son pequeñas y medianas, su actividad representa el 64 % del volumen anual de operaciones dentro de la UE y concentran un total del 70% del empleo (Fee et al., 2002). La propia Comisión Europea (1998: 19) ha reconocido la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el beneficio general de las economías nacionales y también en las licitaciones internacionales.

Además de la excesiva burocracia, los problemas más importantes indicados por las empresas analizadas por Fee et al. (2002) en la gestión de una licitación pública son, como puede observarse en la Tabla 27, el tiempo que es preciso dedicar a la realización de las ofertas de licitación, el hecho de que las especificaciones que la administración introduce en los pliegos de condiciones y que las PYME deben tener en cuenta para la realización de las ofertas no son claras ni concretas y la necesidad de que los procedimientos de licitación puedan ser más sencillos y fáciles de seguir por parte de las PYME.

Tabla 27. Barreras al suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de PYME de Irlanda del Norte

Tipo de Barrera
Demasiada burocracia
Gran dedicación general de tiempo
Especificaciones de los pliegos de licitación vagas
Necesidad de simplificación de los procedimientos
Algunos proveedores a veces tienen ventajas desleales con respecto a otros.
Falta de preparación y experiencia por parte del personal de la administración que se encarga de la licitación
Falta de claridad de detalles del contrato
Sensación de que realmente los contratos son otorgados a las empresas que ofertan más barato.
Falta de tiempo entre la fecha de adjudicación y el comienzo de la ejecución de los trabajos o suministro de los productos.
En las notificaciones de denegación de adjudicación faltaría más información.
Beneficios obtenidos del contrato fueron menores de los esperados.
Proceso de presentación de la documentación en modalidad tradicional supone una dedicación aun mayor de tiempo

Fuente: Fee et al. (2002)

Según Fee et al. (2002) cuando la falta de información se va paliando debido a las nuevas tecnologías, van adquiriendo importancia otro tipo de barreras como, por ejemplo: proyectos demasiado grandes para una empresa pequeña o mediana, demasiada carga administrativa y altos costes de preparación de las ofertas. Fee et al. (2002) concluyen en su trabajo que la mayor parte de los problemas manifestados en el estudio se centran en tres aspectos:

1. Gran cantidad de documentación y burocracia
2. Rentabilidad de los contratos muy inferior a las expectativas de los proveedores
3. Falta de profesionalidad del equipo de la administración que se ocupa de gestionar las licitaciones públicas.

Posteriormente el trabajo de Loader (2005) analizó empresas del Reino Unido e identificó una serie de barreras al acceso del mercado de licitaciones públicas, clasificándolas de mayor a menor importancia en función a la frecuencia en que éstas eran mencionadas en las respuestas de las diferentes empresas:

1. Falta de conocimiento de oportunidades
2. Dificultad en entrar en la lista de proveedores aprobados
3. Falta de conocimiento de los procesos de licitación
4. Extenso y complejo proceso de licitación
5. Demasiados requisitos preceptivos
6. Insuficiente consulta previo a la licitación
7. Envergadura de los contratos inadecuada para PYME
8. Demasiada focalización en el precio
9. Requisitos restrictivos (Ej.: medioambientales)

Se observa que la lista de barreras es bastante similar a los otros estudios mencionados anteriormente de MacManus (1991a), Bovis (1998) y Fee et al. (2002). Loader (2005) identifica también, de forma adicional, otras barreras a las que hacen frente las empresas de Reino Unido cuando participa en procesos de licitación pública (Tabla 28).

Tabla 28. Barreras adicionales identificadas en el suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de PYME de Reino Unido

Tipo de Barrera	Contenido
Trayectoria	Solamente los que tiene una fuerte trayectoria y experiencia tienen oportunidad de éxito a la hora de licitar
Burocracia	Excesiva y prohibitiva cantidad de documentación y trabajo administrativo. Los recursos dedicados por una empresa pequeña son desproporcionados para una pequeña empresa en relación con el nivel y valor de los contratos.
Inercia	Las organizaciones del sector público tienen aversión al riesgo y rechazan aceptar innovaciones. También ocurre que el hecho de que las administraciones soliciten siempre la justificación de una buena experiencia y trayectoria hace que exista una barrera de facto a la entrada de nuevas empresas.
Falta de competencia	Falta de formación y cualificación específica por parte de los funcionarios que gestionan las licitaciones que permita una eficiente y efectiva gestión de las mismas.
Contacto y accesibilidad	Dificultad de establecer la adecuada persona de contacto

Fuente: Loader (2005)

Es destacable constatar que, de las barreras adicionales identificadas por Loader (2005), salvo la relativa a la trayectoria, todas las demás son de índole externa a la empresa y debidas a la propia administración.

En la misma línea Loader (2007), hace una revisión de las diferentes políticas seguidas por organismos públicos en el Reino Unido en relación con la participación en las licitaciones de las pequeñas y medianas empresas y de las barreras que éstas se encuentran. En sus resultados destacamos la perspectiva del oferente de los servicios, los funcionarios públicos, que revelan la dificultad de trabajar con pequeñas empresas cuando requieren como único requerimiento el mejor precio. Estos funcionarios expresan también que deben de justificar todo lo que compran en términos del mejor valor. Por tanto,

es muy difícil que las empresas pequeñas compitan, aunque realmente ellos prefirieran trabajar con las empresas pequeñas de su región. Estas manifestaciones están relacionadas con los resultados de Loader (2005) en relación con la sugerencia de algunos representantes de pequeñas y medianas empresas que perciben que las administraciones públicas prefieren trabajar con grandes empresas. Sin embargo, puede verse que en los funcionarios esta cuestión genera conflicto.

Muchas de estas barreras están en la línea de los requerimientos de responsabilidad y transparencia que debe seguir el sector público. Debido a ello, el hecho de que la administración pública utilice procedimientos burocráticos, formales y complejos para la gestión de sus compras a proveedores externos contrasta con la naturaleza general de las PYME, más informales y flexibles, traduciéndose esta situación en una gran barrera de acceso para estas últimas.

Karjalainen y Kemppainen (2008) centran su análisis en la necesidad de recursos y capacidades que las empresas pequeñas y medianas tienen a la hora de trabajar con las administraciones públicas. Con respecto a las percepciones que tienen las pequeñas y medianas empresas, Karjalainen y Kemppainen (2008) consiguieron relacionar una serie de hipótesis realizando el trabajo de campo con PYME finlandesas. Del análisis se derivaron las siguientes conclusiones. En primer lugar, Las empresas pequeñas y medianas consideran que sus recursos legales y administrativos no son suficientes para ser proveedores de administraciones públicas. Además, piensan que las empresas que tienen sistemas electrónicos tienen más posibilidades actualmente para trabajar con estas administraciones. En segundo lugar, las microempresas consideran que sus capacidades como proveedor de productos y servicios no son adecuadas para poder trabajar con la administración.

Karjalainen y Kemppainen (2008) clasifican las barreras identificadas, en tres grupos:

1. Las relativas al propio proceso de licitación. Los procesos de licitación están regulados por legislación específica, y cualquier pequeño error o desviación de los requerimientos puede suponer el rechazo de la oferta. Estudios mencionados anteriormente como los de MacManus (1991a) y Fee et al. (2002) ya indicaban como mayores problemas el esfuerzo que conlleva presentar una oferta, el coste y tiempo que supone presentar la documentación y la especificación de normas. En la misma línea, observamos que Bovis (1998) también apuntaba a las habilidades idiomáticas que es preciso tener, sobre todo en áreas más técnicas.
2. Las relativas al tamaño de los contratos. De nuevo, el hecho de que el tamaño de los contratos sea muy grande hace que implícitamente se esté perjudicando a las empresas pequeñas y medianas. Esta razón es indicaba también previamente por las investigaciones de Bovis (1998), Clark y Moutray (2004) y Morand (2003).
3. Las que tienen que ver con el inadecuado acceso a la información relevante de los procesos de licitación. Aspecto explícitamente señalado por Fee et al. (2002) y Bovis (1998).

Las relaciones que consiguen probar estos autores van en la línea de los estudios de otros autores como MacManus (1991a), Fee et al. (2002) y Bovis (1998). No obstante, destaca la diferenciación de que para las pequeñas y medianas empresas el tamaño no es una barrera significativa, aunque sí lo es para las microempresas.

Peck y Cabras (2010) realizaron un trabajo centrado en la administración británica en relación con el impacto de las licitaciones públicas en el desarrollo económico de regiones y áreas locales. Tras haber estudiado los patrones de gasto de ocho administraciones locales, concluyeron que:

1. *“Muchas pequeñas y medianas empresas (...) confían en la estabilidad y continuidad que les dan los contratos de la administración local y por ello asumen y toleran los altos niveles de burocracia que éstos tienen”* (Peck y Cabras, 2010: 326)
2. *“Las entrevistas también tienden a confirmar los resultados de otros estudios recientes que muestran la vulnerabilidad de las PYME en las economías locales a la tendencia actual hacia enfoques más formales y transparentes de la contratación pública y un énfasis en una definición bastante estrecha del “value for money (relación calidad-precio)”* (Peck y Cabras, 2010: 327). Loader (2007: 313) ya menciona en este sentido que *“Otros desarrollos en los procesos de licitación pública (como la colaboración y la racionalización de la base de proveedores) hacen hincapié en la interpretación más estricta del concepto “value for money” y están trabajando en contra del pequeño proveedor”*.
3. *“La tendencia hacia la centralización de los servicios en el Condado y la prioridad que se da a los criterios de eficiencia en el gobierno puede representar una amenaza para las relaciones comerciales establecidas más tiempo entre la administración y las pequeñas empresas.”* (Peck y Cabras, 2010: 327). En este sentido parece que, según Peck y Cabras (2010), existe una tendencia por parte de las pequeñas y medianas empresas a participar en sistemas de licitación y en contratos más formales y complejos junto con otros proveedores nacionales a través del networking consiguiendo estar así más involucrados en licitaciones a nivel nacional, regional y local. Esto último, según estos mismos autores, está siendo impulsado también por consideraciones ideológicas que propugnan el “adelgazamiento del estado” generando por tanto una tensión entre las demandas de una continua mejora de la eficiencia de los procesos de licitación pública y la posibilidad de utilizar estos procesos de adquisición pública como instrumentos para llevar a cabo políticas socio-económicas.

Cabras (2011) también deja patente en su investigación, en la línea de estudios anteriores mencionados, que las empresas proveedoras de la administración analizadas manifestaron que para mejorar la participación de los negocios locales en las licitaciones públicas se debería de reducir la carga administrativa y mejorar la comunicación entre los organismos públicos y los proveedores.

Estas empresas además apuntaron las siguientes cuestiones:

- Los procesos de licitación están más orientados a reducir los costes adjudicando los contratos a las ofertas más baratas en vez de seguir el concepto “value for money”. En este estudio de Cabras (2011) vuelve a manifestarse y confirmarse en este argumento, en la línea de las conclusiones del trabajo de Peck y Cabras (2010).
- Las licitaciones se han hecho más complejas y por tanto esto favorece a las empresas más grandes.
- Se prefieren contratos con la administración que permitan una relación más a medio-largo plazo con servicios y productos de calidad
- Un mercado restringido crea ventajas para proveedores nacionales
- El nivel de negocio generado por la administración local no justifica la utilización de una cadena de suministro local

Estudios posteriores como el de Pickernell et al. (2011), también basados en los procesos de licitaciones públicas del Reino Unido, realizan consideraciones acerca de los impedimentos de las pequeñas y medianas empresas a la hora de acceder a los mercados de licitaciones públicas. Concretamente el estudio aporta que las empresas grandes, en las que los propietarios son hombres y realizan un uso mayor de la website oficial de la administración muestran una mayor probabilidad de ser proveedores del sector público. También indica que los obstáculos a los que se enfrentan las empresas pueden ser diferentes en función al nivel de gobierno del que se trate (local, regional o nacional).

Loader (2015) vuelve a revisar las barreras relativas al acceso de PYME al mercado de las licitaciones públicas y nos muestra una clasificación adaptada de su trabajo de 2013 (Loader, 2013) que discrimina ciertas barreras en función a la fase del procedimiento de licitación pública en el que se encuentre la empresa. En el análisis cuantitativo que realiza con empresas británicas muestra la frecuencia con la que las empresas identifican las barreras que se encuentran en sus procesos de licitación (Tabla 29).

En las conclusiones de Loader (2015) llama la atención que, de las cinco barreras más mencionadas por las empresas del Reino Unido analizadas, las cuatro primeras (requisitos excesivamente prescriptivos, especificaciones mal escritas incluyendo ambigüedad, duplicación y falta de estandarización, requisitos de recursos prohibitivos asociados con la preparación de las ofertas: costo y tiempo, burocracia) forman parte del ámbito de la administración pública y corresponden directamente con el propio proceso de licitación. También es interesante ver cómo las respuestas de estas empresas sitúan en quinto lugar, como una de las mayores barreras a superar por su parte, la relacionada con “la renuencia a comprometerse con un proceso percibido como injusto”. Todo ello muestra hasta qué punto las empresas piensan que la mayor parte de los problemas por los que no participan más en los procesos de licitación pública son provocados por la propia administración y sus procedimientos de adquisición y cómo ven de injusto el propio sistema.

Finalmente, después de analizar la literatura disponible, con el objetivo de sintetizar los resultados obtenidos por otros investigadores, se recogen en la Tabla 30 una serie de barreras/impedimentos/problemas, coincidentes en muchos de los estudios, clasificados entre barreras internas y barreras externas, y que a su vez se han sub clasificado según el origen del problema/barrera.

Tabla 29. Análisis cuantitativo de las barreras ordenadas por frecuencia

Barreras al acceso del mercado de licitación pública		Descripción de la barrera	Nº de veces mencionada por empresas	% s/total
Ámbito de la barrera	Tipo de Barrera			(252 empresas)
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Requisitos excesivamente prescriptivos	92	37%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Especificaciones mal escritas incluyendo ambigüedad, duplicación y falta de estandarización	68	27%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Requisitos de recursos prohibitivos asociados con la preparación de las ofertas: costo y tiempo	67	27%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Burocracia	45	18%
PYME	Interna - PYME	La renuencia a comprometerse con un proceso percibido como injusto	39	15%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Falta de profesionalidad de los funcionarios: falta de formación, poca experiencia técnica	30	12%
Administración Pública	Entorno de la administración	Actitudes adversas al riesgo	28	11%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Suministro sólo posible a través de un socio estratégico u otro tercero	26	10%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Falta de conocimiento sobre procedimientos y oportunidades	22	9%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Definición estrecha del "value for money" (mejor relación calidad-precio)	18	7%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	La evaluación de la licitación y el proceso de toma de decisiones es demasiado larga	18	7%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Necesidad de demostrar un historial	16	6%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Tamaño del contrato-volumen prohibitivo	13	5%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Incertidumbre del trabajo dentro de un contrato marco	10	4%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Plazos de pago extensos	10	4%
PYME	Interna - PYME	Falta de recursos adecuados ((gestión, administración, marketing, conocimientos lingüísticos, legales, electrónicos)	10	4%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Falta de / mala feed-back con la administración	8	3%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Necesidad de pago para acceder a la información	8	3%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Dificultad para obtener la lista de proveedores aprobados	7	3%
Administración Pública	Entorno de la administración	Actitudes pro-grandes empresas	6	2%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	Incapacidad para determinar el contacto apropiado	5	2%
Administración Pública	Entorno de la administración	Objetivos de adquisición contradictorios, con falta de prioridades claras	2	1%
Administración Pública	Entorno de la administración	Procesos descentralizados producen complejidad, confusión e inconsistencia	1	0,4%
Administración Pública	Proceso de licitación/adquisición	La duración del contrato es prohibitiva	1	0,4%
PYME	Interna - PYME	Pobre cumplimentación de las ofertas	1	0,4%
PYME	Interna - PYME	Falta de estándares requeridos	1	0,4%
Administración Pública	Entorno de la administración	Racionalización de los proveedores con una base de proveedores reducida y marginación de los pequeños proveedores	0	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Loader (2015)

Tabla 30. Barreras al suministro de bienes y servicios a la administración pública por parte de PYME

Tipo de Barrera	Clasificación Según origen Barrera	Clasificación por causas según Karjalainen y Kempainen (2008)	Tipo de Barrera	Autores	
Interna	Falta de recursos	Relativas al propio proceso de licitación	Escasez de recursos financieros. Ciclos de pago largos, costes de preparación de ofertas, necesidad de aportar garantías de licitación y garantías de ejecución.	MacManus (1991a), Bovis (1998), Fee et al. (2002), Loader (2015)	
		Relativas al propio proceso de licitación	Escasez de recursos administrativos y de gestión. Excesiva burocracia y papeleo requerido. Procesos muy largos y extensos. Disponibilidad de tiempo. Coste de dedicación a una oferta.	MacManus (1991a), Bovis (1998), Fee et al. (2002), Loader (2005), Loader (2007), Karjalainen y Kempainen (2008), Peck y Cabras (2010), Cabras (2011), Loader (2015)	
		Relativas al propio proceso de licitación	Falta de recursos legales	Bovis (1998), Fee et al. (2002), Loader (2005), Loader (2007), Karjalainen y Kempainen (2008), Peck y Cabras (2010), Loader (2015)	
		Relativas al propio proceso de licitación	Falta de recursos electrónicos	Bovis (1998), Fee et al. (2002), Loader (2005), Loader (2015)	
	Falta de capacidades	Relativa al tamaño de los contratos	Tamaño de los contratos. Estructuras institucionales descentralizadas que agrupan necesidades de compra. Capacidad de suministro y como consecuencia Necesidad de networking o asociación con otras empresas	Bovis (1998), Loader (2015)	
	Falta de habilidades	inadecuado acceso a información relevante	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones. Necesidad de pagar por la información. Dificultad de determinar cuál es el contacto adecuado	Bovis (1998), Fee et al. (2002), Loader (2005), Loader (2007), Loader (2015)	
		Relativas al propio proceso de licitación	Falta de habilidades idiomáticas en las empresas	Karjalainen y Kempainen (2008), Loader (2014)	
		Relativas al propio proceso de licitación	Falta de habilidades de gestión de licitaciones por parte del management. Falta de formación sobre cómo realizar planes de negocio. Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir. Pobre cumplimentación de las ofertas	Karjalainen y Kempainen (2008), Loader (2015)	
	Externa	Relativas a la Propia administración	Relativas al propio proceso de licitación	Complejidad de los procedimientos. Especificaciones de los pliegos de licitación vagas. Objetivos de las licitaciones con falta de prioridades claras. Procesos descentralizados producen complejidad, confusión e inconsistencia	MacManus (1991a), Fee et al. (2002), Cabras 2011, Loader (2015)
			Relativas al propio proceso de licitación	Dificultades en la comunicación entre administración y proveedor	MacManus (1991a), Loader (2005), Cabras 2011, Loader (2013)
Relativas al propio proceso de licitación			Criterio de precio más bajo vs "Value for money"	MacManus (1991a), Fee et al. (2002), Loader (2005), Loader (2007), Peck y Cabras (2010), Cabras (2011), Loader (2015)	
Relativas al propio proceso de licitación			Falta de competencia específica de los funcionarios que gestionan el procedimiento. Desconocimiento de la materia que se licita.	MacManus (1991a), Fee et al. (2002), Loader (2005), Loader (2015)	
Relativas al propio proceso de licitación			Excesivos retrasos entre la finalización del plazo de entrega de ofertas y la decisión de adjudicación de contrato	MacManus (1991a), Loader (2015)	
Relativas al propio proceso de licitación			Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (Aversión al riesgo por parte de la administración)	Loader (2005). Loader (2015)	
Relativas al propio proceso de licitación			Escasez de tiempo entre adjudicación y ejecución contratos	Fee et al. (2002)	
Relativas al propio proceso de licitación			Preferencia de algunas empresas en particular	Bovis (1998), Loader (2005), Cabras (2011), Loader (2015)	
Relativas al propio proceso de licitación			Falta de rentabilidad final de los contratos	Fee et al. (2002)	

	relativas al país destino	Relativas al propio proceso de licitación	Cumplimiento de requerimientos: de estándares, certificaciones y normativas específicas, medioambientales, etc. en general y de otros países en particular (garantías de calidad). En ocasiones esto sirven para “calificar” proveedores y así realizar procesos restringidos	Fee et al. (2002), Loader (2015)
		Relativas al propio proceso de licitación	Fluctuaciones de cambio (moneda)	Fee et al. (2002)

Fuente: Elaboración Propia

La revisión sobre la literatura de las licitaciones públicas nos ha mostrado distintas realidades en función de los contextos analizados. Hemos constatado que, aunque existe en general cierta coincidencia, no existe unanimidad entre los diferentes estudiosos en relación a las barreras que las PYME deben superar para tener éxito en el mercado de las licitaciones públicas. Existen diferentes perspectivas que otorgan más importancia a unas barreras que a otras en función de la realidad del país, sector/producto tamaño de la empresa incluso también de la posición de la PYME en la cadena de suministro (Freshminds, 2008; Karjalainen y Kempainen, 2008; Cabras, 2011; Flynn et al., 2013). Hay autores que subrayan de una forma especial aspectos concretos como los deficientes recursos legales y administrativos de las PYME (Karjalainen y Kempainen, 2008), la documentación contractual, las expectativas desalineadas de los proveedores y la falta de profesionalidad de los compradores públicos (Fee et al., 2002) y la falta de concienciación de oportunidades por parte de los proveedores (Loader, 2005).

Por otro lado, parece ser una constante en todos los trabajos analizados, el hecho de que muchos de los obstáculos que las empresas indican a la hora de abordar el mercado de la licitación pública provienen de la esfera de la propia administración y en una gran medida de los propios sistemas y procedimientos de licitación. Éstos, bajo la condición de tener que cumplir con las exigencias de transparencia, equidad y eficiencia impuestas por las administraciones públicas, acaban perjudicando sensiblemente la participación de muchas empresas, fundamentalmente las que muestran una carencia mayor de recursos como son las PYME.

Una vez analizadas las barreras que la literatura identifica en el campo de las licitaciones públicas se ha procedido a comparar los resultados con los obtenidos en el apartado relativo a los obstáculos que las PYME encuentran en sus procesos de expansión internacional. La comparación de ambos resultados muestra una importante coincidencia tal y como se puede observar en la Tabla 31. Prácticamente todos los factores coincidentes son de carácter interno como, por ejemplo, la escasez de recursos financieros, la falta de tiempo disponibles para la gestión de este tipo de mercado, la falta de cualificación en el personal, etc.

Concretamente se puede ver que las PYME, cuando intentan afrontar tanto un proceso de internacionalización como de licitación pública encuentran igualmente problemas cuando precisan acceder a cierta información (de mercado, de oportunidades de negocio, así como también de posibilidades de licitación), muestran escasez de recursos financieros, legales, administrativos y de gestión, tienen carencias en habilidades idiomáticas, experiencias y conocimientos específicos sobre procedimientos, acusan también problemas de comunicación tanto con clientes como con las administraciones públicas, les afectan los excesivos plazos de cobro y también sufren con las fluctuaciones

de la moneda extranjera que reciben como pago de la prestación de sus servicios o suministro de bienes.

La coincidencia de muchas de estas barreras es muy importante y por tanto las soluciones que permitirían poder superarlas podrían ser similares.

Tabla 31. Barreras de las PYME en los procesos de internacionalización vs acceso a mercados de contratación pública internacional

Clase de Barrera		Barreras en procesos de expansión internacional	Barreras acceso al mercado de contratación Pública Internacional	
Interna	Informativa	Información limitada para localizar / analizar mercados	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	
		Datos problemáticos del mercado internacional		
		Identificación de oportunidades de negocios en el extranjero		
		Incapacidad para contactar con clientes extranjeros		
	Funcional	Falta de tiempo de gestión para hacer frente a las exportaciones	Escasez de recursos administrativos y de gestión. Excesiva burocracia y papeleo requerido. Procesos muy largos y extensos	
		Personal inadecuado o inexperto para exportar	Falta de habilidades idiomáticas en las empresas. Falta de habilidades de gestión de licitaciones por parte del management. Falta de formación sobre cómo realizar planes de negocio. Falta de experiencia y trayectoria en procesos. Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir	
			Falta de recursos legales	
			Falta de recursos electrónicos	
		Falta de exceso de capacidad de producción para las exportaciones	Escasez de recursos financieros. Ciclos de pago largos, costes de preparación de ofertas	
		Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones	Tamaño de los contratos. Estructuras institucionales descentralizadas que agrupan necesidades de compra. Capacidad de suministro y como consecuencia Necesidad de networking o asociación con otras empresas	
	Marketing	Producto	Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros	
			Adaptación del diseño / estilo de producto de exportación	
			Cumplimiento de las normas de calidad de los productos de exportación	
			Satisfacer los requisitos de embalaje y etiquetado de exportación	
			Ofrecer servicio técnico / postventa	
		Precio	Ofrecer precios satisfactorios a los clientes	
			Dificultad para igualar los precios de la competencia	
			Concesión de facilidades de crédito a clientes extranjeros	
Distribución		Complejidad de los canales de distribución extranjeros		
		Acceso a canales de distribución de exportación		
		Obtención de una representación extranjera fiable		
		Mantener el control sobre los intermediarios extranjeros		

			Dificultad de suministro en el extranjero		
		Logística	No disponibilidad de instalaciones de almacenamiento en el extranjero		
			Costo excesivo de transporte / seguro		
		Promoción	Adaptación de las actividades de promoción de las exportaciones		
Externa	Procedimental		Procedimientos de exportación / documentación no familiares	Complejidad de los procedimientos. Especificaciones de los pliegos de licitación vagas	
			Comunicación problemática con clientes extranjeros	Falta de comunicación entre administración y proveedor	
			Retorno lento de cobros desde el extranjero	Excesivos retrasos entre la finalización del plazo de entrega de ofertas y la decisión de adjudicación de contrato	
	Gubernamental		Falta de asistencia / incentivos del gobierno local	Falta de rentabilidad final de los contratos	
			Reglas y reglamentos domésticos desfavorables	Cumplimiento de requerimientos: de estándares, certificaciones y normativas específicas, medioambientales, etc. en general y de otros países en particular (garantías de calidad). Dificultad en cumplimiento de requerimientos. En ocasiones esto sirven para "calificar" proveedores y así realizar procesos restringidos	
				Preferencia de algunas empresas en particular	
				Criterio de precio más bajo vs "value for money"	
				Falta de competencia específica de los funcionarios que gestionan el procedimiento. Desconocimiento de la materia que se licita.	
	Operativa		Diferentes hábitos / actitudes de los clientes extranjeros		
			Fuerte competencia en mercados extranjeros		
	Ambiental	Económica		Malas condiciones económicas en el exterior	
				Riesgo de cambio de moneda extranjera	Fluctuaciones de cambio (moneda)
		Político - legal		Inestabilidad política en los mercados extranjeros	
				Normas y reglamentos extranjeros estrictos	
				Barreras arancelarias altas y barreras no arancelarias	
Socio cultural			Desconocimiento de prácticas de negocios extranjeras		
			Rasgos socioculturales diferentes		
			Diferencias en el lenguaje verbal y no verbal		

Fuente: Elaboración propia

Después del análisis realizado de la literatura relativa a las barreras de acceso al mercado de las licitaciones públicas y las que afectan a la expansión internacional de las PYME consideramos que algunos de los obstáculos identificados previamente han podido ver alterada su importancia en el transcurso de los últimos años. Por ejemplo, en primer lugar, el de la *"Falta de comunicación entre administración y proveedor"* (MacManus, 1991a; Loader, 2005; Cabras, 2011; Loader, 2013), la *"Falta de información sobre el anuncio de licitaciones"* (Bovis, 1998; Fee et al., 2002; Loader, 2005; Loader, 2015) y la *"Falta de recursos electrónicos"* (Karjalainen y Kempainen, 2008; Loader, 2015). Estos estudios y algunas de sus conclusiones han podido quedar obsoletos o mostrar necesidad de actualización debido al vertiginoso auge del uso y utilización en la sociedad y sobre todo en las empresas y en la administración pública de las nuevas tecnologías. Concretamente es patente la universalización en la mayoría de países del acceso a internet y la proliferación de aplicaciones B2B que facilitan numerosos trámites con entre

empresas y administración y que permiten también una mayor y más inmediata comunicación entre partes. Además, y debido a ello, puede ser que en la actualidad hayan surgido nuevos problemas no detectados en su día.

Por otra parte, procesos recientes en el modelo económico actual global como son los relacionados con la generalización de la subcontratación y con el desarrollo del concepto de networking o colaboración entre organizaciones y empresas, probablemente podrían estar resolviendo algunas de las problemáticas y barreras indicadas por parte de los estudios anteriormente revisados como por ejemplo: “la escasez de recursos financieros”, “la escasez de recursos administrativos y de gestión”, “el tamaño de los contratos”, “la capacidad de suministro”, “el cumplimiento de requerimientos: de estándares, certificaciones y normativas específicas”, etc. En este sentido, la literatura académica indicaba que la colaboración entre empresas ayudaba a las PYME a conseguir objetivos (Aldrich y Zimmer, 1986; Birkinshaw et al., 1998; Lu y Beamish, 2001; Gassmann y Keupp, 2007; Mamavi et al., 2017) pero éstas no mostraban una clara predisposición a la colaboración como podría ser en la actualidad. En relación con la subcontratación, hay trabajos que la vinculan directamente con los objetivos de la administración pública de buscar más ahorros de costes concluyendo que este tipo de prácticas de subcontratación suelen corresponder a presupuestos per cápita más elevados relacionados con zonas urbanas y menos en con los de menor presupuesto público per cápita, más vinculados a zonas rurales

En la misma línea, los trabajos de Thorelli (1986), Oviatt y McDougall (1995), Coviello y Munro (1995), Hadley y Wilson (2003), Nummela (2004), Oviatt y McDougall (2005), Coviello y Cox (2006), Zhou et al. (2007) y Stam y Elfring (2008) apuntan en la dirección de que el networking y las relaciones de colaboración son, sin ninguna duda, importantes facilitadores de la actividad internacional de las PYME. Kenny y Fahy (2011) demuestran también empíricamente la relación positiva entre el networking y el resultado internacional en las PYME.

Desde la perspectiva estricta de las licitaciones internacionales, Peck y Cabras (2010) ya mostraban la existencia de una tendencia por parte de la PYME a la participación en procesos de licitación y en contratos más formales y complejos operando a través del networking.

Todas estas cuestiones aconsejarían un nuevo estudio de la problemática existente en la actualidad en relación con el acceso de las PYME al mercado de las licitaciones públicas internacionales.

3.4. CAPACIDADES DINÁMICAS DE UNA PYME EN EL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES: Propuesta de un modelo y cuestiones de investigación

En el presente trabajo se ha revisado la literatura relativa a las capacidades dinámicas genéricas necesarias en la empresa en su desarrollo en entornos complejos y muy cambiantes (Teece et al., 1997), la relación de éstas en la creación, mantenimiento y evolución de ventajas competitivas (Evers, 2011) y sobre el resultado de internacionalización de la empresa (Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2005; Weerawardena et al., 2007). También se han revisado las diferentes barreras y obstáculos que deben salvar las PYME para conseguir resultados exitosos en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales (MacManus, 1991a; Bovis, 1998; Fee et al., 2002; Loader, 2005; Loader, 2007; Karjalainen y Kempainen, 2008; Peck y Cabras, 2010; Cabras, 2011; Loader, 2015). Se ha constatado que no existen trabajos que analicen las capacidades dinámicas de internacionalización que necesitan las PYME para ser exitosas en el ámbito de las licitaciones internacionales, por ello se considera que, además de analizar las capacidades dinámicas genéricas de internacionalización más comunes en la literatura académica, sería conveniente avanzar un paso más y explorar si existen capacidades dinámicas específicas en este ámbito.

En primer lugar, como se ha indicado, la literatura evidencia que el acceso al mercado de las licitaciones internacionales presenta una serie de obstáculos por un lado propios de los procesos de expansión internacional de las PYME (Westhead et al., 2004; Leonidou, 2004; Acs y Terjesen, 2005; Orlandi, 2006; OECD – APEC, 2007; Onkelinx y Sleuwaegen, 2008; Comisión Europea, 2015 a; The Economist, 2015) y por otro que surgen de la propia problemática que tienen las PYME a la hora de acceder al mercado de las licitaciones públicas (MacManus, 1991a; Fee et al., 2002; Loader, 2005; Loader, 2007; Karjalainen y Kempainen, 2008; Peck y Cabras, 2010; Cabras, 2011; Pickernell et al., 2011; Loader, 2015). Según los trabajos analizados, se ha puesto de manifiesto que existe a priori una gran coincidencia entre los tipos de barreras que afectan a las PYME cuando quieren acceder a mercados internacionales y cuando deciden desarrollarse en el mercado de las licitaciones internacionales y que estas coincidencias se centran fundamentalmente en las barreras internas. Sin embargo, existen diferentes perspectivas que otorgan más importancia a unas barreras que a otras en función de la realidad del país, sector, o tamaño de la empresa. Flynn et al. (2013) consideran que el tamaño de las empresas afecta tanto a la frecuencia de licitación, al valor de los contratos que se persiguen, como al número de contratos suministrados. En este sentido, Flynn y Davis (2016b) afirman que el tamaño, edad y sector de actividad de las empresas importan más que las propias capacidades de licitación de las mismas (relacionales y procedimentales) a la hora de explicar el número y valor de los contratos que una empresa busca ganar. Hay autores que subrayan de una forma especial aspectos concretos que dificultan el acceso a este mercado, como los deficientes recursos legales y administrativos de las PYME (Karjalainen y Kempainen, 2008), la documentación contractual, las expectativas desalineadas de los proveedores y la falta de profesionalidad de los compradores públicos (Fee et al., 2002), la falta de concienciación de oportunidades por parte de los proveedores (Loader, 2005), y la desventaja de las PYME para encontrar recursos que

posibiliten gestionar el proceso burocrático, un aspecto desproporcionado en comparación a las grandes empresas (Glover, 2008).

En segundo lugar, en la literatura también encontramos evidencias de la relación existente entre capacidades y resultados de las empresas en el mercado de las licitaciones públicas. Uno de los trabajos más recientes de la literatura académica sobre licitaciones es el de Flynn y Davis (2016b) que, basado en un estudio de investigación empírico, sostiene que las PYME fundamentalmente tienen dos tipos de capacidades que afectan a los resultados de las mismas en el mercado de las licitaciones internacionales: la capacidad relacional y la capacidad procedimental. Estos autores entienden capacidad como la habilidad de una empresa de ordenar sus recursos con la finalidad de identificar las oportunidades de contratos y posteriormente explotarlos (Flynn y Davis, 2016b: 4). La capacidad relacional sería concretamente la habilidad de una empresa de promocionarse a sí misma como un proveedor creíble para el sector público. Esta habilidad incluso incluiría la posibilidad de influenciar en las especificaciones de un pliego de condiciones en los casos que fuera posible. La capacidad relacional tiene que ver con la creación de demanda de nuevos productos y servicios e informar de las intenciones de adquisición de los compradores antes de que ellos incluso emitan la solicitud de precio formal (Flynn y Davis, 2016b: 5). Por su parte, la capacidad procedimental es la habilidad de una empresa de cumplir con las demandas administrativas y técnicas de un proceso de licitación, incluyendo la comprensión de lo que la administración espera de sus proveedores y los criterios que ellos utilizan para evaluarlos.

Planteando estas dos capacidades Flynn y Davis (2016b) desarrollan un modelo que las conecta con varias variables: la frecuencia de licitación, el valor del contrato buscado, la ratio de contratos ganados y el porcentaje que suponen las licitaciones internacionales con respecto a la facturación de la empresa. Sus conclusiones son que la capacidad relacional no tiene una correlación positiva con respecto a la frecuencia de licitación ni tampoco con el valor del contrato buscado. Por el contrario, la capacidad procedimental sí tiene efecto sobre la actividad de licitación. Por otro lado, tanto la capacidad relacional como la capacidad procedimental sí que afectan directamente al aumento de la ratio de contratos ganados con respecto a las ofertas presentadas y también tienen un efecto positivo sobre la proporción que los ingresos derivados del mercado de las licitaciones suponen con respecto al total de la empresa.

Por otro lado, el mercado de licitaciones públicas internacionales es muy importante en dimensión y significancia, sin embargo, dado que el concepto de “value for money” es sobre el que gira la mayor parte de las licitaciones públicas, y dada la importancia del valor de los contratos y de determinadas barreras propias, para las PYME con voluntad de entrada en el mercado de las licitaciones públicas internacionales, aún en ausencia de estudios concretos para las licitaciones internacionales, existen suficientes indicios que indican que el proceso no está exento de dificultades y la participación y éxito de una PYME en él dependerá de muchos factores que es necesario analizar previamente.

Además, la lectura de la literatura revisada sugiere también que algunos de los obstáculos identificados han podido variar en el transcurso de los últimos años, como

son, por ejemplo, la “*Falta de comunicación entre administración y proveedor*” (MacManus, 1991a; Loader, 2005; Cabras, 2011; Loader, 2013), la “*Falta de información sobre el anuncio de licitaciones*” (Bovis, 1998; Fee et al., 2002; Loader, 2005; Loader, 2015) y “*Falta de recursos electrónicos*” (Karjalainen y Kempainen, 2008; Loader, 2015). Estos estudios y algunas de sus conclusiones han podido quedar obsoletos o mostrar necesidad de actualización debido al vertiginoso auge del uso y utilización en la sociedad, y sobre todo en las empresas y en la administración pública, de las nuevas tecnologías. Concretamente es patente la universalización en la mayoría de países del acceso a internet y la proliferación de aplicaciones B2B que facilitan numerosos trámites con entre empresas y administración y que permiten también una mayor y más inmediata comunicación entre partes. Además, y debido a ello, puede que en la actualidad hayan surgido nuevos problemas no detectados en su día.

El trabajo de investigación pretende inicialmente identificar y analizar las barreras que una PYME se encuentra en la actualidad cuando quiere acceder al mercado de la contratación pública internacional. Es por ello que la primera cuestión de investigación propuesta sea la siguiente:

C.1. ¿Cuáles son las barreras de acceso al mercado de las licitaciones públicas en las PYME?

Como se ha indicado, la revisión de la literatura también identifica una serie de capacidades dinámicas genéricas inherentes a los procesos de expansión internacional de las PYME como son: capacidad de adquisición de conocimiento y aprendizaje, capacidad de adaptación y visión empresarial, capacidad de networking y capacidad de marketing. Estas capacidades de tipo genérico son básicas para que una empresa pueda dar respuesta a todos los retos, oportunidades y dificultades que puede encontrarse en cualquiera de sus desarrollos empresariales en nuevos mercados y culturas diferentes. Todo ello de la forma más eficiente y rápida posible suponiendo la adaptación y reconfiguración de cualquiera de sus estructuras y recursos actuales. Esto incluye por lo tanto el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

Por un lado, dirigir las empresas actualmente en la economía global requiere flexibilidad, agilidad, emprendurismo, aprendizaje y decisiones de inversiones inteligentes (Pitelis y Teece, 2010). La visión empresarial es una capacidad que se compone de una actitud innovadora, visionaria y proactiva de los directivos-propietarios que hacen que se puedan explorar nuevas oportunidades en mercados extranjeros (Knight y Cavusgil, 2004; Cavusgil y Knight, 2015).

Las capacidades dinámicas descansan sobre una rápida innovación, adaptación y flexibilidad a lo largo de muchos mercados y dentro de diferentes culturas. Teece (2007) asocia esas capacidades con una visión empresarial, y Pitelis y Teece (2010) añaden que la empresa multinacional es el resultado del deseo de los directores de empresas de crear u capturar valor a través de los mercados. La idea de que la internacionalización es un acto empresarial que requiere capacidades dinámicas para conseguir rendimiento superior está estudiado empíricamente por parte de Jantunen et al. (2005) y Evers (2011).

Las capacidades dinámicas de visión empresarial están relacionadas con la capacidad emprendedora de los directores-propietarios-emprendedores, con su experiencia internacional, con una clara orientación al aprendizaje, con una actitud innovadora y proactiva de los responsables de las empresas (Knight y Cavusgil, 2004; Cavusgil y Knight, 2015), con una predisposición de éstos a la asunción de riesgos, y con rápidos procesos de toma de decisiones (Weerawardena et al., 2007).

El mercado de las licitaciones internacionales es una modalidad de internacionalización que eligen empresas de todo el mundo para internacionalizarse. Por tanto, en las diferentes iniciativas que toman las empresas para acceder al mercado de las licitaciones públicas internacionales deben estar presentes las capacidades dinámicas de visión empresarial si estas empresas buscan, en un entorno cambiante, éxito en sus objetivos.

Por tanto, una segunda cuestión de investigación a la que pretende dar respuesta el presente trabajo será la siguiente:

C.2. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de Visión Empresarial a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso y obtención de resultados en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?

Por otro lado, las capacidades de aprendizaje y de adquisición e integración de conocimiento son básicas en los resultados internacionales (Prange y Verdier, 2010). Comenzar a trabajar en nuevos mercados internacionales supone adentrarse en contextos comerciales y económicos probablemente diferentes y con formas de actuar y tipología de actores muy diversos (Frasquet et al., 2013). El aprendizaje consiste en la adquisición, integración y explotación del conocimiento adquirido (Villar et al., 2013). Se considera un proceso clave para replantear las estrategias de la organización de acuerdo al entorno, requiriendo la exploración y aprendizaje de nuevas competencias, y la explotación de las existentes (Escandón et al., 2013). Zollo y Winter (2002) defienden la importancia del desarrollo de esta capacidad en aquellas situaciones en las que la diversidad de experiencias en una empresa es alta, la frecuencia de la coordinación de las mismas es alta y la ambigüedad causal del desempeño de las rutinas es también alta como es el caso de las licitaciones públicas internacionales. Todo ello precisa de la adquisición de nueva información y conocimiento que complemente al existente y que permita su explotación con el objetivo de conseguir nuevos productos o servicios o adaptación de los existentes. En la creación e impulso de nuevos productos o servicios innovadores, no solamente se trata de adquirir conocimiento o de captar información del mercado sino de integrar todo ello en las estructuras internas de las empresas, en la experiencia acumulada de la misma y contrastarlo con la información obtenida de las redes (Weerawardena et al., 2007)

Según Weerawardena et al. (2007) los datos sobre mercados no son suficientes para el desarrollo de productos innovadores, también, se necesita información externa de redes o interna por ejemplo de la I+D. Eisenhardt y Martin (2000) hacen hincapié en la práctica repetida con su correspondiente generación de experiencia y los posibles

errores tenidos en el pasado. Siguiendo el mismo enfoque, Zollo y Winter (2002) señalan además la relevancia de los procesos cognitivos planificados a propósito por parte de las empresas, como son la instrumentalización del conocimiento a través de dinámicas de grupo y sistemas de evaluación del rendimiento y la protocolarización de las rutinas que se realizan habitualmente en cada empresa.

Una empresa internacional consigue ventajas sobre los competidores locales a través de la explotación de sus capacidades existentes y distintivas, pero esto debe de ser seguido por la mejora constante y la reconfiguración de capacidades a medida que la empresa aprende y acumula conocimiento (Luo, 2002). Por ello, y dada la complejidad del ámbito de las licitaciones, consideramos de gran interés centrarnos en el análisis de la capacidad dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento.

Una tercera cuestión de investigación a la que pretende dar respuesta el presente trabajo será la siguiente:

C.3. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de aprendizaje y de adquisición e integración de conocimiento a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?

Una de las modalidades que muestra la literatura para abordar determinados tipos de barreras al acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales es el modo de participación agrupada. Este modelo de participación hace que se reúnan los recursos y capacidades con un partner que actúa de líder y que resuelve la baja experiencia de las otras empresas (McKevitt y Davis, 2013). Aquí es donde adquiere importancia la capacidad de la empresa de participar en licitaciones con la ayuda de otras empresas. Esta capacidad, denominada de networking es necesaria desarrollarla y no está exenta de dificultades (Quayle, 2002; Morrissey y Pittaway, 2004).

Según Muro (2009), ir de forma conjunta a una licitación pública internacional es una solución a tener en cuenta y que es preciso trabajar con antelación a cualquier proceso de licitación buscando y establecimiento acuerdos de colaboración y alianzas. Estas alianzas nos permiten ganar un socio y nos evita un competidor (Muro, 2009). Si existen sinergias y los conflictos son manejables, probablemente una alianza siempre sea la mejor opción (Muro, 2009).

De hecho, unas de las políticas impulsadas por la administración pública para promover la participación de la PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales, denominadas políticas “SME-friendly” son las acciones que animan a las empresas a participar bajo la modalidad de consorcio (Flynn y Davis, 2016a).

En cuanto al estudio conjunto de las capacidades de networking en las licitaciones internacionales, recientemente Flynn y Davis (2016b) han estudiado la capacidad de networking de las PYME en los mercados de licitaciones públicas, sin embargo, su estudio está centrado en la relación con el ofertante de la licitación y en los contratos a nivel nacional o local, y no en la relación con otras empresas para suplir las debilidades de la PYME licitadora en las licitaciones internacionales.

Por otro lado, Pinho y Prange (2016) indicaban que mientras que investigaciones previas han estudiado las capacidades dinámicas tanto para grandes compañías y empresas emprendedoras (ej. Zahra et al., 2006), pocos estudios han analizado explícitamente a las pequeñas en oposición a las firmas jóvenes emprendedoras o considerado diferentes tipos de empresas para ver cuáles de éstas son las que más se pueden beneficiar del desarrollo y utilización de las capacidades dinámicas.

Por tanto, una cuarta cuestión de investigación a la que pretende dar respuesta el presente trabajo será la siguiente:

C.4. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de networking a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?

La capacidad de adaptación (Cohen y Levinthal, 1990; Van den Bosch et al., 1999; Zahra y George, 2002; Wang y Ahmed, 2007) supone el proceso de integración de todo el conocimiento (existente y nuevo) y la posterior reconfiguración de rutinas y procesos son aspectos también muy importantes cuando una PYME quiere adentrarse en mercados internacionales con éxito (Knight y Cavusgil, 2004).

En el proceso de integración de todo el conocimiento, Zahra et al. (2006) se refiere al conocimiento existente como el conocido y comprendido por toda la organización y que, combinado con el nuevo, determinan las capacidades dinámicas que se necesitan para poder conseguir la adaptación a los rápidos cambios del entorno transformando el conocimiento previo de la organización y por tanto cambiando también sus resultados. Estos resultados son los que finalmente acabarán también afectando en un futuro a la toma de decisiones dentro de la empresa (Zahra et al., 2006)

Con la capacidad de reconfiguración de rutinas y procesos se entiende la forma en la que se consigue dar respuesta a las nuevas oportunidades de negocio modificando la estructura de recursos internos de la empresa, cambio de procesos y procedimientos, modelos de negocio para conseguir mantener y/o aumentar la competitividad en entornos muy cambiantes (Jantunen et al., 2005).

La capacidad de adaptación supondría, por tanto, la capacidad de la empresa de, una vez detectadas nuevas ideas, oportunidades y/o amenazas, saber aprovecharlas convirtiéndolas en adaptaciones y/o creando productos, servicios, y/o procesos (Teece, 1997).

En la actualidad se entiende que la capacidad de adaptación de las empresas es uno de los aspectos clave para todas aquellas organizaciones que compiten en mercados cada vez más globales y dinámicos (Oktemgil y Greenley, 1997; Forrant y Flynn, 1999; Rindova y Kotha, 2001; Gibson y Birkinshaw, 2004; Wang y Ahmed, 2007; Hou, 2008) como pueden ser los relacionados con las licitaciones internacionales de carácter internacional, donde una empresa compite en un ámbito diferente a su país con otras empresas provenientes también de otros países del mundo. En este aspecto, las claves son

que una empresa evolucione y esté predispuesta a tratar de mejorar de forma sistemática, configurando y reconfigurando sus recursos y cambiando procesos, adaptándose así al entorno incluso si para ello fuera preciso cambiar de formas de trabajar y de rutinas (Gibson y Birkinshaw, 2004). Por tanto, las estructuras, los recursos y la aplicación y disposición de los mismos en una empresa deben ser flexibles y estar en constante cambio (Sánchez, 1995; Rindova y Kotha, 2001).

Concluyendo, la capacidad de adaptación es muy importante para una empresa cuando desarrolla su actividad de manera competitiva y sostenible en el tiempo en un mercado cambiante e internacional que precisa de empresas muy flexibles y con un nivel alto adaptabilidad a estos cambios.

Por todo ello, una quinta cuestión de investigación a la que pretende dar respuesta el presente trabajo será la siguiente:

C.5. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas adaptación a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?

En la literatura académica distintos trabajos han intentado clarificar las características y funciones específicas de las capacidades dinámicas de marketing. A pesar de la existencia de una gran heterogeneidad de explicaciones relativas a las capacidades dinámicas de marketing, el estudio más centrado es el de Bruni y Verona (2009) basado en los supuestos más comunes sobre este tipo de capacidades. Sin embargo, es posible encontrar consenso en relación con la identificación de las capacidades dinámicas de marketing. Este consenso se centra en la identificación como capacidad dinámica de marketing del “desarrollo de nuevos productos” (Morgan, 2012) y la orientación al marketing como una fuerza impulsora, generadora y diseminadora de inteligencia de mercado en las empresas, que da respuesta a las necesidades actuales y futuras de los clientes, competidores y de los requisitos del canal comercial (Kohli y Jaworski, 1990), y que conecta a la empresa con su entorno empresarial más amplio. Incluso esta orientación al marketing es considerada por Ma y Todorovic (2011) como una capacidad de marketing en sí misma.

Otros autores indican que las capacidades dinámicas de marketing son el resultado de un proceso de integración diseñado para ser aplicado al conocimiento colectivo, habilidades y recursos de la empresa para las necesidades de mercado relacionadas (Day, 1994) y que permiten formular una estrategia de marketing mix efectivo para identificar y acceder a las oportunidades internacionales (Weerawardena et al., 2007). Por tanto, son los mismos directores-propietarios los que desarrollan capacidades de marketing facilitando el posicionamiento de la empresa en los nichos de mercado detectados (Day, 1994; Weerawardena et al., 2007).

Por otra parte, Tammi et al. (2014) y Reijonen et al. (2016) sugieren que una orientación al marketing produce efectos positivos sobre la involucración de las PYME en procesos de licitación pública. Una orientación al marketing por parte de las PYME en los procesos de contratación pública tiene un efecto positivo en la forma en que éstas

se activan en la búsqueda de información sobre las solicitudes de licitación disponibles y en la forma en la que participan activamente en los concursos de licitación (Tammi et al., 2014). Por tanto, una sexta cuestión de investigación a la que pretende dar respuesta el presente trabajo será la siguiente:

C.6. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de marketing a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?

Zahra et al. (2006) indicaban que cada tipo de empresa necesitará un tipo de capacidad concreta y algunos autores como O'Reilly y Tushman (2008) abogaban por predefinir cuales son las capacidades dinámicas específicas que ayudan a las empresas en la adaptación a los cambios en el entorno. Estas afirmaciones van en la línea también de Frasquet et al. (2013) que defendían que cada tipo de sector o actividad concreta, desarrolla en sus empresas capacidades dinámicas de carácter específico. Dado que el mercado de las licitaciones es un mercado donde se dan una serie de circunstancias específicas (cumplimiento de procedimiento específicos, competencia con empresas de cualquier parte del mundo, criterios y sistemas de valoración de ofertas en el que actúan múltiples factores, etc.) diferentes a cualquier otro tipo de mercado, entendemos que pueden estar actuando en las empresas que participan en licitaciones públicas internacionales, capacidades dinámicas específicas. Fruto de la investigación realizada y del análisis de los datos obtenidos, se podrá dar contestación también a la siguiente cuestión de investigación:

C.7. ¿Qué competencias dinámicas específicas ayudan a superar las barreras al acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?

De igual forma, los resultados permitirán conocer que barreras han podido ser superadas gracias a las competencias dinámicas específicas detectadas pudiendo tener contestación a la última cuestión de investigación que se propone:

C.8. ¿Qué barreras al acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales logran superar las capacidades dinámicas específicas?

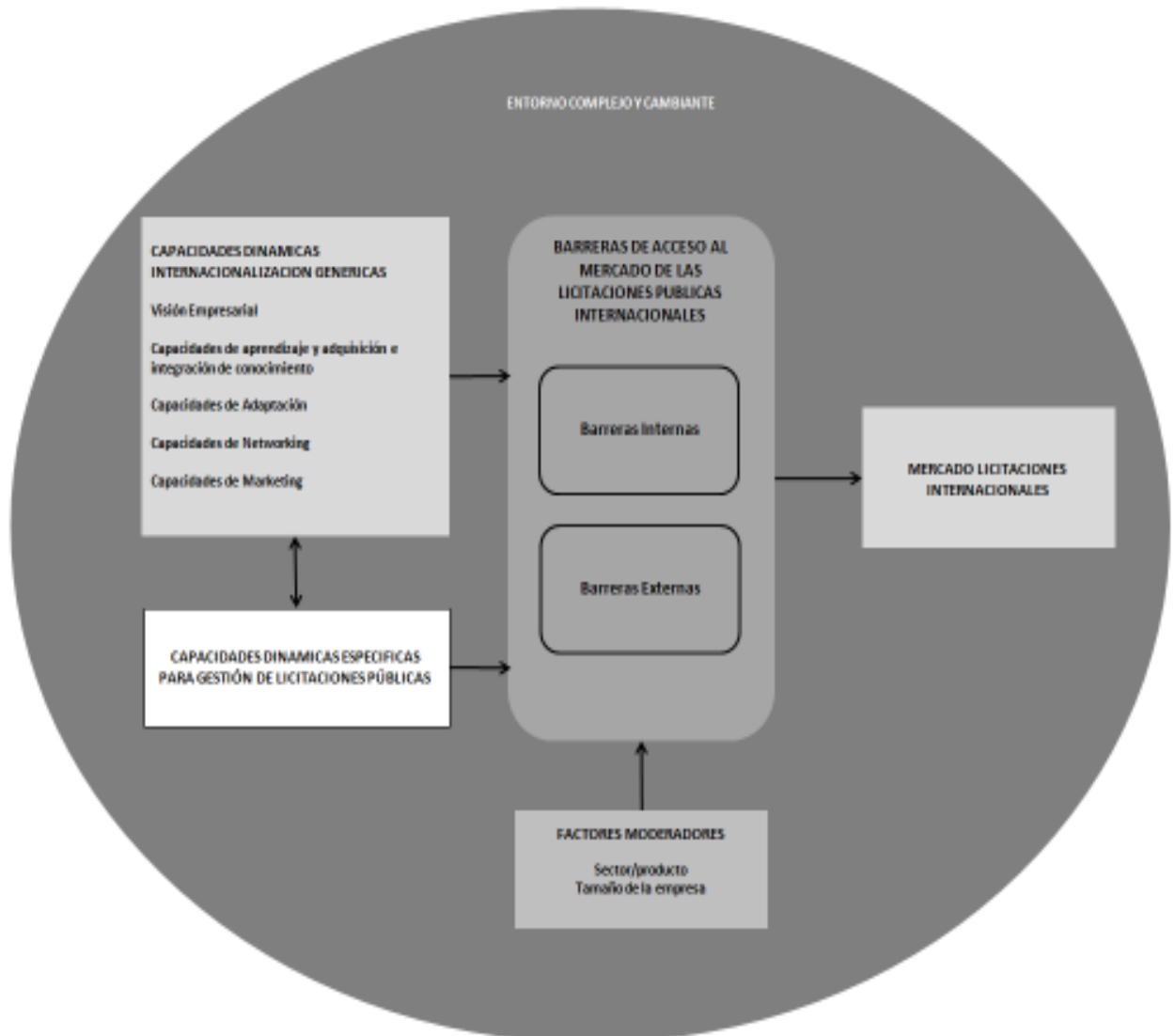
Por tanto, proponemos el **modelo de investigación** ilustrado en la Figura 21, que intentará dar respuesta al objetivo global de este estudio. En este modelo puede verse como el contexto global, complejo y con un alto nivel de incertidumbre interactúa con las capacidades dinámicas de una empresa, capacidades que le permiten permanecer y evolucionar con éxito en el mercado (Teece et al., 1997) y concretamente acceder y expandirse a mercados internacionales (Luo, 2000; Jantunen et al., 2005; Knight y Kim, 2009; Evers, 2011). Estas capacidades dinámicas tendrán un carácter específico en cuanto en tanto son las que ayudan a una PYME a tener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales. Este tipo de capacidades específicas serían las que, existiendo y desarrollándolas de forma adecuada en una PYME, conseguirían superar las barreras existentes detectadas por la literatura académica en relación con el mercado de las licitaciones públicas internacionales (MacManus, 1991a; Bovis, 1998; Fee et al., 2002; Loader, 2005; Loader, 2007; Karjalainen y Kempainen, 2008; Peck y Cabras, 2010; Cabras,

2011; Loader, 2015) y finalmente obtener resultados positivos y éxito empresarial en dicho mercado.

Es importante reseñar que este trabajo tiene en cuenta como factores moderadores ciertas características de las empresas: tamaño, edad, años de experiencia y sector de actividad/producto de las mismas. Estas características influyen directamente en el resultado de las empresas en el mercado de las licitaciones internacionales más incluso que sus propias capacidades de licitación en relación con su frecuencia y valor buscado de contratos públicos (Freshminds, 2008; Cabras, 2011; Flynn et al., 2013; Karjalainen y Kemppainen, 2008; Flynn y Davis; 2016b).

Las características de las empresas son más importantes que las capacidades de licitación (relacionales y procedimentales) a la hora de explicar el número y valor de los contratos que una empresa busca ganar. Sin embargo, las capacidades de licitación son más determinantes que las características de las empresas en relación a la ratio de contrato ganado con respecto a las ofertas presentadas y el porcentaje que representan los ingresos derivados del mercado de las licitaciones suponen con respecto al total de la empresa (Flynn y Davis, 2016b).

Figura 21. Modelo de Investigación-Capacidades dinámicas en procesos de licitación pública internacional



Fuente: Elaboración propia

El objetivo general de esta investigación es, por tanto, el estudio de las capacidades dinámicas necesarias en una pequeña y mediana empresa para obtener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales. Este objetivo lo descomponemos en 4 objetivos específicos (Tabla 32): identificación de las barreras internas y externas concretas a las que habitualmente se enfrentan las PYME en el mercado de las licitaciones internacionales, búsqueda y análisis de cada tipo de capacidades dinámicas de internacionalización genéricas existentes en las PYME, detección y análisis de capacidades dinámicas específicas que deban ser desarrolladas concretamente por este tipo de empresas para tener éxito en el mercado de las licitaciones públicas internacionales, y finalmente como estas capacidades dinámicas genéricas y específicas de una PYME ayudan a superar los obstáculos y barreras existentes en los procesos de licitación pública internacional y tener éxito en este tipo de mercados.

Tabla 32. Objetivos de la investigación a realizar

Objetivo general	Objetivos específicos	Cuestiones de investigación
<p>Estudio de las capacidades dinámicas necesarias en una pequeña y mediana empresa para obtener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales</p>	<p>Identificar las barreras que encuentran las PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales</p>	<p>C1. ¿Cuáles son las barreras de acceso al mercado de licitaciones públicas internacionales en las PYME?</p>
	<p>Identificar que capacidades dinámicas genéricas desarrollan las PYME y cómo ayudan a superar las barreras y tener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales</p>	<p>C2. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de Visión Empresarial a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso y obtención de resultados en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?</p>
		<p>C.3. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de aprendizaje y de adquisición e integración de conocimiento a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?</p>
		<p>C.4. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de networking a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?</p>
		<p>C.5. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas adaptación a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?</p>
		<p>C.6. ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de marketing a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?</p>
	<p>Identificar que capacidades dinámicas específicas desarrollan las PYME y cómo ayudan a superar las barreras y tener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales</p>	<p>C.7. ¿Qué competencias dinámicas específicas ayudan a superar las barreras al acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales?</p>
	<p>Identificar que barreras externas e internas logran ser superadas con las capacidades dinámicas específicas para tener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales.</p>	<p>C.8. ¿Qué barreras al acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales logran superar las capacidades dinámicas específicas?</p>

CAPITULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y ELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Una vez realizado el trabajo relativo al marco teórico de las capacidades dinámicas de las empresas que desarrollan su actividad en el mercado de las licitaciones internacionales revisadas y analizadas las correspondientes fuentes académicas y no académicas, se ha abordado una segunda parte en la que se ha procedido a recoger información primaria a través del desarrollo de una investigación dirigida a analizar cuáles son las capacidades dinámicas concretas que afectan a las pequeñas y medianas empresas en España a la hora de obtener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales y qué barreras específicas son las que se encuentran y cómo logran superarlas.

Una de las críticas manifestadas en la literatura en relación a las metodologías para investigar capacidades dinámicas es la dificultad de medir empíricamente tanto los procesos operativos como las relaciones entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa. Es también difícil medir las rutinas y procesos que son a menudo idiosincráticos de cada organización (Penrose, 1959).

Desde el punto de vista de la metodología de investigación, en las ciencias sociales existen fundamentalmente dos enfoques, la investigación de tipo cualitativo y cuantitativo (Noor, 2008). Desde el punto de vista conceptual, la definición de “metodología cualitativa” está relacionada con aquel tipo de investigación que genera información descriptiva a través de los datos e información de personas y de la propia observancia (Taylor y Bogdan, 1987). La metodología cualitativa tiene por objetivo intentar comprender algunos fenómenos (Anguera, 1986). Por tanto, este tipo de investigación tiene una perspectiva más subjetiva. Mientras, la investigación cuantitativa tiene un enfoque que busca la descripción y explicación objetiva de estos fenómenos con la finalidad de establecer teorías (Hernández et al., 1996) y la causalidad de los fenómenos (Klassen et al., 2012) analizando variables dependientes e independientes a través de técnicas de recolección de datos como encuestas, test, etc. y posterior análisis de los mismos.

Desde el punto de vista de la investigación de las capacidades dinámicas, hay precedentes de estudios cualitativos; Narayanan et al. (2009) analizaron el intento de una empresa farmacéutica de crear capacidades dinámicas, Newey y Zahra (2009) ofrece otro caso estudio en el que involucra a dos empresas y Bruni y Verona (2009) llevaron a cabo entrevistas en 6 empresas farmacéuticas con el objetivo de determinar el rol de una capacidad dinámica de marketing en los procesos que rodean el desarrollo de nuevos medicamentos.

Por otro lado, tenemos estudios cuantitativos que muestran las relaciones entre varios antecedentes organizacionales y las capacidades dinámicas como Macher y Mo-

wery's (2009) que analizan los procesos operacionales que afectan a la capacidad dinámica de desarrollo de nuevos productos.

Mckelvie y Davidsson (2009) examinan los orígenes y desarrollo de las capacidades dinámicas en nuevas empresas y concluye que las medidas cualitativas son viables para investigaciones en el ámbito de las capacidades dinámicas.

Dado el carácter exploratorio de la investigación en este trabajo y la inexistencia de estudios académicos en el ámbito de las capacidades dinámicas y las licitaciones internacionales de las PYME, la metodología cualitativa es adecuada ya que busca observar y explorar cuáles son las capacidades dinámicas que se identifican en aquellas empresas que, desarrollando su actividad en el mercado de las licitaciones internacionales, superan las correspondientes barreras y acaban teniendo éxito en el mismo. Además, según Pratt (2009), la metodología cualitativa es flexible y permite la detección de hallazgos inesperados.

Desde el punto de vista de la técnica de investigación, el estudio de casos persigue analizar resultados impredecibles y la identificación de las preguntas de investigación o los procedimientos a usar en investigaciones posteriores. A este respecto existen los estudios de casos individuales y múltiples diferenciándose solamente en el número de casos analizados (Yin, 2013). En este sentido las investigaciones tienen una baja aceptación cuando sólo se analiza un caso, cuestión que es resuelta si la investigación se dirige al análisis de más casos dando la posibilidad de llegar a mejores conclusiones a través de la comparación de los mismos (Yin, 2013). Se mejora por tanto la validez y fiabilidad de los resultados capturando la esencia holística del fenómeno estudiado (Noor, 2008).

El método del estudio de casos ha sido muy utilizado en las ciencias sociales y concretamente en ciencias empresariales ya que logran comprender los fenómenos objeto de estudio desde las experiencias de los actores involucrados (Halinen y Törnroos, 2005; Monge, 2010). Un ejemplo reciente es el estudio realizado por Calderón et al. (2015) en el que se analiza la cooperación a través de clúster para mejorar las exportaciones del sector agroalimentario en la República Dominicana en el que se utilizó el estudio de varios casos.

En el caso de este trabajo se ha elegido la técnica de entrevistas en profundidad con la que ha sido posible realizar la observación de los fenómenos en espacios donde se desarrolla el ejercicio profesional con la consecuente falta de tiempo (Callejo, 2002) dando el perfil de la muestra (directivos con agendas muy ocupadas). Además, este tipo de instrumento, de hecho, es el más habitual en la metodología cualitativa (Igartua y Humanes, 2004).

Según Anguera (1986) para poder realizar entrevistas semi-estructuradas es preciso que el investigador posea a priori un conocimiento sobre la temática de investigación y por ello las preguntas de las entrevistas deben ser previamente trabajadas y perfectamente adecuadas para la persona que es entrevistada y lógicamente también para la persona que realiza la investigación. En este caso, el investigador tiene experiencia profesional en la gestión de licitaciones públicas de carácter internacional, así como en

la internacionalización de empresas.

El guion de las entrevistas debe servir para el fin preestablecido de ayudar a la persona que hace la entrevista a no olvidar ninguno de los temas y aspectos fundamentales que debían ser recogidos en la entrevista sin la necesidad de que se llevara un orden concreto ni que se tuvieran que realizar todas las preguntas mientras que el entrevistado contestara y explicara las cuestiones que se estaban investigando. Taylor y Bogdan (1987) indican que la guía de la entrevista no debe entenderse como un texto a seguir obligatoriamente, sino que el investigador tiene libertad para enunciar las preguntas que crea convenientes en el momento que estime más adecuado. De hecho, el guion puede ir variando a medida se van realizando las diferentes entrevistas.

El método de recogida de información ha sido la realización de ocho entrevistas en profundidad semi-estructuradas, siete de ellas a directores y responsables de la gestión de las licitaciones internacionales y gerentes de un grupo de pequeñas y medianas empresas y una al responsable del área internacional de un organismo público de promoción exterior. El proceso de investigación cualitativa se ajustó al modelo de enfoque progresivo propuesto por Sinkovics y Alfoldi (2012).

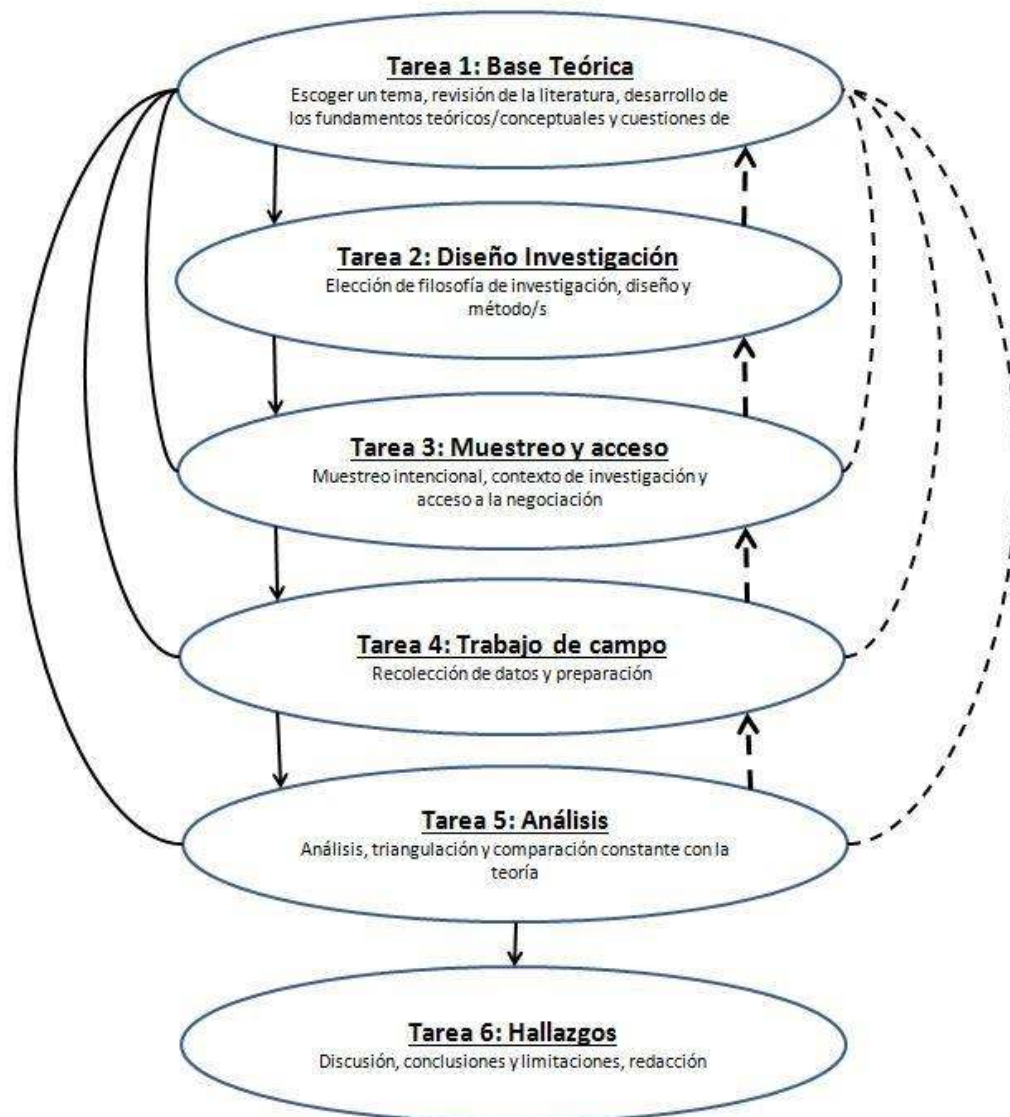
4.2. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En la literatura existen modelos para el desarrollo de investigaciones basadas en el método del estudio de casos como Noor (2008), Baxter y Jack (2008) y Sinkovics y Alfoldi (2012). Estos últimos sugieren un modelo en el llamado “Enfoque progresivo”, cuya finalidad es desarrollar la teoría existente y no la búsqueda de nuevas teorías o la prueba de las existentes (Sinkovics y Alfoldi, 2012). Según los autores, el proceso del estudio de casos no debe seguir siempre un patrón lineal, sino que debe adaptarse al contexto concreto de cada caso. El investigador va interactuando de forma sistemática y cíclica en función de la información y aspectos que va analizando en la teoría, en la información que va recopilando y en el análisis de la misma que va realizando incluyendo incluso la necesidad de revisar el enfoque inicial del propio trabajo de investigación. Desde esta perspectiva Sinkovics y Alfoldi (2012) indican los siguientes pasos en una investigación cualitativa con el método de estudio de casos (Figura 22). En primer lugar, se analiza la base teórica (revisión de la literatura, desarrollo de los fundamentos teóricos y de las cuestiones de investigación), en segundo lugar se realiza el diseño de la investigación, en tercer lugar se propone la selección y acceso a la muestra, en cuarto lugar se realiza el trabajo de preparación y recolección de la información, en quinto lugar se analiza la información recogida, se triangula y se realizan los trabajos de comparación y finalmente se redactan las conclusiones, discusiones y limitaciones de la investigación. En las cinco primeras fases siempre establece la opción a volver al principio o a la etapa anterior para de una forma cíclica, seguir con el estudio.

El proceso de investigación cualitativa se ajustó por tanto al modelo de enfoque progresivo propuesto por Sinkovics y Alfoldi (2012) y se apoyó en un software de análisis asistido por ordenador (del inglés Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis

Software - CAQDAS), software de soporte de investigaciones cualitativas en la transcripción, codificación, proceso de interpretación de la información, análisis de los contenidos, etc.

Figura 22. Proceso de investigación cualitativa: Modelo de enfoque progresivo



Fuente: Sinkovics y Alfoldi (2012)

Utilizamos el CADQAS ATLAS.ti, un software específico de análisis cualitativo para datos textuales. Esta herramienta permite que todas las fases de la investigación queden expuestas a la revisión pública (Constas, 1992), habilitando una pista de auditoría (Anfara et al., 2002) y consiguiendo así aumentar la confiabilidad de la investigación cualitativa (Sinkovics et al., 2008).

Según Sinkovics et Alfoldi (2012: 838) si “se utiliza correctamente, CAQDAS puede permitir un enfoque lógico y sistemático, sin restringir la naturaleza emergente de la

recolección y análisis de datos cualitativos. A través de la sistematización y documentación del proceso de investigación, el CAQDAS puede verse como una forma de aplicar algunas de las fortalezas de la investigación cuantitativa, sin importar sus debilidades como la falta de flexibilidad.”

Además, como también indican Sinkovics y Alfondi (2012: 839), *“CAQDAS puede facilitar el paso de un progreso tradicional y lineal en la investigación cualitativa hacia un proceso dinámico, progresivo y no lineal en la investigación cualitativa”* consiguiendo que *“el papel de CAQDAS en esta interacción fluida y dinámica es ayudar a un proceso que potencialmente hace que la investigación cualitativa de datos de texto sea más lógica, transparente y confiable”*.

Debido a la complejidad del análisis de este tipo de procesos, desarrollamos un protocolo como guía práctica y conceptual para la recogida de la información de las entrevistas. El protocolo se centró en el diseño de una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas y tiempo ilimitado con el objetivo de obtener cualquier resultado inesperado y redirigir la entrevista de acuerdo con las respuestas del entrevistado.

Las entrevistas fueron realizadas entre octubre y noviembre de 2016 y se realizaron en el lugar sugerido por cada entrevistado para mantener su privacidad y confort (Derqui et al., 2016). Todos los entrevistados fueron contactados de forma telefónica, después recibieron un mail explicativo del tipo de investigación del que se trataba y donde se adjuntaba una carta de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia en la que se especificaba también el objeto de la entrevista.

La modalidad de entrevista en profundidad elegida fue la presencial salvo una, que, por motivos de agenda, fue realizada por videoconferencia. La duración media de las entrevistas fue de 45 minutos y todas ellas fueron grabadas y guardadas en soporte informático para su transcripción y posterior análisis evitando así cualquier tipo de pérdida o distorsión de la información.

En el análisis de los datos cualitativos se ha utilizado concretamente el software ATLAS.ti 7.5.16. Este tipo de software ha ido evolucionando y ha sido utilizado desde los años 80 aplicándose a numerosos y diversos tipos de estudios cualitativos considerándose útiles en el área de las ciencias sociales, humanas, jurídicas y de la salud (Palacios et al., 2013). Es importante dejar de manifiesto, que, a pesar de la utilización de este software, el peso de la investigación sigue recayendo en la habilidad y destreza del investigador a la hora de poder realizar el análisis (Valles, 2002; Casanova y Pavón, 2004)

4.3. ELECCIÓN DE LA MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

El muestreo para esta investigación ha sido realizado de forma no probabilística. Según Bijarro (2007) la muestra puede obtenerse seleccionando a los entrevistados conforme a criterios determinados a priori por parte del investigador. En este caso, la técnica utilizada ha sido la incidental o casual al realizar la selección de los entrevistados de forma directa e intencionada.

En relación al número personas que es preciso entrevistar en este tipo de estudio cualitativo se considera que se llega al número óptimo de entrevistas cuando las adicionales no generan una mayor y nueva información respecto del objeto de investigación (Taylor y Bogdan, 1987; Valles, 2002; Marsh y White, 2006).

Para la selección del número de empresas a estudiar se consideró en primer lugar, la recomendación de Eisenhardt (1989), el cual establece entre 4 y 10 los casos a analizar en una investigación cualitativa de análisis de casos múltiples. Concretamente en este trabajo de investigación se han realizado finalmente 8 entrevistas, siete de ellas a directores y gerentes de empresas que han gestionado licitaciones públicas internacionales y que han tenido éxito, y una al responsable del área internacional de una institución pública de promoción exterior. Aun no existiendo un número de casos óptimo a investigar, según la literatura, se considera que el número es suficiente. En una de las empresas se entrevistaron a dos informantes.

Debido al objetivo y naturaleza de la investigación, las empresas debían ser representativas y útiles para el aprendizaje.

La selección de la muestra siguió una estrategia de cuotas de acuerdo con el tipo de empresa (tamaño, sector, tipo de organización). Es por ello que la investigación cuenta con empresas pequeñas y medianas y pertenecientes a los sectores de actividad de servicios y de suministro de bienes.

Se incluyó además en la investigación a una entidad pública de promoción exterior para que aportara el conocimiento acumulado durante los últimos diez años provenientes de su propia experiencia en la gestión de licitaciones públicas de carácter internacional como de las PYME a las que han apoyado en sus procesos de acceso y gestión de licitaciones públicas internacionales.

La forma en la que se realizó la selección de la muestra siguió por tanto el siguiente método. En primer lugar, el investigador accedió a listados públicos donde se recogían datos oficiales de empresas adjudicatarias de proyectos con organismos internacionales, caracterizados por su actividad de convocatoria de licitaciones de carácter internacional. De estos listados, concretamente recogidos de UNOPS (2016), se extrajeron una lista de empresas españolas adjudicatarias. Después de ponerse en contacto con las empresas de este listado, algunas de ellas consideraron aceptar la propuesta de entrevista en profundidad y forman parte de la investigación. Para identificar a las empresas, se analizaron sus webs y los informes existentes, lo que además permitió obtener información relevante sobre sus actividades, servicios prestados y relaciones con stakeholders, y estar preparados para la realización de las entrevistas definitivas.

Se consiguió acceso a siete empresas que cumplían los requisitos, y se incluyó también un organismo de promoción pública dada su relevancia en este ámbito: ya que no sólo se ha presentado y obtenido licitaciones internacionales en su área de actuación, sino que en el organismo existe un departamento de apoyo a empresas para la consecución de licitaciones internacionales. Los entrevistados fueron representantes de empresas de nivel directivo responsables de licitaciones internacionales (Tabla 33).

Tabla 33. Características de las Empresas entrevistadas

Codificación Entrevistas	Cargo - Puesto en la empresa	Sector	Tamaño Empresa	Años Experiencia licitaciones internacionales	Importe Licitaciones Internacionales en Euros	Áreas geográficas con experiencia en licitaciones	Tipo Entrevista
Empresa EPS11	Responsable de Apoyo a Proyectos	Mantenimiento y limpieza nuclear	Pequeña	9 años	22.000.000 €	Francia, Méjico, Panamá e Italia	Presencial
Empresa EPS12	Director de Operaciones	Mantenimiento y limpieza nuclear	Pequeña	9 años	22.000.000 €	Francia, Méjico, Panamá e Italia	Presencial
Empresa EPS20	Gerente - Socio fundador	Desarrollo de Software	Pequeña	12 años	400.000 €	Brasil, Hungría, Noruega	Presencial
Empresa EPB10	Adjunto a Gerencia	Imprenta	Pequeña	3 años	200.000 €	Suiza	Presencial
Empresa EPS30	Gerente	Formación	Pequeña	4 años	120.000 €	Costa Rica, Polonia	Presencial
Empresa EMS10	Director del Departamento Internacional	Formación	Mediana	6 años	7.000.000 €	Centroamérica, Sudamérica y Balcanes (Croacia y Serbia)	Video-conferencia
Empresa EMS20	Director Unidad Internacional	Centro Tecnológico Sector Agroalimentario	Mediana	20 años	1.500.000 €	Sudamérica (Perú, Chile, Argentina, Colombia, Ecuador, Uruguay) México, Egipto, Túnez, Guinea, Líbano, Israel, Canadá, Alemania, Italia, Hungría, Japón, China, Mongolia, India, Indonesia, Malasia, Singapur	Presencial
Empresa EMB10	Responsable Internacional	Instituto de Promoción Exterior de la Comunidad Autónoma	Entidad Pública	10 años	150.000 €	Ecuador, El Salvador, Brasil y Azerbaiyán	Presencial

Fuente: Elaboración Propia

4.4. EL PROCESO DE CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Autores como Espín (2002) describen la codificación en un método de investigación cualitativo como un proceso en el que se transforman los datos en bruto transcritos de una entrevista en un sistema para su posterior análisis. A partir de este punto, Neuendorf (2002) indicaba que los datos se analizan en elementos llamados “unidad de análisis”. En este trabajo se ha utilizado como unidad de análisis una unidad de base gramatical como, por ejemplo, una frase o párrafo.

Una vez transcritas las diferentes entrevistas fueron codificadas para mantener la confidencialidad sin perder de vista las características genéricas de cada empresa. De

esta forma quedaron clasificadas como una “P” (pequeña empresa), una “M” (mediana empresa) y con una “S” (empresa de servicios) o una “B” (empresa suministradora de bienes). La numeración del código responde simplemente a una cuestión de orden y diferenciación y se incorporaron a una única Unidad Hermenéutica en el software CA-QDAS tal y como sugieren Sinkovics y Alfoldi (2012) para facilitar la documentación eficaz del proceso de investigación.

En la Tabla 33 se recoge la información sobre las personas entrevistadas, el código que se les asignó y las características de las empresas.

En relación al consentimiento y confidencialidad, la totalidad de las entrevistas fueron registradas con el consentimiento previo de las personas entrevistadas a los que se les informó que cualquier tipo de información profesional, empresarial o personal no se reflejaría en el documento final de la investigación, solamente datos genéricos como tipo y tamaño de empresa, cargo de la persona entrevistada, actividad y situación geográfica, etc. De esta forma se consigue el objetivo de que los entrevistados se sientan libres en sus contestaciones y sin ningún tipo de presión ni filtro.

El proceso de codificación de toda la información recogida en las diferentes entrevistas se inició con un pre-análisis y formación del sistema de categorías que consistió en analizar y decidir el sistema de categorías, códigos y familias. Tanto las entrevistas como los diferentes aspectos de la investigación fueron categorizados para permitir el análisis cruzado y diferenciado. Las entrevistas fueron categorizadas en una clasificación de pequeña o mediana empresa y también en una clasificación de servicios o bienes. El resto de aspectos (capacidades dinámicas, barreras internas, barreras externas, tipos de resultados y aspectos clave en preparación y presentación de una oferta) fueron también agrupados en familias. La generación de estas categorías y familias se basó en los guiones de las entrevistas con la finalidad de poder recopilar todos los aspectos y cuestiones objeto de investigación y permitir así la perfecta codificación. Inicialmente se pre-establecieron 5 categorías diferenciadas: capacidades dinámicas, barreras internas, barreras externas, resultados de licitaciones internacionales y experiencia en gestión de licitaciones.

Después del pre-análisis y formación del sistema de categorías se analizó y codificó el contenido de las entrevistas, para lo que nos apoyamos en las propuestas metodológicas de Bogdan y Biklen (1997) y Sinkovics y Alfoldi (2012). El primer paso consistió en identificar los bloques o párrafos (o parte de ellos) donde los entrevistados hablaban acerca de alguno de los elementos previamente identificados en la revisión de la literatura e incluidos en la propuesta de nuestro modelo, y posteriormente incluidos en la guía conceptual anteriormente citada.

Este análisis y codificación se realizó a su vez en tres sub-etapas: la primera (Tabla 34) se centró en la identificación y codificación de capacidades dinámicas. La lista inicial de códigos contenía 6 códigos diferentes, 5 para las distintas capacidades genéricas y uno para las capacidades específicas que pudieran surgir.

Tabla 34. Codificación capacidades genéricas y específicas de internacionalización de las PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales

Área de los códigos	Códigos	Descripción de los Códigos
Capacidades dinámicas genéricas	CGVEM	Visión empresarial
	CGAAI	Capacidades de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento
	CGNET	Capacidades de networking
	CGADA	Capacidades de adaptación
	CGMAK	Capacidades de marketing

Fuente: Elaboración Propia

En la segunda sub-etapa se buscaron a lo largo de las entrevistas, siguiendo el modelo propuesto y la literatura, las barreras que las empresas identificaran en sus procesos de licitación. La lista inicial de códigos incluía 24 códigos, 10 correspondientes a las barreras internas, y catorce a las externas (Tabla 35) de acuerdo con el análisis realizado en el capítulo 3.

En el trabajo de investigación, se identificaron tres nuevas barreras específicas que no habían sido mencionadas en la literatura académica relativa a las barreras a la expansión internacional de las PYME y al acceso a las licitaciones públicas. En el capítulo de resultados se explicarán de forma pormenorizada:

- 1) La barrera relativa a los cortos plazos de tiempo que tienen las empresas para presentar ofertas a partir del momento de la convocatoria de licitación identificada con el código BEFTP.
- 2) La relacionada con los riesgos políticos y de seguridad en mercado destino de licitación, identificada con el código BERPS.
- 3) La falta de experiencia en los desplazamientos internacionales por parte del personal, identificada con el código BIFEP.

Siempre que surgieron dudas sobre la codificación de algún párrafo se incluía un comentario sobre la duda suscitada para posteriormente realizar una segunda lectura y poder discutirlo con otro investigador.

Tabla 35. Codificación Barreras externas e internas de las PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales

Área de los códigos	Códigos	Descripción de los Códigos
Barreras Internas	BIERF	Escasez de recursos financieros.
	BIERA	Escasez de recursos administrativos y de gestión.
	BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro y como consecuencia.
	BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones
	BIFHI	Falta de habilidades idiomáticas en las empresas
	BIFHG	Falta de habilidades de gestión
	BIFCR	Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir
	BIFRL	Falta de recursos legales
	BIFRE	Falta de recursos electrónicos
	BIFIM	Falta de conocimiento del mercado
Barreras Externas	BECPR	Complejidad de los procedimientos
	BEFCA	Falta de comunicación entre administración y proveedor
	BEERA	Excesivos retrasos en la administración
	BEFRP	Falta de rentabilidad final de los contratos
	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos
	BEPRE	Preferencia de algunas empresas en particular
	BEPMB	Criterio de precio más bajo vs “value for money”
	BEFEX	Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas
	BEFTE	Escasez de tiempo entre adjudicación y ejecución contratos
	BECEF	Falta de competencia específica de los funcionarios
	BEFCM	Fluctuaciones de cambio (moneda)
	BECUL	Diferencias culturales con socios extranjeros
	BENOR	Cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino

Fuente: Elaboración Propia

La tercera sub-etapa consistió en identificar y codificar otros aspectos como la experiencia previa en la gestión de licitaciones, los resultados obtenidos gracias a trabajar en este mercado tan específico, sobre el entorno de éste y también sobre qué aspectos clave identifican para tener éxito en este tipo de mercado (Tabla 36)

Tabla 36. Codificación Resultados de las PYME en las licitaciones internacionales

Área de los códigos	Códigos	Descripción de los Códigos
Resultados Licitaciones Internacionales	RIDNP	Innovación y desarrollo de nuevos productos
	RMORG	Mejoras organizativas: procesos y rutinas en la cultura de empresa
	RMINT	Mejora de sus procesos de internacionalización
	REMKT	Mejoras en el marketing de la empresa
	RMMOR	Mejoras en índice de morosidad de la empresa
	RMEST	Mejora en la estabilidad económica de las empresas
	RMMOT	Mejoras en el crecimiento y motivación del personal de las empresas
RECNT	Resultados cuantitativos	

Fuente: Elaboración Propia

El cuarto y último paso consistió en codificar los párrafos con un enfoque más inductivo (encoding in-vivo), revisando de nuevo las entrevistas por si aparecían nuevos

códigos a lo largo del proceso. El listado final de códigos clasificaba los datos en los siguientes bloques: capacidades dinámicas genéricas de internacionalización, capacidades dinámicas específicas de internacionalización, barreras internas a la internacionalización a través de licitaciones internacionales, barreras externas a la internacionalización a través de licitaciones internacionales y los resultados obtenidos gracias a trabajar en este mercado tan específico.

Después del proceso de codificación del contenido de las ocho entrevistas analizamos individualmente cada una de ellas, y posteriormente las analizamos todas en bloque siguiendo las sugerencias de Miles y Huberman (1994) con el objetivo de obtener una visión específica de cada caso y una conclusión final para todos ellos. El primer paso de este análisis fue la construcción de una matriz para organizar distintos componentes de forma conjunta para un mismo caso. Estas matrices muestran las diferentes fuentes de los datos (entrevistas) en filas y los temas de los códigos en columnas. Las matrices nos permiten mostrar los elementos codificados y su importancia y relevancia de acuerdo con el número de co-ocurrencias que los soportan. Esta información extra permitió desarrollar la triangulación según la fuente lo que es útil para mejorar la validez y credibilidad de la información (Doherty, 2009).

Después del análisis de cada caso, realizamos un análisis cruzado de casos para fortalecer la generalización y profundizar en el conocimiento y explicación de cómo las capacidades dinámicas genéricas y específicas existentes en las empresas han ayudado a superar las barreras internas y externas que presenta el acceso al mercado de las licitaciones internacionales. El análisis se desarrolló por medio de sucesivos intentos de prueba y error de la información obtenida. Por último, se cruzaron las co-ocurrencias de códigos de capacidades dinámicas de internacionalización con los de barreras a la internacionalización obteniéndose el coeficiente "C" que permite obtener información adicional sobre la relación de unas con las otras. El coeficiente "C" es un valor indica la co-ocurrencia entre diferentes citas codificadas variando entre el valor 0 (cuando dos nunca co-ocurren) y 1 (cuando los códigos co-ocurren siempre), y se calcula siguiendo la siguiente fórmula: $C = \frac{n_{\text{Co-ocurrencia CD+Barr}}}{(n_{\text{CapDin (vertical)}} + n_{\text{Barreras (horizontal)}}) - n_{\text{Co-ocurrencia CD+Barr}}}$, donde $n_{\text{Co-ocurrencia CD+Barr}}$ es la frecuencia de co-ocurrencia de las capacidades dinámicas y las barreras de acceso al mercado y $n_{\text{CapDin (vertical)}}$ y $n_{\text{Barreras (horizontal)}}$ son sus frecuencias de ocurrencia.

La parte final del proceso supone el análisis de todos los datos e informaciones. Para ello la técnica seleccionada es la del análisis del contenido, técnica más habitual en este tipo de investigaciones (Kolbe y Burnett, 1991; Lombard et al., 2002; Neuendorf, 2002; Marsh y White, 2006).

Dentro de la técnica referida el método que se utiliza en esta investigación es el enfoque sistémico a través de su proceso lógico de tipo inductivo. Este enfoque es especialmente utilizado cuando el método empírico son las entrevistas y las observaciones. El proceso de tipo inductivo (Bijarro, 2007) tiene una serie de características que se adecúan a este trabajo: a) se centra en el estudio de casos, b) se consiguen conclusiones concretas, c) se explican los fenómenos que se estudian, d) se utiliza la observación y el análisis de relaciones.

4.5. GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Para la búsqueda de respuestas que ayuden a cumplir con el objetivo de la investigación se diseñó un guion de entrevistas estructurado en seis partes, una dirigida a analizar la existencia de barreras internas y externas al acceso del mercado de las licitaciones internacionales y el resto relacionadas con el análisis de las capacidades dinámicas de visión empresarial, de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento, de adaptación, de networking y de marketing en las empresas. El guion contuvo finalmente la siguiente estructura de preguntas:

Introducción

¿Años de experiencia en la gestión de licitaciones públicas internacionales?
¿Con que organismos?
¿En qué ámbito geográfico trabaja su empresa en el mercado de las licitaciones públicas internacionales? ¿Cómo seleccionó este mercado y qué factores tuvo en cuenta? ¿Coincide este ámbito con el resto de operaciones de la empresa?

Barreras

¿Qué problemas/barreras internas tiene o ha tenido su empresa en para conseguir licitaciones internacionales?
¿Qué problemas/barreras externas tiene o ha tenido su empresa en para conseguir licitaciones internacionales?
¿Qué problemas/barreras internas tiene o ha tenido su empresa en durante la gestión/ejecución de licitaciones internacionales?
¿Qué problemas/barreras externas tiene o ha tenido su empresa durante la gestión/ejecución de licitaciones internacionales?
¿Existe algún tipo de barrera que su empresa no haya podido salvar en ambos casos?

Visión empresarial

¿Cree que su empresa se desarrolla en un entorno complejo y cambiante? ¿En qué afecta esta cuestión en el éxito de su empresa en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?
¿Cómo establece su empresa la estrategia de abordar el mercado de las licitaciones públicas internacionales? ¿Lo hace de forma global o más bien cuidadosa y gradual?

Objetivos que estableció su empresa cuando decidió entrar a trabajar en el mercado de las licitaciones internacionales. ¿Se cumplieron o no las expectativas?
¿Forma parte de la cultura organizativa de la empresa el impulso de la innovación en general y en la gestión de las licitaciones internacionales en particular? ¿Entre qué personas impulsan e implementan cambios innovadores en los procesos y prácticas?
¿La dirección de las empresas apoya participar en proyectos o licitaciones públicas internacionales que supongan asumir algún tipo de riesgo y con expectativas de rentabilidad superior a la media?

Ante una oferta:

¿Qué aspectos considera fundamentales en el análisis de la oferta antes de determinar la conveniencia o no de acudir a un concurso público internacional?

¿Quién toma la decisión en la empresa de realizar una oferta en un concurso público internacional? Y ¿Cómo se toma la decisión? ¿En base a qué parámetros?

¿Cómo se realiza en la empresa la configuración de una oferta o proyecto para un concurso o licitación internacional? ¿Quién o qué equipo de personas lo hace?

¿Con qué frecuencia detecta, analiza y/o acaba participando en una licitación pública internacional?

¿Quién, dentro de la empresa, es el que es capaz de captar nuevas ideas u oportunidades de negocio en relación con la gestión de una licitación pública internacional?

Capacidades de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento

Aprendizaje, adquisición e integración del conocimiento

¿La empresa tiene capacidad de obtener información externa de diversas fuentes acerca de la gestión de licitaciones internacionales y gestionarla de forma eficiente y rápida?

¿Cree que obtiene información adecuada y en tiempo real relativa a proyectos y licitaciones públicas internacionales? ¿Cree que ha perdido oportunidades de negocio debido a esta cuestión?

¿Cómo realizan en la empresa la monitorización, detección y análisis de oportunidades de negocio en el mercado de las licitaciones internacionales (rentabilidad de la oferta o proyecto, plazos de cobro, certificaciones necesarias, etc.)?

En la gestión de licitaciones internacionales ¿su empresa ha sabido interpretar bien la información del entorno que ha recibido al respecto (mercado en el que se desarrolla el proyecto, procedimientos, legislación, usos y costumbres, normativas locales, etc.)?

En el desarrollo de los concursos públicos se habrá ido generando un “expertice” por parte de la empresa. ¿Esta experiencia y conocimiento cómo ha ido integrándose en la empresa y combinándose con el conocimiento existente o previo? ¿Esta experiencia ha variado en alguna ocasión la forma o enfoque de abordar una licitación pública internacional? ¿Dónde reside el conocimiento adquirido dentro de la organización? ¿Cómo se distribuye? ¿Cómo anima la empresa a que se comparta el conocimiento relativo a la gestión de licitaciones públicas internacionales dentro de la organización?

Capacidades de adaptación

¿Ha observado que la empresa (tanto desde el punto de vista de la estructura organizativa y humana) ha sido flexible y ágil a la hora de adecuarse a las diferentes cuestiones que suelen surgir en la gestión de una licitación (procedimiento, gestión documental, preparación de certificados, avales bancarios, etc.)?

¿Gracias a la gestión de una licitación internacional la empresa ha sido capaz de incorporar cambios o modificaciones en la empresa, es decir estrategia, gestión, sus procesos, rutinas, productos/servicios y/o modelo de negocio, etc. de forma rápida y eficiente?

¿Gracias a la experiencia en el mercado de las licitaciones internacionales ha podido adoptar algún tipo de solución que haya mejorado su posición competitiva en su mercado local?

Capacidad de networking

Colaboración con empresas en origen y/o destino

¿Cómo realiza la empresa y quien lo hace la búsqueda de un socio local o internacional en el mercado objetivo de una licitación pública internacional?

¿La relación con los socios y colaboradores se mantiene más allá del proyecto concreto para el cual contactaron y colaboraron?

¿Qué aspectos considera importantes a la hora de seleccionar a un socio local o extranjero?

¿Qué tipo de problemáticas le han surgido en la colaboración con socios? ¿Cómo suelen prevenirlas, controlarlas y por último solucionarlas?

¿Qué tipo de conocimiento ha podido obtener gracias a la colaboración con otro tipo de empresas en la gestión de licitaciones públicas internacionales (nacionales o locales de cada mercado)?

¿En relación a las posibles dificultades que haya podido encontrar en el mercado de las licitaciones públicas internacionales, cuáles ha podido salvar gracias a la colaboración con socios (nacionales o locales)?

¿Gracias a trabajar en el mercado de las licitaciones públicas internacionales con socios o colaboradores ha podido llegar a abrir nuevos mercados exteriores adicionales?

Consultores, administración y otros stakeholders

¿En la gestión de licitaciones internacionales cuenta con la ayuda externa de una consultora u el asesoramiento de un organismo público o asociación empresarial específica?

¿La relación con organismos públicos con los que se relaciona suele mantenerse en el tiempo? ¿Qué tipo de política de comunicación tiene establecida en la empresa con respecto a los organismos públicos convocantes de las licitaciones internacionales consideradas objetivo?

Capacidades de Marketing

¿Las capacidades de marketing de la empresa (producto, distribución, comunicación, precio), le han facilitado la obtención de alguna licitación internacional?

¿Debido al mercado de las licitaciones públicas internacionales la empresa ha tenido que cambiar sus políticas de marketing para así seguir siendo atractiva en este mercado?

¿Ha variado algún aspecto de su marketing-mix (forma de distribuir, aspectos sobre el producto o servicios, adecuación de precios, modalidad de comunicación y promoción, etc.)?

Resultados: Debido a la participación/gestión en/de licitaciones internacionales:

¿Aproximadamente cuál es el valor en € del total de proyectos/licitaciones a los que se ha presentado? ¿Y los que ha ganado?

¿Ha podido llegar a abrir nuevos mercados exteriores adicionales?

¿Qué tipo de valor añadido ha podido obtener la empresa (mejora del producto, mejor calidad-precio del producto, mejor percepción del producto por parte de clientes, mayor notoriedad general de la empresa, mejor servicio post-venta, menores costes de materia prima o mano de obra, mejora de los diseños, diferenciación de los productos/servicios, etc.)?

¿En qué departamentos ha observado mejoras (I+D, producción, comercial, publicidad y promoción, post-venta, económico-financiero, etc.)?

¿En qué cuestiones ha observado mejoras (cifra de negocios, cuota de mercado, rentabilidad, acceso a ciertos mercados, mejora del posicionamiento de la empresa, etc.)?

En resumen, después de haber realizado la revisión del marco teórico de las capacidades dinámicas de las empresas que desarrollan su actividad en el mercado de las licitaciones internacionales se ha procedido a recoger información con la que analizar cuáles son las capacidades dinámicas concretas que afectan a las PYME a la hora de obtener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales, qué barreras específicas son las que se encuentran y cómo logran superarlas.

Se ha decidido realizar una investigación de tipo cualitativo ya que hay precedentes en el estudio de capacidades dinámicas (Narayanan et al., 2009; Newey y Zahra, 2009; Bruni y Verona, 2009), dado el carácter exploratorio de la investigación y la inexistencia de estudios académicos previos sobre capacidades dinámicas en el ámbito de las licitaciones internacionales de las PYME.

Concretamente se ha elegido la técnica de investigación relativa al estudio de casos (Halinen y Törnroos, 2005; Monge, 2010; Yin, 2013) basado en 8 entrevistas en profundidad semi-estructuradas ya que es un método del estudio que ha sido muy utilizado en las ciencias sociales y concretamente en ciencias empresariales y con el que se consigue comprender los fenómenos objeto de estudio desde las experiencias de los actores involucrados.

Las entrevistas se han realizado a directores y responsables de la gestión de licitaciones públicas internacionales en empresas y se considera que el número de entrevistas es óptimo ya que un número mayor de éstas no hubiera aportado mayor y nueva información respecto del objeto de investigación (Taylor y Bogdan, 1987; Valles, 2002; Marsh y White, 2006).

El proceso de investigación cualitativa se ajustó al modelo de enfoque progresivo propuesto por Sinkovics y Alfoldi (2012) apoyado en un software de análisis asistido por ordenador (del inglés Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software - CA-QDAS), software de soporte de investigaciones cualitativas en la transcripción, codificación, proceso de interpretación de la información, análisis de los contenidos, etc.

CAPITULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación cualitativa realizada utilizando información recogida a través de entrevistas personales a los directores y gerentes de empresas PYME españolas encargados de la gestión de licitaciones públicas internacionales en sus correspondientes empresas.

Inicialmente se analizarán los resultados relativos a cada una de las cuestiones de investigación planteadas, concretamente qué barreras internas y externas son las que las pequeñas y medianas empresas identifican cuando actúan en el mercado de las licitaciones internacionales. Este análisis contrastará las barreras detectadas con aquellas que la literatura académica ha referido hasta el momento. Más tarde, se analizará cómo las capacidades dinámicas de visión empresarial, de adquisición de conocimiento y aprendizaje, de adaptación, de networking y de marketing ayudan a superar las barreras detectadas.

Finalmente, los resultados también arrojarán información sobre otros dos aspectos. En primer lugar, sobre las co-ocurrencias que se han encontrado entre las capacidades dinámicas investigadas y las barreras de acceso al mercado de las licitaciones internacionales, las cuales reflejarán las relaciones específicas entre ambas. En segundo lugar, las co-ocurrencias encontradas entre las propias capacidades dinámicas de Internacionalización.

La modalidad en la que se presentan los resultados obtenidos se efectúa a través de las citas extraídas de los propios entrevistados.

5.2. BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS EN LAS PYME

El análisis de la literatura ha dejado ver de forma clara cuáles son en general, las principales barreras y problemas a los que se enfrenta una PYME en el mercado de la contratación pública. Existiendo una cierta coincidencia general, existen, sin embargo, diferentes perspectivas que otorgan más importancia a unas barreras que a otras en función de la realidad del país, sector, o tamaño de la empresa. Flynn et al. (2013), consideran que el tamaño de las empresas afecta tanto a la frecuencia de licitación, al valor de los contratos que se persiguen, como al número de contratos suministrados. Hay autores que subrayan de una forma especial aspectos concretos como los deficientes recursos legales y administrativos de las PYME (Karjalainen y Kemppainen, 2008), la documentación contractual, las expectativas desalineadas de los proveedores y la falta de profesionalidad de los compradores públicos (Fee et al., 2002), la falta de concienciación de oportunidades por parte de los proveedores (Loader, 2005), y la desventaja de las PYME para

encontrar recursos que posibiliten gestionar el proceso burocrático, un aspecto desproporcionado en comparación a las grandes empresas (Glover, 2008).

En resumen, el mercado de licitaciones públicas internacionales es muy importante en dimensión y significancia, sin embargo, dado que el concepto de “value for money” es sobre el que gira la mayor parte de las licitaciones públicas, y dada la importancia del valor de los contratos, y de determinadas barreras propias para las PYME con voluntad de entrada en el mercado de las licitaciones públicas internacionales, aún en ausencia de estudios concretos para las licitaciones internacionales, existen suficientes indicios que indican que el proceso no está exento de dificultades y la participación y éxito de una PYME dependerá de muchos factores que es necesario analizar previamente.

Siguiendo la clasificación de barreras identificadas en la literatura académica y, después de haber solicitado opinión a los profesionales dedicados a la gestión de este tipo de mercado en las PYME españolas entrevistadas, se presentan a continuación los resultados obtenidos, clasificados en (1) barreras identificadas, (2) frecuencia de aparición, y (3) barreras no identificadas.

5.2.1. Análisis por tipo de barrera al acceso al mercado de licitaciones internacionales

El análisis realizado en relación con las barreras que encuentran las empresas para acceder al mercado de las licitaciones internacionales se ha subdividido entre barreras internas y externas como sigue:

5.2.1.1. Principales Barreras externas

Desde el punto de vista de las barreras externas, sin duda, la barrera que las PYME españolas refieren mayoritariamente, de forma directa o indirecta, cuando hablan de sus maneras de proceder y de las problemáticas particulares relacionadas con la gestión de licitaciones internacionales es la relativa al **cumplimiento de los requerimientos** que en cada proceso de licitación la administración pública exige aportar y/o cumplir (**BECRQ**). Con esta barrera las empresas expresan la problemática existente en cuanto al cumplimiento de todas las cuestiones que solicita la administración para considerar que una empresa es apta para presentar oferta, para que ésta tenga el mínimo de valoración para ser revisada y para aceptar finalmente la ejecución de los trabajos exigidos. Esta problemática comprende: documentación administrativa, traducciones juradas de documentos, certificaciones específicas, competencia o solvencia técnica concreta para la ejecución del trabajo, homologaciones previas, requerimientos propios de la ejecución, exigencias de contar con un socio local, etc.

Desde el punto de vista técnico, las empresas señalan como barreras el tener que reunir requisitos y capacidades técnicas específicas para poder presentarse a una oferta. En este sentido se recogen las respuestas de los entrevistados EMS20 *“esta licitación tiene estas componentes, hay tres componentes, por ejemplo, nosotros sabemos*

hacer dos, pero hay una que nos sabemos hacer, si no encontramos la tercera, esa entidad que sepa hacer la tercera parte, no te presentas” , “...nos presentamos a las licitaciones que tienen que ver con nuestra competencia, con nuestro conocimiento y con lo que tenga que ver, en la mayor medida posible con gente nuestra” y “He tenido gente, o sea, si me quiero basar en lo que sé hacer, es decir, en lo que sabe hacer mi gente, ha habido cosas que se han marchado y he dejado, se me ha muerto pues una ramita del árbol”. En estas respuestas la empresa deja de manifiesto que los pliegos de las licitaciones presentan requisitos que limitan las posibilidades de las PYME de presentar oferta e incluso muestran dependencia de las capacidades específicas de ciertos empleados.

En la misma línea EPS11 indica que *“...En muchas licitaciones que hay un mínimo técnico, hay una valoración técnica y te dan una puntuación que tienes que pasar un mínimo...”* donde se muestra el hecho de los pliegos apliquen la necesidad de cumplir con unos mínimos técnicos para poder presentar la oferta. EMS10 al respecto también añade que *“simplemente no tengas la competencia técnica para desarrollar la solución que te pide la licitación”*. Finalmente, EPS12 responde al respecto que cuando buscan un colaborador con el que presentar una oferta buscan en ellos *“Solvencia técnica y financiera, porque los proyectos cada vez son más importantes y hay mucho riesgo. Reputación, buena reputación e imagen, eso es fundamental. Aceptado por el cliente”*.

Los entrevistados coinciden mayoritariamente en indicar que los aspectos de tipo administrativo son muy importantes en el momento de conformar y presentar una oferta en una licitación pública internacional. Lo podemos observar en todos los entrevistados:

EPS30: “también como normalmente las licitaciones son en inglés o en francés, pues el tema de las traducciones juradas...”

EMS20: “La cuestión, una de las cosas más enfarragadas de las licitaciones es toda la parte, todos los requisitos legales que te exigen...”

EPS12: “... Claro, el poder identificar que documentos te están pidiendo que sean los equivalentes en el país de origen con relación al país de destino, también es importante, porque hay veces que te piden certificados de tipo de estar al corriente de pago en la Seguridad Social o de estar metido en un registro que existe en un país, pero en otro no, etc... entonces ahí se complica mucho”

EPS12: “. Si, en Italia recuerdo que para poder hacer un proyecto que además fue con el Ministerio de Energía italiano, que fue una licitación terrible, que ojo, en italiano todo y además te eliminaban si faltaba una coma en un determinado sitio...”

EPB10: “Pues que se hagan cosas y mucha parte de la documentación que tienes que presentar algunas veces te exigen que sean traducciones juradas. Con lo cual tienes que traducir documentación importante en volumen y en importe. A veces las necesitas en inglés y a veces en francés”

EMB10: “... como en todos estos proyectos tiene sus procedimientos, tienen su formato de currículum, tienen su formato de referencia, cuando no estás hablando ese idioma con alguien con el que quieres ir en consorcio directamente te descartan. O sea, si te piden un currículum de tres páginas con tal formato, eso es lo primero que hay que tener a mano porque no te puedes poner a hacerlo cuando sale una licitación...”

De una forma más puntual, también se convierte en barrera al acceso al mercado

el hecho de que las administraciones soliciten, en ocasiones, a las empresas precalificaciones u homologaciones previas, o el hecho de que en los mismos términos de referencia se indique la necesidad de contar con un partner o socio local:

EPS11: “además como entran a través de las propias empresas es complicado porque te tienes que ir homologando primero para que te inviten y hacer las precalificaciones”

EMS20: “Te pueden pedir que tengas un socio.... Pueden puntuar mejor que haya un socio local, o no”

También, en pleno proceso de ejecución de un trabajo adjudicado, las administraciones públicas imponen a los adjudicatarios una serie de pautas o requerimientos que es necesario cumplir, por ejemplo, en la ejecución de una licitación. Una de las empresas, EMS20, lo indica indirectamente cuando explica que han debido ser creativos para poder cumplir con lo que la administración iba solicitando en cada momento, sobre todo, refiriéndose a la fase en la que se estaba ejecutando y finalizando una licitación. Su respuesta concretamente fue: “...*Nosotros hemos sido extraordinariamente creativos en encontrar fórmulas para cumplir con todo lo que te dicen y quedar bien con el cliente...*”

Después de la necesidad de cumplir con los requerimientos que impone la administración pública, las empresas citan de una forma también mayoritaria la barrera relativa al **cumplimiento de las normas administrativas y regulatorias en el mercado de destino de la licitación (BENOR)**. Esta barrera indica la falta de información o al desconocimiento inicial de cualquier tipo de norma administrativa en el mercado donde la licitación se origina, o donde se van a ejecutar los trabajos objeto de licitación, y también las potenciales trabas administrativas que allí se pueden encontrar (de tipo de laboral, en relación a permisos de entrada a personal de la empresa, de tipo fiscal...) En este sentido tenemos las opiniones de EPS11, EPS30, EMS20, EPS20, EMS10, EPS12 y EMB10:

EPS11: “...Pues lo más complicado cuando vas a entrar en un país nuevo, es conocer cómo funciona a nivel laboral, por ejemplo, los convenios que tiene y que los aplican, temas de legislación o por ejemplo si hay cosas de contratos de larga duración de cuatro años, pues tienes que saber si ese país permite expatriar personal o no, o tienes que crear una empresa en esa zona para poder ejecutar esos trabajos”

EPS11: “...Por ejemplo en uno que estamos haciendo ahora para un cliente en Suiza aplica la ley laboral de allí y claro no sabemos a día de hoy como funciona y ni que salarios tiene la gente, conocemos muy bien el servicio, porque lo hacemos aquí, lo hemos hecho en Italia y sabemos cómo funciona ya en Italia, pero no sabemos cómo funciona allí.”

EPS30: “...Si, lo que hacemos es cuando hay alguna licitación que hay que hacer en un país sudamericano, por ejemplo, pues intentamos buscar colaboradores allí para que nos ayuden”

EMS20: “si te presentas a un proyecto en un país muy raro y con una alta componente local, necesitas una ayuda local”

EPS20: “...Eso es un punto también a tener en cuenta. Otra cosa que, sí que es verdad, no hemos llegado a ver, con cada país hay que estudiarlo por separado. Eso es una traba. Tuvimos que contratar a una empresa de abogados expertos en esto... “

EPS20: “...Si, es que lo que hablábamos antes, hay que ver la particularidad concreta del país y del proyecto, porque hay proyectos donde a lo mejor yo no necesito desplazar. Con el permiso

se desplaza un mes, pero en este caso, querían que, la factura de proyectos, que querían una persona experta “in situ” durante ocho o nueve meses”.

EPS20: “...Estamos hablando de que, a lo mejor, los impuestos de ser a lo mejor 7.000, fueron de 18.000. No estaba dentro de lo... Particularidades... (...) Entonces, ahí hay un problema, había un problema”.

EMS10: “...Es muy complejo en el sentido de que de alguna manera conocer todo lo que hay detrás de la reglamentación, regulaciones, requisitos, etc. es complejo. Te lleva un cierto tiempo enterarte de toda la problemática que hay detrás de una licitación”.

EPS12: “...Mucha tralla, a parte del idioma es toda la exigencia y conocer la ley del sitio”.

EMB10: “...Hay una parte de conocimiento de procedimientos y de organización interna, o sea, hay una parte administrativa que las empresas que han licitado mucho aquí sí que la dominan pero que las empresas que lo tienen que trasladar eso a otros países, a otro tipo de legislaciones les cuesta mucho”.

También encontramos como una de las barreras más referenciadas, en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales, la **necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (BEFEX)**. Esta barrera está relacionada, tal y como se indica en la literatura académica, con la aversión de la administración a asumir ningún tipo de riesgo. Las empresas observan que el hecho de que la administración otorgue especial atención a esta cuestión hace que las posibilidades de una PYME, sobre todo si no tiene muchos años de experiencia, se reduzcan de forma drástica. Las siguientes opiniones de EPS11, EPS30, EMS10, EPB10 y EMB10 van en este sentido:

EPS11: “...hacemos muchas UTE’s con empresas locales porque hacen faltan medios mecánicos, por ejemplo, o experiencia de empresas de allá que hay que relacionar en la solvencia técnica de las de las licitaciones”

EPS11: “...cuando una licitación te pide que tengas experiencia en 3 ámbitos y tú solo tienes uno...”

EPS11: “...En muchas licitaciones que hay un mínimo técnico, hay una valoración técnica y te dan una puntuación que tienes que pasar un mínimo. Por ejemplo, sobre 1000, pues 600, si pasas 600 puntos”

EPS30: “...a la hora de documentar con la certificación de esa experiencia que tenemos con los anteriores...”

EPS30: “¿Referencias que pueda tener de otros trabajos? Si referencias o relaciones que tenga también en todo este mercado por supuesto que también es importante”

EMS10: “...cómo demostrar tu experiencia, o sea en las licitaciones tú para poder calificar poder competir inicialmente necesitas tener solvencia técnica, solvencia económica y experiencia profesional contrastable”

EPB10: “...Bueno, ahí tenemos siempre un hándicap, es el tema de los trabajos parecidos realizados en un país en concreto, con lo cual entras en la pescadilla que se muerde la cola. No tengo trabajos porque nadie me ha dado la oportunidad...”

EMB10: “...Que tenga experiencia geográfica. O sea, la experiencia sectorial se la podemos aportar nosotros, pero si no hemos hecho nunca proyectos, por ejemplo, el último que hemos presentado en Egipto que vamos con una consultora alemana es muy importante que la empresa

con las que ahora tenemos una oferta presentada haya hecho muchos proyectos en Egipto”.

Otras barreras, que han sido muy referenciadas por las empresas, son las relativas a la **complejidad** que encuentran en los **procedimientos de licitación** con los que se gestiona una licitación pública internacional (**BECPR**). Tanto EMS10, EPS12, EMB10 y EPS20 muestran su opinión sobre la complejidad de los procedimientos de licitación cuando presentan sus ofertas y ejecutan sus proyectos:

EMS10: “...Es muy complejo en el sentido de que de alguna manera conocer todo lo que hay detrás de la reglamentación, regulaciones, requisitos, etc. es complejo. Te lleva un cierto tiempo enterarte de toda la problemática que hay detrás de una licitación”.

EMS10:” ...pero si por ejemplo en la ejecución, o sea, en la rentabilidad que tú puedes esperar, en cómo de críticos puedan llegar a ser en la solución que tú has implementado, si te van a aceptar o no te van a aceptar los entregables a tiempo, si vas a necesitar que te validen un informe final en 1 mes o en 6 meses. Todo eso sí que es una cierta incertidumbre, que evidentemente cuando compites tienes que analizar previamente y valorar con la dirección de tu empresa cuales son los riesgos que vas a afrontar en esa licitación”.

EPS12: “...Luego el lenguaje jurídico que utilizan las licitaciones, eso es altamente complicado...”

EPS12: “...Claro, el poder identificar que documentos te están pidiendo que sean los equivalentes en el país de origen con relación al país de destino, también es importante, porque hay veces que te piden certificados de tipo de estar al corriente de pago en la Seguridad Social o de estar metido en un registro que existe en un país, pero en otro no, etc... entonces ahí se complica mucho”.

EPS12: “... Y alguien dedicado a esto porque no es nada sencillo...”

EPS12: “... Si, en Italia recuerdo que para poder hacer un proyecto que además fue con el Ministerio de Energía italiano, que fue una licitación terrible, que ojo, en italiano todo y además te eliminaban si faltaba una coma en un determinado sitio... “

EMB10: “...es muy distinto que sea un proyecto de la unión europea en el que los procedimientos están muy claros que sea contratación pública en general, que sea un contrato por ejemplo con un país extranjero, que tú estés trabajando para la propia administración pública del país”.

EPS20: “... En este caso, a ver este caso, es un proyecto bastante complejo. Digamos ahí sí que es un trabajo un poco complejo que no, a veces no está perfectamente definido”.

Por otra parte, las empresas entrevistadas señalan también la dificultad de mantener canales de comunicación fluidos (**BEFCA: falta de comunicación entre administración y proveedor**) con las diferentes administraciones internacionales en contraposición a como suelen hacerlo en el ámbito local.

EPS20: “Si, por ejemplo, si haces una licitación aquí más nacional por ejemplo la administración normalmente siempre saca... muchas licitaciones sacan tal día incluso puedes ir personalmente para consultas incluso con un técnico.

EPS20: “Claro porque al final, lo que en este caso se cumple que el hecho de que la cercanía o la lejanía geográfica produce cierta lejanía de comunicación. Porque aquí todo lo que es más nacional o pues tienes también el teléfono. En una licitación internacional a mí no me suena que tú puedas coger el teléfono...”

EPS12: “Bueno, a ver, cuando tú te metes en una licitación hay unos canales de comunicación

que no te pueden faltar, entonces para una PYME eso es bastante complicado, ¿por qué?, porque aquí hay otros departamentos que se creen que es que tu puede coger con una llamada de teléfono... “¡Oye! ¿El aval no sé qué?”. No, tú tienes un canal que es vía email, una consulta, todas las consultas que se hacen se transmiten a todos los ofertantes por el principio de transparencia, con lo cual el “Oye llama a fulano para decirle” no, eso aquí no se puede, eso es el mayor problema que nos encontramos.

Tal y como, se observaba en la literatura revisada en relación con las barreras de acceso a los mercados internacionales por parte de las pequeñas y medianas empresas, también las **barreras culturales (BECUL)** han sido destacadas por parte de las empresas entrevistadas, sobre todo en las relaciones con partners, a la hora de abordar el mercado de las licitaciones internacionales. Algunos ejemplos de diferencias culturales que suponen obstáculos son:

EPS20: “Por ejemplo, una particularidad, los noruegos son una gente bastante ética. Los españoles yo creo que también en general lo que pasa, y yo me considero ético en realidad. Nosotros somos una empresa ética cuando trabaja. Sí que es verdad que, en empresas españolas, muchas veces, eh... tanto.... no sé por qué... Realmente no sé por qué, sí que es verdad que la ética no está tan arraigada. No sé cómo decir. Y eso al final es perjudicial”.

EPS12: “...Con un socio extranjero depende del país, pero por ejemplo en Francia tenemos una experiencia bastante interesante, (...) Entonces es muy bueno en cuanto a organización y en cuanto a relación con el cliente, pero a la hora de ejecutar los trabajos, los españoles somos los que realmente salvamos la situación. Entonces, es complicado. Quieren tener ellos la mayoría del consorcio y te ponen muchas pegas. Son muy controladores y nosotros somos más creativos, más imaginativos, pero ellos lo quieren tener todo muy controlado, entonces ese choque, llamémosle de culturas se transmite. O sea ¿qué son choques de cultura? Sí, sobre todo”.

El problema de las **fluctuaciones del cambio de una moneda (BEFCM)** ha sido citado, aunque poco por parte de las empresas. Ya que tan solo dos de los entrevistados han citado este aspecto como uno de los problemas que una empresa puede encontrarse a la hora de trabajar en el mercado de las licitaciones internacionales:

EMS20: “hacen con su moneda y hay que atar eso bien porque las monedas te pueden dar un susto importante”.

EMS10: “o si tienes cuestiones de divisas pues contratar algún seguro de divisas”.

Menos citadas por parte de las pequeñas y medianas empresas han sido las barreras relacionadas con los **excesivos retrasos en la administración (BEERA)**. Solamente la empresa EMS10 ha hecho hincapié en el hecho de que las administraciones invierten mucho tiempo en resolver las adjudicaciones, es decir, el tiempo que transcurre desde el momento que se presenta una oferta hasta el momento en el que la administración comunica su decisión de adjudicación es muy largo, “entre 6 u 8 meses”. En esta situación, es difícil para una PYME, con estructuras de personal más cortas que las grandes, poder preparar un departamento especializado en este tipo de mercado con tiempos de respuesta tan largos. EMS10 responde lo siguiente al respecto:

EMS10: “por ejemplo el tiempo de espera en una licitación desde que tú te pones a trabajar en ella hasta que eventualmente te la adjudican pues puede venir a ser entre 6 u 8 meses. Evidentemente una PYME no puede dedicar 6 o 8 meses muertos de un departamento o de una persona. Con lo cual, lo que se suele optar es por hacer como departamento híbrido o sea que el

departamento de proyectos o de comercial lleve esta parte y ahí es donde empieza a haber barreras”.

EMS10: “Hay veces que si ves que es un gobierno que normalmente tiene lentitud en su manera de proceder normalmente pues evidentemente si cae en uno de esos departamentos pues va a tener la misma lentitud, ahora si es otro organismo que tu consideras que va a ser más rápido en cuanto a una convocatoria, pues puedes hacer una previsión de cuando te va a llegar. Eso es vital para una empresa por lo que te decía de los plazos.”

Cuando las empresas acuden a una llamada de licitación por parte de una administración pública saben que van a encontrarse con competidores que también desean ser adjudicatarios del mismo proyecto u orden de suministro. Por ello, entran en una competición en la que administración debe decidir. Como se ha indicado, las administraciones públicas suelen trabajar con el concepto “value for money” (mejor relación calidad-precio) y en muchas ocasiones, como ocurre con las órdenes de suministro donde el tipo de producto que está siendo solicitado está perfectamente delimitado en cuanto a su tipología, calidad y condiciones, el aspecto más relevante es el precio. Cuando ocurre esto, aparece una barrera para las empresas que es la falta de rentabilidad. Evidentemente, cuando las empresas deben ajustar sus márgenes para conseguir ser elegidos, un parámetro que se reduce mucho es la **rentabilidad de las ofertas (BE-FRP)**. La falta de rentabilidad de los proyectos licitados por parte de la administración pública ha sido detectada en las opiniones de dos empresas, EMS20 y EPS12:

EMS20: “puede suceder que te hayan escogido porque eres el que quieren (...) pero cojan el presupuesto y te lo recorten a la cuarta parte.

EPS12: “¿En qué cuestiones dirías que ha mejorado la empresa gracias a trabajar con licitaciones internacionales?, Cifra de negocio, cuota de mercado, rentabilidad.... ¿Qué aspectos son los que han mejorado? Pues rentabilidad no, porque precisamente al hacer inversiones”.

5.2.1.2. Principales Barreras Internas

Desde el punto de vista de las barreras internas, la barrera referenciada por las empresas de forma más significativa es la relativa a la carga administrativa que supone la gestión de este tipo licitaciones públicas (**BIERA**) y que, debido a la **escasez de recursos administrativos** disponibles en las pequeñas y medianas empresas, se convierte claramente también en una barrera a tener muy en cuenta. En esta línea se muestran los comentarios de EPS30, EPS20, EMS10, EPS12, EPB10 Y EMB10:

EPS30: “los recursos que tenemos son limitados y claro hay que dedicarles mucho tiempo a las licitaciones que en cualquier caso nunca sabes el resultado, a veces le dedicas mucho tiempo a una licitación que al final no sale”

EPS30: “...no disponemos de los recursos y el tiempo para poder saber de forma así más profunda todo lo que está alrededor de la propia licitación”.

EPS20: “...Tú piensa que una licitación es un tiempo que tiene que perder la empresa para prepararla. Entonces, si te paras a pensar, hay otras que no hay que preparar...”

EMS10: “...Puedes ser también una cuestión meramente de equipos, que estés integrando varios equipos para preparar una licitación y de repente a nivel nacional te sale otra cosa que es más

inmediata, quizá no tan rentable, pero más inmediata y entonces tienes que desmontar rápidamente el equipo para dedicarte a ello”.

EPS12: “... Eso también sería un obstáculo, el de no tener tiempo suficiente para esto... Y alguien dedicado a esto porque no es nada sencillo...”

EPS12: “...Es que hay una parte, llamémosle administrativo/burocrática de las licitaciones en la que hay que dedicarle muchísimo tiempo”.

EPB10: “...Siendo una PYME, ¿la disponibilidad de tiempo de poder dedicar o no dedicar a una oferta...? Claro, en una PYME, una pequeña empresa, tú tienes que ser muy flexible, tienes que tener a alguien que haga eso pero que además haga más cosas.”

EMB10: “...Para salvar toda la carga administrativa que lleva una licitación internacional”.

Con la misma importancia que la barrera anterior, la barrera relacionada con la **falta de recursos financieros (BIERF)** en sus organizaciones se convierte en la segunda barrera interna más referenciada. Los procesos de licitación pública suelen suponer una exigencia financiera importante para las PYME en forma de avales y garantías bancarias previas, tal y como indican los entrevistados EPS11, EPS30, EMS10, EMS10:

EPS11: “...Lo que pasa es que los avales, depende del país, hay países que te piden una fianza para la oferta, tú tienes que poner un aval y si luego tú presentas la oferta si te retiras antes de tiempo, se pierde, esto nos ha pasado en Eslovaquia, nos pasa mucho en Panamá”.

EPS30: “...a nivel económico también nos encontramos en que hay algunos proyectos que se pide algún tipo de fianza, entonces claro si son proyectos grandes el porcentaje es elevado y a veces no podemos acudir a este tipo de proyectos.”

EMS10: “...O puede ser porque la forma de financiación que tienes no te permita conseguir un aval bancario de la cantidad por la que el contrato se va a adjudicar”.

EMS10: “O sea dependiendo de si son cuestiones de aseguramiento si son cuestiones financieras puedes tener ciertos apoyos para conseguir líneas de avales o avales a un cierto precio razonable o sea tienes cuestiones de divisas pues contratar algún seguro de divisas”.

Las PYME también consideran un obstáculo el elevado coste de las traducciones juradas de documentación requerida en los distintos procesos de licitación internacional. En esta línea lo exponen los entrevistados EPS30 y EPB10:

EPS30: “...también como normalmente las licitaciones son en inglés o en francés, pues el tema de las traducciones privadas, también es un tema que bueno, en cuanto al coste”.

EPB10: “mucho parte de la documentación que tienes que presentar algunas veces te exigen que sean traducciones juradas. Con lo cual tienes que traducir documentación importante en volumen y en importe”.

Finalmente, un aspecto adicional en relación a la escasez de recursos financieros a la hora de abordar una licitación internacional es el coste de realizar la propia oferta, cuando implica contratar empresas de asesoría o consultoría externa, tal y como indica la empresa EPS11:

EPS11: “...Nosotros decidimos si vamos o no en función de la viabilidad que tenga el proyecto y

del coste que nos suponga también el hacer la oferta, porque muchas veces el tramitar todo esto con empresas externas, tiene un coste elevado que tú tienes que pagar desde un principio”.

EPS11: “...Entonces claro tenemos que ponernos en contacto con una empresa que nos sondee el mercado laboral y esta empresa nos cobra una cantidad bastante elevada, y luego te cobra por la contratación del personal que te han sondeado, si los contratas, el tiempo que dedicamos aquí, no sé. Una barrera sería la parte económica y la parte de recursos internos de la empresa”.

Los entrevistados también se han referido en alguna ocasión a las dificultades que se encuentran con las cuestiones contractuales de tipo jurídico (**BIFRL: falta de recursos legales**). Debido al hecho de ser pequeñas y medianas empresas la mayoría carecen de personal con habilidades jurídicas específicas que puedan gestionar extensos contratos, pliegos realizados con lenguaje jurídico internacional, documentos contractuales que hacen referencia a marcos jurídicos especiales de cada país u organismos públicos multilaterales internacionales, utilización de determinados documentos para firmar acuerdos con proveedores internacionales, etc... Esta cuestión hace que este tipo de empresas esté en desventaja competitiva con respecto a las de mayor tamaño y estructura o recursos financieros para la contratación de abogados, y que finalmente, por tanto, se convierta en un obstáculo o barrera tal y como indica en su respuesta el entrevistado EPS20 “...*Estos abogados subcontrataban a una empresa en Noruega, que, a nivel administrativo, en este caso, y nos llevaba las cosas. Sabes, empresas de aquí, empresas de abogados o consultoras, es una empresa pequeña me imagino, pero tenía experiencia internacional, y entonces, más o menos ellos pues...*”. En la misma línea, a la pregunta sobre si *¿veis alguna limitación jurídica a la hora de atar bien los contratos?* el entrevistado EPS11 responde “*cada país es una legislación diferente... Es bastante difícil, pero se solventa por vía externa, siempre local*”

También la falta de habilidades idiomáticas en las empresas en la lengua en la que se va a desarrollar la licitación pública internacional (**BIFHI**) es otra de las barreras más identificadas. El hecho de que las licitaciones internacionales tengan como idioma vehicular mayoritario, tanto en sus procesos de oferta como en las fases también de ejecución y justificación, un idioma diferente al español hace que las PYME entrevistadas indiquen que la carencia de este tipo de habilidades sea una barrera. Así se puede observar en los comentarios de EPS11, EPS30, EMS10, EPS12, EPB10 y EMB10:

EPS11: “...según al país que vayas te piden inglés alto, o francés alto o los 2 juntos, como pasa en Suiza. Eso es también una barrera”.

EPS30: “... algún tipo de licitación a nivel europeo que a lo mejor son lanzadas con la lengua materna, a lo mejor hablamos de Polonia o hablamos de Rumania o Ucrania pues a veces los pliegos son en polaco o en rumano ya tienes que irte a traducciones”.

EPS30: “... por los recursos propios de la empresa preferimos ir a licitaciones que sean en nuestro idioma. ¿Por qué?, porque son más fáciles a la hora de desarrollarlas y de contactar con los organismos a los cuales tenemos que acudir para conseguir los certificados y también por la experiencia que tenemos previa de otros proyectos la lengua nuestra lengua, la lengua en español”.

EMS10: “Con gente poco preparada para este negocio, por déficit en idiomas...”

EPS12: “...el idioma, el idioma para una PYME es fundamental. Luego el lenguaje jurídico que utilizan las licitaciones, eso es altamente complicado...”

EPS12: “... Efectivamente, el único hándicap que tenemos es el idioma, pero no en los juniors o que llevan digamos entre 5 y 10 años en la empresa, es la gente un poco mayor que yo, que lleva más tiempo, que puede llevar 34 años o así, a partir de 30 años de antigüedad tienen el hándicap del idioma. Sin embargo, los chavales y chavalas que vienen detrás que están en una edad entre 30 y 40 años de edad el tema del idioma ya no es tan problemático. Claro, ahí había un gap importante”.

EPB10: “... Hombre claro, si no hay idiomas estás fuera. Es así”.

EMB10: “...O sea, desde luego, las empresas de aquí ahora menos pero el que todos estos proyectos conllevan el desplazarte a un país, a hacer una misión fuera, y tener que vivir en otro país, y manejarte en otro idioma que puede no ser español”.

Otra barrera muy citada por las empresas ha sido la **falta de información sobre el mercado** en el que se va a desarrollar la licitación pública internacional (**BIFIM**) y por tanto la dificultad de captar y conocer la información de mercado que afecta al ámbito en el que se va a desarrollar la licitación internacional. También es una barrera habitualmente mencionada en la literatura académica de internacionalización de las PYME. Observamos que las entrevistas arrojan no obstante diferentes opiniones al respecto:

EPS30: “...somos una empresa pequeña, con lo cual no disponemos de los recursos y el tiempo para poder saber de forma así más profunda todo lo que está alrededor de la propia licitación”.

EMS10: “...Sí que es verdad que a veces pues eso, levantas el teléfono, mira queremos presentar un proyecto aquí, ¿nos podéis dar referencia de empresas que estén trabajando en este sector en el país? Eso sí que lo hemos hecho, pero luego el trabajo más de campo y tal, lo hemos hecho directamente”.

EPS12: “...normalmente siempre contamos con algún tipo de ayuda local, sino no podríamos. A veces hemos echado mano del ICEX o aquí en Valencia del IVEX, pero bueno, por tener algo más de información, pero sí, desde luego buscamos esa información antes de licitar. Si vamos con un consorcio de otras empresas, entonces normalmente son ellos los que ya los que se encargan”.

EMB10: “...El tema del idioma y el tema de la exposición internacional, o sea, enviar alguien a por ejemplo Azerbaiyán y estar allí, y hacer un proyecto de consultoría, sin tener experiencia en haber vivido en un país en desarrollo es duro”.

EMB10: “...Que tenga experiencia geográfica. O sea, la experiencia sectorial se la podemos aportar nosotros, pero si no hemos hecho nunca proyectos, por ejemplo, el último que hemos presentado en Egipto que vamos con una consultora alemana es muy importante que la empresa con las que ahora tenemos una oferta presentada haya hecho muchos proyectos en Egipto”.

EMB10: “...porque al final si no tienes conocimientos de este mercado lo ideal es ir en consorcio”.

Empresas como EPS11, EPS30, EMS20, EMS10, EPS12 y EMB10 también indican que las PYME no tienen suficientes **habilidades de gestión específicas (BIFHG)** a la hora de tramitar ofertas y ejecutar proyectos de licitación internacional. Esta falta de habilidades de gestión es debida a la falta de personal técnico especializado o a la falta de preparación del personal encargado de esta área:

EPS11: “...muchas veces estás limitado de personal técnico con conocimientos suficientes para poder desarrollar la parte técnica de la oferta, entonces a veces sí que es limitativo eso”.

EPS11: "...al final solamente van las personas/empresas especializadas a hacer este tipo de licitaciones o con unos principios mínimos técnicos para competir en esa licitación."

EPS30: "cuando te vas a un lenguaje muy técnico ya tienes que recurrir a personas más técnicas..."

EMS20: "...disponibilidad los recursos internos. He tenido gente, o sea, si me quiero basar en lo que sé hacer, es decir, en lo que sabe hacer mi gente, ha habido cosas que se han marchado y he dejado, se me ha muerto pues una ramita del árbol, ¿sabes? "Esto lo sabía hacer éste".

EMS10: "...Con gente poco preparada para este negocio, por déficit en idiomas o por déficits simplemente técnicos de conocer que es lo que involucra una licitación y la cantidad de documentación y documentos que tienes que organizar.

EPS12: "...Si, si, si, sin duda, hay una parte de cada licitación donde hay una parte administrativa importante y luego tienes lógicamente la parte técnica también y la parte económica. Pero si tú la parte administrativa no la controlas lo demás no te sirve de nada".

EMB10: "...Y nosotros por ejemplo no soy capaz de evaluar en algunos proyectos que hemos ido como miembros de consorcio que el líder del proyecto ha hecho una evaluación de los costes, por ejemplo, proyectos que han salido en América Latina que no eran rentables, ese tipo de información es muy difícil llegar a ella si no has hecho muchas licitaciones".

También muy mencionada es la barrera interna referente a la **falta de capacidad a la hora de captar información sobre anuncio de licitaciones internacionales (BIFIL)**. Muchos entrevistados consideran que deben contar con colaboradores externos que les ayuden en esta gestión, y aunque en ocasiones algunas si destinan recursos a la captación, también son conscientes de que pierden oportunidades debido a no mantener una actitud sistemática y continuada de monitorización de oportunidades y a la falta de pro actividad en la captación de anuncios de licitación:

EPS11: "...lo hacemos normalmente, cuando es un país que no conocemos lo hacemos con asesorías externas. O sea, capacidad nuestra interna, no tenemos. En los países que ya trabajamos sí, pero un país nuevo no...."

EPS30: "... la verdad es que a veces ha habido licitaciones que a lo mejor sí que nos podíamos haber participado, pero al no tener la sistemática hemos perdido la licitación".

EPS30: "...Bueno, pues por los recursos que tenemos, he dicho que vemos los portales, de vez en cuando, no de una forma sistemática".

EMS20: "...Si, hay que hacerlo, si no.... sobre todo, porque tienes que ser pro activo, tienes que intentar llegar a conocer cuándo va a salir la licitación cuanto antes, es fundamental el tiempo."

EMS10: "Entonces, nosotros en esa fase de identificación de ofertas, que hacíamos internamente lo que, de alguna manera, sobre todo en los primeros años, luego cuando ya entras en la dinámica casi te va viniendo indirectamente. Pero en los primeros años, lo que hicimos fue acordar con la dirección un presupuesto, 6000 euros, 10000 euros, una cosa así, para hacer las visitas directamente la gente del departamento. O si teníamos que hacer una visita al país, al BID, o directamente lo hacía yo, o directamente lo hacía mi director de proyectos y nosotros de primera mano era los que de alguna manera hacíamos esa labor de identificación más sobre el terreno."

EMB10: "...Hay que ser proactivo. Hay que ser proactivo, por ejemplo, para las empresas, si tiene interés en un determinado sector y en determinado país, nosotros lo que les decimos es que

tienen que estudiar lo que se llaman los “country papers”, que son todas las estrategias de los organismos internacionales en el país ahí te aparece por sector el tipo de financiación que va a ver si van a salir proyectos de educación, de salud, o de lo que sea...”

Muy vinculadas a otras barreras mencionadas, son las relativas a la **falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir (BIFCR)**. Varios entrevistados aducen, de una forma muy general, que los requerimientos relacionados con los propios procesos de licitación son complejos y por tanto las empresas tardan bastante en asimilarlos. No se refieren, en este caso, a que sean difíciles de comprender para una PYME, ni que precisen de habilidades técnicas muy específicas o de alto nivel, sino que son muy extensos y dependen y varían en muchas ocasiones para cada licitación y en función del organismo concreto con el que se trabaja, lo que se convierte finalmente en una barrera. Así lo reconocen directa o indirectamente tanto pequeñas como medianas empresas:

EMS10: “Es muy complejo en el sentido de que de alguna manera conocer todo lo que hay detrás de la reglamentación, regulaciones, requisitos, etc. es complejo. Te lleva un cierto tiempo enterarte de toda la problemática que hay detrás de una licitación”.

EMS10: “...pero si por ejemplo en la ejecución, o sea, en la rentabilidad que tú puedes esperar, en cómo de críticos puedan llegar a ser en la solución que tú has implementado, si te van a aceptar o no te van a aceptar los entregables a tiempo, si vas a necesitar que te validen un informe final en 1 mes o en 6 meses. Todo eso sí que es una cierta incertidumbre, que evidentemente cuando compites tienes que analizar previamente y valorar con la dirección de tu empresa cuales son los riesgos que vas a afrontar en esa licitación”.

EPS12: “... Lo que pasa es que tienes que tener en cuenta una cosa y es la metodología de las licitaciones que cambia dependiendo del tipo de licitación...”

EMB10: “...Hay una parte de conocimiento de procedimientos y de organización interna, o sea, hay una parte administrativa que las empresas que han licitado mucho aquí sí que la dominan pero que las empresas que lo tienen que trasladar eso a otros países, a otro tipo de legislaciones les cuesta mucho...”

El **tamaño de los contratos (BITCS)** también se encuentra entre las barreras referenciadas por las empresas, no de una forma significativa, pero si por parte de la mitad de los entrevistados. Las pequeñas empresas EPS30, EPS12 y EPS11, pero también una mediana (EMS10) consideran que es una limitación el hecho de que las licitaciones se realicen para proyectos de gran tamaño que implican la imposibilidad de acudir de forma individualizada o que supongan inversiones y gastos de gran nivel, configurándose entonces como una clara barrera para los actores de menor tamaño y capacidad:

EPS30: “...Por la limitación de los recursos y el tema de las fianzas, como te he dicho antes, no podemos ir a proyectos muy grandes, tenemos que ir agrupados con más gente”.

EMS10: “...porque no tienes contratos de la envergadura de la licitación por la que vas a competir. O sea, normalmente estos contratos tienen una dotación presupuestaria mucho más alta que mucho de los contratos que normalmente tienen las PYME aquí”.

EPS12: “...Solvencia técnica y financiera, porque los proyectos cada vez son más importantes y hay mucho riesgo. Reputación, buena reputación e imagen, eso es fundamental. Aceptado por el cliente”.

EPS11: "... Y una cosa sorprendente es que muchos de los proyectos requieren una contratación muy elevada de personal eventual..."

5.2.1.3. Nuevas barreras identificadas

Se han encontrado en el estudio una serie de barreras específicas no identificadas por la literatura relativa a las barreras a la expansión internacional de las PYME y al acceso a las licitaciones públicas. Son las siguientes:

- 1) La barrera relativa a los **cortos plazos de tiempo** que tienen las empresas **para presentar ofertas** a partir del momento de la convocatoria de licitación (**BEFTP**), es una de las barreras que no constaban en la lista inicial conformada a partir de la literatura académica revisada previamente. Es una barrera especialmente relevante porque, con independencia de que las empresas cumplan o no con todos los requerimientos, dispongan de la experiencia previa requerida e identifiquen sin dilación las licitaciones que les interesan, los plazos cortos que habitualmente tienen para conformar y presentar a tiempo una oferta, en la que en ocasiones también participan socios, provocan una significativa barrera en las PYME que intentan acceder a este tipo de mercado. En esta línea podemos observar las respuestas de los entrevistados siguientes:

EPS11: "...En nuestra empresa hay bastante agilidad, porque yo he trabajado en otras que es bastante más lento el proceso, pero sí que es cierto que salen con muy poco tiempo y muchas veces estás limitado de personal técnico con conocimientos suficientes para poder desarrollar la parte técnica de la oferta, entonces a veces sí que es limitativo eso.

EMS20: "...Si, hay que hacerlo, si no.... sobre todo, porque tienes que ser pro activo, tienes que intentar llegar a conocer cuándo va a salir la licitación cuanto antes, es fundamental el tiempo. Normalmente se convocan con poco tiempo y hay, digamos, indicios de que van a salir, de manera que tienes que prepararte antes de que estén anunciadas....

EMS20: "...Entonces, bueno, pues eso, los plazos desde el momento en que se presentan, que tienes tú que preparar los documentos".

EMS10: "...Eso es vital para una empresa por lo que te decía de los plazos".

EPB10: "tienes un plazo de entrega determinado y lo tienes que hacer de prisa para llegar a tiempo".

EMB10: "...Si quieres que te inviten una segunda vez como no presentes los papeles en tiempo es que no te vuelven a llamar nadie.

- 2) De una forma menos relevante se ha identificado al analizar el contenido de las entrevistas realizadas una nueva barrera específica relacionada con los **riesgos políticos y de seguridad en el mercado destino de licitación (BERPS)**. El hecho de que una gran parte de licitaciones internacionales se realicen en países en desarrollo con una importante inestabilidad política y social hace que el entorno en el que se desarrollan ciertos proyectos licitados por parte de, las administraciones públicas de estos países o los organismos internacionales de tipo multila-

teral, no sea el más estable y seguro para las empresas adjudicatarias y por supuesto, para el personal desplazado. En esta línea opinan las empresas EMS10, EMS10 y EPS12:

EMS20: “Efectivamente, riesgos políticos y riesgos de seguridad que van aparejados. Con los riesgos de seguridad los tienes que redimir y los tienes que gestionar y los políticos no te queda otra que estar muy pendiente”.

EMS20: “...Yo no puedo mandar un técnico a Haití. No es seguro”.

EMS20: “...problemas de cambios políticos, por ejemplo, el tema de la primavera árabe, Egipto, Túnez, te pillan de lleno no? O sea, tienes un problema y tienes que reaccionar, nosotros supimos reaccionar”.

EMS10: “Hay riesgos, eso los tienes que valorar y minimizar y nadie está exento de que pues que haya una cuestión como la de Libia o la de Siria sobrevenida que mientras estás allí te explota, o un huracán como el de Haití, o... Quiero decir, que hay riesgos muy grandes con lo cual, si te funciona y además los riesgos que tú has previsto no se materializan de manera exagerada”.

EPS12: “...porque necesitamos que haya alguien local que pueda de alguna forma avisarnos de los riesgos y ayudarnos en la gestión”.

- 3) Por último, se ha detectado en una sola empresa entrevistada la existencia de una posible barrera, no identificada previamente tampoco en la literatura académica revisada. Se trata de los problemas que puede tener una empresa cuando, al proceder con la ejecución de una licitación internacional en un mercado extranjero debe desplazar personal técnico a este país, en un entorno muy diferente al que habitualmente desarrollan su actividad. La **falta de experiencia en los desplazamientos internacionales por parte del personal (BIFEP)** propio puede representar, según qué casos y situaciones, un gran obstáculo en la fase de ejecución de los proyectos:

EMB10: “...enviar alguien a por ejemplo Azerbaiyán y estar allí, y hacer un proyecto de consultoría, sin tener experiencia en haber vivido en un país en desarrollo es duro”.

5.2.2. Barreras no identificadas

Llama la atención, sin embargo, que ninguna de las empresas entrevistadas haya citado una serie de barreras que si habían sido identificadas previamente en la literatura académica. Estas barreras son (Tabla 37) las siguientes:

Así, ningún entrevistado ha indicado que la falta de competencia específica por parte de los funcionarios de la administración que gestiona la licitación fuera una barrera de acceso. Tampoco han señalado que la barrera relacionada con el breve espacio de tiempo que otorga la administración pública entre el momento de la adjudicación de un contrato y el momento de iniciar la ejecución del mismo suponga un problema para estas empresas. En relación con el criterio que mayoritariamente utilizan las administraciones para valorar las ofertas presentadas por las empresas, “value for money”, no supone ningún problema a juzgar por las respuestas de los entrevistados. Ninguno de ellos ha manifestado tampoco que exista preferencia alguna por parte del organismo adjudicador por un tipo de empresas u otros. Finalmente, no se desprende del análisis de las

respuestas recogidas, que las empresas tengan algún problema con la falta de recursos de tipo electrónico y que, por esta razón, no puedan acceder a las oportunidades y anuncios de licitación que van siendo publicados.

Tabla 37. Barreras al acceso al mercado de licitaciones públicas no identificadas

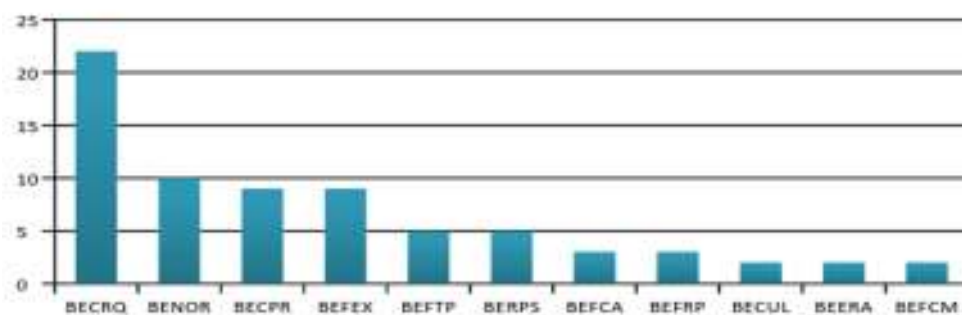
Código	Descripción de la Barrera
BECEF	Falta de competencia específica de los funcionarios
BEFTE	Escasez de tiempo entre adjudicación y ejecución contratos
BEPMB	Criterio de precio más bajo vs “value for money”
BEPRE	Preferencia de algunas empresas en particular
BIFRE	Falta de recursos electrónicos

Fuente: elaboración propia

5.2.3. Análisis de la frecuencia en las que las barreras son referenciadas

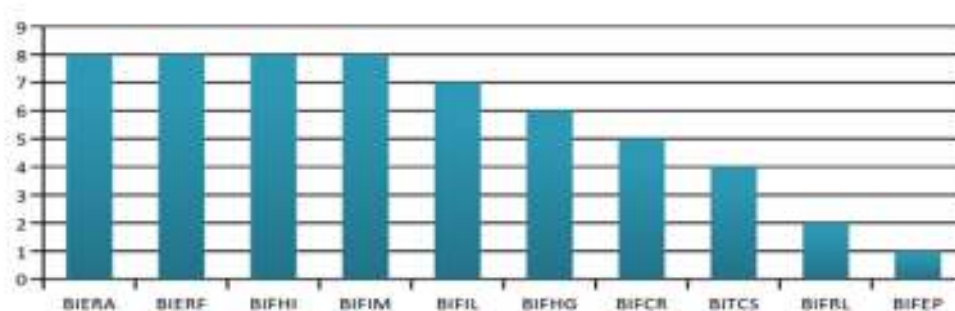
Únicamente a efectos complementarios, sin perder la perspectiva de que es un estudio exploratorio y de análisis de contenidos, y como complemento a la comprensión de los resultados obtenidos, se considera oportuno realizar un análisis de frecuencia de las referencias que han realizado las empresas a las barreras analizadas anteriormente. Teniendo en cuenta las respuestas de forma agrupada, podemos observar que cuando a las empresas se les pregunta por las barreras internas o externas que identifican, cuando intentan trabajar en el mercado de las licitaciones públicas internacionales, éstas se refieren mayoritariamente a un listado limitado de las mismas (Gráfico 1, Gráfico 2 y Tabla 38):

Gráfico 1. Frecuencia en las que las BARRERAS EXTERNAS son referenciadas



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2. Frecuencia en las que las BARRERAS INTERNAS son referenciadas



Fuente: Elaboración Propia

Tal y como puede observarse hay una serie de barreras que son mencionadas por parte de los entrevistados y que engloban la mayor parte de los problemas identificados en la gestión con éxito de una licitación pública internacional por parte de una PYME española. Estas barreras que predominantemente les afectan son las recogidas en la Tabla 38:

Es interesante observar que, de las cinco barreras más mencionadas por los entrevistados, cuatro son barreras externas: el cumplimiento de requerimientos (BECRQ), el cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino (BENOR), la complejidad de los procedimientos (BECPR) y la necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (aversión al riesgo por parte de la administración) (BEFEX). En todo caso, en el ranking de las diez barreras más mencionadas, los entrevistados indican también seis barreras de tipo interno que les dificultan su desarrollo en el mercado de las licitaciones internacionales: la escasez de recursos administrativos y de gestión (BIERA), la escasez de recursos financieros (BIERF), la falta de habilidades idiomáticas en las empresas (BIFHI), la falta de conocimiento del mercado (BIFIM), la falta de información sobre el anuncio de licitaciones (BIFIL) y finalmente la falta de habilidades de gestión (BIFHG).

En los apartados siguientes, una vez analizadas las barreras que las PYME deben superar para acceder con éxito al mercado de las licitaciones internacionales, se estudiarán las capacidades dinámicas de visión empresarial, de aprendizaje y gestión del conocimiento, de networking, de adaptación y de marketing y cómo éstas ayudan a superar las barreras que previamente han sido identificadas.

Tabla 38. Frecuencia de barreras referenciadas en entrevistas realizadas

Código	Descripción de la Barrera	Nº Referencias
BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	18
BENOR	Cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino	10
BECPR	Complejidad de los procedimientos	8
BEFEX	Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (Aversión al riesgo por parte de la administración)	9
BIERA	Escasez de recursos administrativos y de gestión.	8
BIERF	Escasez de recursos financieros.	7

BIFHI	Falta de habilidades idiomáticas en las empresas	8
BIFIM	Falta de conocimiento del mercado	6
BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	7
BIFHG	Falta de habilidades de gestión	7
BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	6
BERPS	Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación	5
BIFCR	Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir	4
BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro.	4
BEFCA	Falta de comunicación entre administración y proveedor	3
BEFRP	Falta de rentabilidad final de los contratos	2
BIFRL	Falta de recursos legales	2
BECUL	Diferencias culturales con socios extranjeros	2
BEERA	Excesivos retrasos en la administración	2
BEFCM	Fluctuaciones de cambio (moneda)	2
BIFEP	Falta de experiencia en desplazamientos internacionales por parte del personal	1
BECEF	Falta de competencia específica de los funcionarios	0
BEFTE	Escasez de tiempo entre adjudicación y ejecución contratos	0
BEPMB	Criterio de precio más bajo vs "value for money"	0
BEPRE	Preferencia de algunas empresas en particular	0
BIFRE	Falta de recursos electrónicos	0

Fuente: Elaboración Propia

5.3. CÓMO AYUDAN LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE VISIÓN EMPRESARIAL A SUPERAR LAS BARRERAS INTERNAS O EXTERNAS EN UNA PYME EN SU ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES

5.3.1. Introducción.

La visión empresarial de los directores-propietarios-emprendedores está directamente relacionada con su experiencia internacional y con su orientación al aprendizaje (McDougall et al., 1994; Madsen y Servais, 1997; McDougall y Oviatt, 2000; Weerawardena et al., 2007). Además, la visión empresarial genera y construye capacidades de aprendizaje orientadas al mercado (Day 1994; Knight y Liesch, 2002; Weerawardena et al., 2007) y capacidades de networking (Aldrich y Zimmer, 1986; Birkinshaw et al., 1998; Lu y Beamish, 2001; Gassmann y Keupp, 2007, Weerawardena et al., 2007). De forma paralela, veíamos que los mismos directores-propietarios desarrollan capacidades de marketing facilitando el posicionamiento de la empresa en los nichos de mercado detectados (Day, 1994; Weerawardena et al., 2007). Ésta es una capacidad que permite formular una estrategia de marketing mix efectivo para identificar y acceder a las oportunidades internacionales (Weerawardena et al., 2007).

La visión empresarial se sustenta en una actitud innovadora y proactiva de los directores-propietarios-emprendedores que hace que puedan explorar líneas de negocio y oportunidades en nuevos mercados internacionales (Knight y Cavusgil, 2004; Cavusgil y Knight, 2015) con una clara predisposición a la asunción de riesgos (Weerawardena et al., 2007) lo que facilita, en definitiva, rápidos procesos de toma de decisiones

que permitirán adelantarse a su competencia.

El mercado de las licitaciones internacionales es una modalidad de internacionalización que eligen las empresas de todo el mundo para salir al exterior. Por tanto, en las diferentes iniciativas que toman las empresas para acceder al mercado de las licitaciones públicas internacionales deben estar las capacidades dinámicas de visión empresarial si estas empresas buscan, en un entorno cambiante, éxito en sus objetivos.

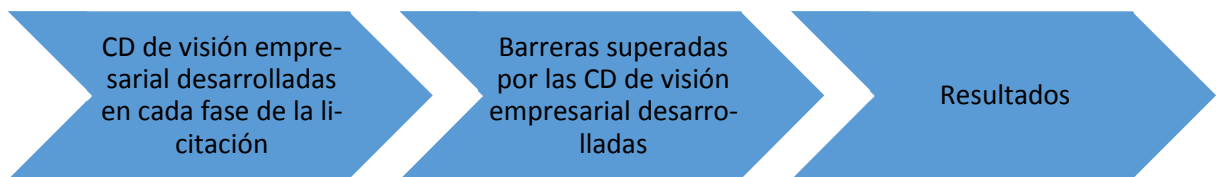
La capacidad dinámica de visión empresarial se puede concretar por tanto en el establecimiento de una estrategia determinada para abordar el mercado de las licitaciones internacionales, la fijación de objetivos específicos en este campo, el impulso de la innovación dentro de las empresas y una clara asunción de riesgos por parte de la dirección de las mismas.

La cuestión a investigar a la que se quiere dar respuesta en este apartado es: ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de Visión Empresarial a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso y obtención de resultados en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?

Para ello, teniendo en cuenta que ya se han analizado en un apartado anterior las barreras tanto externas como internas que se encuentra una PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales será necesario estudiar las siguientes cuestiones (Figura 23):

1. Capacidades de visión empresarial desarrolladas en cada fase.
2. Barreras superadas por las CD desarrolladas.
3. Como afecta ello a la mejora de los resultados.

Figura 23. Etapas del análisis a realizar



Fuente: Elaboración Propia

5.3.2. Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de visión empresarial en las empresas

La investigación que se ha realizado basada en las entrevistas a pequeñas y medianas empresas españolas con experiencia en la gestión de licitaciones internacionales ha mostrado la existencia, con una mayor o menor intensidad, de una serie de capacidades dinámicas. Se ha detectado que las empresas mantienen en su globalidad una actitud empresarial positiva hacia el mercado de las licitaciones internacionales, pero la mayoría

no establece una posición proactiva y estratégica hacia las mismas, lo que lleva aparejado la falta de definición de estrategia, la falta de objetivos anuales, la falta de definición de una estructura organizativa específica, aversión al riesgo y actitud reactiva más que proactiva.

Establecimiento de una estrategia

En relación con el hecho de que exista una estrategia clara podemos observar que existe división de manifestaciones. Algunos entrevistados indican la existencia de una estrategia en sus empresas para abordar el mercado de las licitaciones internacionales:

EMS20: “Esa es una rueda que movemos constantemente, entonces tenemos suficientes años para haber pisado todo el mundo, para tener criterio y decir... (...) El tema de las licitaciones para EMS20 es un instrumento que tiene distintos objetivos”

EMS10: “Claro, por ejemplo, una cosa de las más interesantes para nosotros era el volumen, o sea, lo que se iba a licitar en los próximos digamos 4 años y de esa parte cuanto iba a estar en el sector que nosotros abarcábamos. Ese era un primer elemento determinante. Otro elemento determinante puede ser quien va a gestionar, lo que te decía antes. (...) Porque eso también te permite de alguna manera pre visualizar si van a ser contratos muy gordos o si van a ser contratos distribuidos en lotes. O sea, te permite hacer una previsión de lo que luego va a salir”

EMS10: “Que ahí sí que tiene que ser una apuesta de la empresa grande e incluso a lo mejor mía debería de haber sido también, quiero decir, cuando entras en una implantación física que realmente quieres entrar en ese mercado pues tienes que rodearte de una serie de personas que realmente quieran y apuesten con ellas y tú a lo mejor el primero”

EMS10: “el director comercial o el presidente o yo mismo te vayas a ese país tres o cuatro meses para montarlo, eso no te lo va a montar nadie. Tiene que ser una decisión en la cual tu vitalmente te involucras en ese mercado y tienes por lo menos el arranque, o sea los primeros 6 u ocho meses los tienes que echártelos tú en la espalda y montarlo”

EPS12: “no puedes ir al salto de la mata en función de lo que te vaya saliendo, si no que estratégicamente esto tiene que salir de alguien. Vamos a dedicar una persona...”

A este respecto el entrevistado EPB10 afirmaba categóricamente que, desde el punto de vista de la visión empresarial, licitar internacionalmente estaba incluido en la estrategia de la empresa.

Sin embargo, otros entrevistados indican que no tienen establecido ninguna política de empresa que aborde este mercado de manera estratégica:

EPS30: “Exactamente, de vez en cuando sí que tenemos marcados unas visitas, no tenemos una estrategia de vigilancia permanente de las licitaciones”

EPS30: “Pues la verdad es que no forma parte de un objetivo estratégico por parte la empresa”

En esta línea se manifiesta el entrevistado EMB10 que, a la pregunta de si cree que las PYME establecen una estrategia de entrada en el mercado de las licitaciones internacionales o funcionan de una forma reactiva en el momento en el que surge una posibilidad, responde que *“Yo creo que no, y yo creo además que es una apuesta a medio largo”*

Fijación de Objetivos específicos

Con respecto al establecimiento de objetivos anuales para la gestión de las licitaciones internacionales también existen opiniones muy divididas. Mientras que algunos entrevistados si establecen objetivos, la mayoría reconocen no establecer objetivos anuales en la gestión de licitaciones internacionales:

EMS20: “Si, unos objetivos económicos que nos marcamos, evidentemente”

EMS10: “Si, sí, Siempre. Anualmente yo preparaba unos objetivos del departamento. Había como 3 patas porque hacíamos también consultoría sobre estos temas a nivel de empresa.”

EPB10: “como no sabemos lo que iba a salir, ni si lo vamos a ganar, ni en qué condiciones se hace pública la subasta, no podemos establecer objetivos”

EPS12: “Tenemos objetivos en cuanto a la cuenta de resultados de nuestro negocio en España y en los países en los que estamos implantados, pero en las licitaciones no.

En este mismo sentido el entrevistado EPS20, a la pregunta de si establecen en su empresa objetivos relacionados con los resultados en el mercado de las licitaciones internacionales, responde rotundamente que “*En principio no*”. De igual forma, el entrevistado EPS30, preguntado por si establecen objetivos relacionados con la gestión de licitaciones internacionales, responde categóricamente “*No*”

Asunción de Riesgos

Con respecto a la asunción de riesgos, la mayor parte de las empresas reconocen ser conservadoras en la gestión de esta actividad. Solamente los entrevistados EPS11, EMS10 indican asumir riesgos o bajas rentabilidades, aunque sea de forma calculada:

EPS11: “Normalmente si la empresa tiene capacidad financiera para acometer el proyecto solemos arriesgar si es un proyecto que pueda tener duración en el tiempo, es decir, a lo mejor los 2 primeros años de contrato, el margen muy bajito y es simplemente para meter cabeza, pero si vemos que metiendo cabeza en ese proyecto podemos conseguir más, vamos a por él”

EPS11: “Claro, sobretodo en internacional es lo interesante, por ejemplo, en Eslovaquia nos interesaba meternos con las condiciones mínimas, digamos, porque era una descontaminación de un pre-desmantelamiento y nosotros somos especialistas en desmantelamiento y entonces luego podríamos haber continuado y ya conoces un poco el área, conoces al cliente, conoces empresas locales que te puedan dar soporte puntual. Vas conociendo, vas metiéndote un poco en ese país, conoces cómo funcionan y ya vas consiguiendo más contratos, entonces ¿solemos arriesgar? si tiene un valor añadido el proyecto?, sí, a futuro”

EMS10: “Cuando se planteaba licitar una licitación internacional, ¿la empresa estaba por la labor de asumir ciertos riesgos siempre y cuando la rentabilidad fuera superior? O sea, si el hecho de abordar una licitación internacional con el trabajo que ello supone y demás supone asumir ciertos riesgos, que en el mercado nacional por ejemplo no los tienes o porque lo conoces mejor o porque tienes más experiencia y demás, a cambio de una mayor rentabilidad, ¿la empresa estaba por la labor de hacerlo? Si, vamos, yo en ese sentido no encontré ningún obstáculo por parte de la empresa”

EMS10: “Creo que fue una empresa valiente en apostar por esos mercados y bueno, evidentemente eso le reportó una rentabilidad mayor porque estos proyectos si salen bien y, afortunadamente nos salieron bien, evidentemente tienen una rentabilidad alta”.

El resto de entrevistados indican que realmente no asumen ningún tipo de riesgo

en la gestión de las licitaciones públicas internacionales, actuando de forma conservadora ante este tipo de mercado:

EPS12: “No asumimos riesgos. Los riesgos que asumimos tienen que estar controlados, sino no los asumimos. No somos una empresa de capital riesgo, por tanto, es posible que alguna vez hayamos tomado decisiones en el pasado que nos hayan llevado a eso, pero ahora mismo valoramos mucho más el riesgo que la rentabilidad, nos interesa más la rentabilidad que arriesgarnos. Tener una rentabilidad aceptable para nosotros y para el accionista que no arriesgarnos a perderlo”

EPS20: “no somos partidarios evidentemente de coger y lanzarnos de cabeza algo que, teniendo un riesgo tan alto...”

EPB10: “En ese sentido no nos la jugamos. Somos conservadores”

Coincidiendo con el hecho de no asumir riesgos aun a cambio de más rentabilidad, el entrevistado EMB10, a la pregunta de que si las PYME prefieren un proyecto con riesgo y una alta rentabilidad o prefieren proyectos menos arriesgados responde que: *“Yo creo que menos arriesgados”*

Impulso de la innovación

En relación con la política de innovación integrada en la empresa parece haber mayores coincidencias entre los entrevistados que apuntan a la existencia de una política formal o informal de innovación en sus empresas. En esta dirección tenemos las respuestas de EPS11, EPS20, EPS30 y EPB10:

EPS11: “Sí, muchísimo tenemos un departamento de I+D+i que desarrolla los equipos y maquinaria que necesitamos en nuestros propios proyectos incluso otros que puedan necesitar los clientes”

EPS30: “Sí, porque estamos en un sector muy competitivo y la única manera de desmarcarse es intentar innovar en los contenidos”

EPS20: “Nosotros estamos entre otros los dos campos, tema de innovación de producto o y lo que sería ya el producto en sí más menos innovativo o que ya tenemos digamos...”

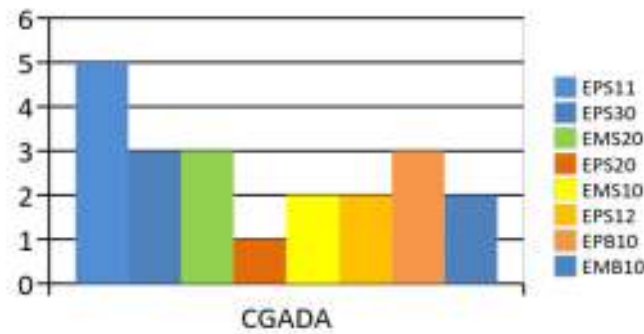
EPB10: “Si, si, de hecho, el mes pasado hemos implantado un nuevo sistema de control de color”

El entrevistado EPS20, cuando es preguntado si su empresa invierte en innovación, si esta cuestión es importante en la empresa, indica que: *“Si, sería relativamente... Sí que es importante, de hecho, participamos en proyectos de I+D”*

En conclusión, las capacidades de visión empresarial están presentes en todas las pequeñas y medianas empresas españolas entrevistadas, si bien, no en todas ellas con la misma intensidad.

Finalmente, y únicamente a efectos complementarios, sin perder la perspectiva de que es un estudio exploratorio y de análisis de contenidos, se ha considerado oportuno un análisis de frecuencia de los hallazgos detectados en relación a las capacidades dinámicas de visión empresarial a lo largo de todas las entrevistas realizadas (Gráfico 3):

Gráfico 3. Capacidades visión empresarial identificadas / Empresa entrevistada



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que la frecuencia con la que se detectan este tipo de capacidades dinámicas varía mucho dependiendo del tipo de empresa entrevistada (Gráfico 3). La identificación de este tipo de capacidades dinámicas no es diferente en función al tamaño de las empresas entrevistada. A este respecto se puede observar una frecuencia alta en la empresa EMS10 mientras que en la empresa EMB10 este valor es 0.

5.3.3. Cómo las capacidades dinámicas de visión empresarial ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales

Una vez detectadas las capacidades dinámicas de visión empresarial en las diferentes empresas, el objetivo es analizar si éstas consiguen superar las diferentes barreras externas e internas que también han sido referenciadas por las empresas entrevistadas. La reflexión es posible realizarla a partir del análisis de las coocurrencias que han podido extraerse en la investigación a través del software ATLAS.Ti 7.5.16 Qualitative Data Analysis.

Gracias al análisis de las coocurrencias podemos manifestar que las capacidades dinámicas de visión empresarial permiten superar dos barreras internas, las relacionadas con las habilidades necesarias para poder gestionar una licitación pública de tipo internacional y la relativa a la problemática de obtener información sobre los mercados donde se llevarán a cabo los proyectos, donde se debe de prestar el servicio o donde se ha de suministrar el bien objeto de licitación internacional (Tabla 39).

Tabla 39. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de visión empresarial

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones referenciadas	% acumulado por tipo de barrera
Internas	BIFHG	Falta de habilidades de gestión	50%	100%
	BIFIM	Falta de información sobre los mercados destino de la licitación	50%	

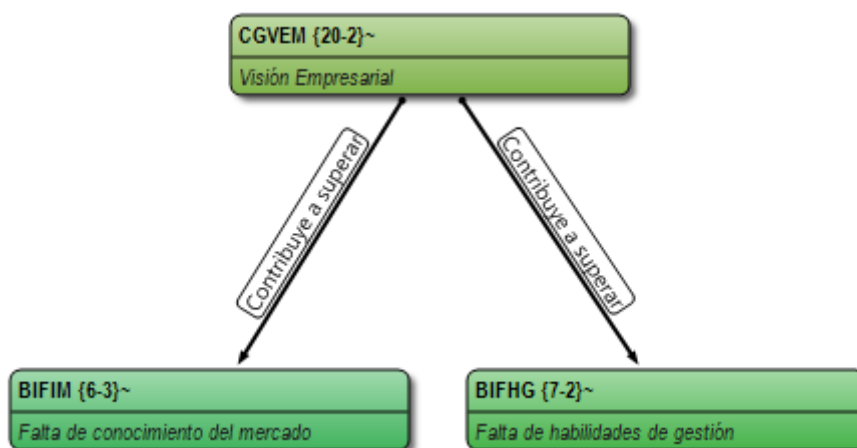
Fuente: Elaboración Propia

Concretamente, gracias a las capacidades de visión empresarial las empresas pueden romper con 2 de las 20 barreras identificadas en este trabajo de investigación (Figura 24).

Los resultados del análisis de las respuestas de las entrevistas sugieren que, gracias a abordar estratégicamente la actividad en este mercado, la empresa puede decidir el desarrollo, estructura y orientación empresarial necesarios para poder trabajar con normalidad y con posibilidades de éxito superando la **falta de habilidades de gestión (BIFHG)**:

EPS12: “Porque no puedes ir al salto de la mata en función de lo que te vaya saliendo, si no que estratégicamente esto tiene que salir de alguien. Vamos a dedicar una persona... Si, si, si, sin duda, hay una parte de cada licitación donde hay una parte administrativa importante y luego tienes lógicamente la parte técnica también y la parte económica. Pero si tú la parte administrativa no la controlas lo demás no te sirve de nada.

Figura 24. Barreras que son superadas gracias a las capacidades dinámicas de visión empresarial



Nota: Dentro de los cuadros que aparecen en la figura se observan dos magnitudes {X-Y} siendo X: el nº total de citas relativas a la barrera/competencia dinámica correspondiente para todas las entrevistas “fundamentación” e Y: el nº de vínculos entre los códigos “densidad”.

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, la **falta de información sobre los mercados destino de la licitación (BIFIM)**, se puede superar con un planteamiento estratégico claro en relación a este mercado que permita tener un conocimiento previo adecuado del terreno en el que se piensan desarrollar proyectos y trabajos de una licitación pública internacional.

EMS20: “A ver, nosotros somos muy de pisar el país, de pisar, de ver, de entender la realidad, de saber sí allí encajamos o no encajamos. Esa es una rueda que movemos constantemente, entonces tenemos suficientes años para haber pisado todo el mundo, para tener criterio y decir...”

Concluyendo, el hecho de que las empresas desarrollen capacidades dinámicas de visión empresarial permite a las empresas desarrollar sus estructuras internas, en cuanto a personal formado y cualificado, para una eficiente gestión de las licitaciones internacionales, y también para conocer con mayor profundidad el mercado en el que se desarrollará la licitación pública internacional convocada por la administración correspondiente (Tabla 40). Concretamente son las capacidades dinámicas específicas de establecimiento de una estrategia y de asunción de riesgos las que contribuyen a superar barreras. En relación a las capacidades específicas de fijación de objetivos e impulso de la innovación no hay evidencias de que ayuden a superar alguna de las barreras.

Se observa también que estas capacidades dinámicas específicas afectarían a todas las fases de la licitación⁶.

Tabla 40. Relación capacidad de visión empresarial y barreras

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones Referenciadas	Fases de la licitación	Capacidad dinámica específica
Internas	BIFHG	Falta de habilidades de gestión	50%	0,1,2,3	Establecimiento de una estrategia Asunción de riesgos
	BIFIM	Falta de información sobre los mercados destino de la licitación	50%	0,2	Establecimiento de una estrategia Asunción de riesgos

Fuente: Elaboración Propia

⁶ Fase 0: Identificación de oportunidades, determinación y decisión

Fase 1: Preparación y presentación de la oferta

Fase 2: Ejecución de la licitación adjudicada

Fase 3: Finalización y/o justificación

5.4. CÓMO INCORPORAN LAS PYME, EL NUEVO CONOCIMIENTO ADQUIRIDO Y APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL, EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, A LA HORA DE ABORDAR CON ÉXITO EL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES

5.4.1. Introducción

Una empresa internacional consigue ventajas sobre los competidores locales a través de la explotación de sus capacidades existentes y distintivas, pero esto debe ser seguido por la mejora constante y la reconfiguración de capacidades a medida que la empresa aprende y acumula conocimiento (Luo, 2002). Por ello, y dada la complejidad del ámbito de las licitaciones, consideramos de gran interés centrarnos en el análisis de la capacidad dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento.

El proceso de aprendizaje consiste en la adquisición, integración y explotación del conocimiento adquirido (Villar et al., 2014); Se considera un proceso clave para replantear las estrategias de la organización de acuerdo al entorno, requiriendo de la exploración y aprendizaje de nuevas competencias, y de la explotación de las existentes (Escandón et al., 2013). Zollo y Winter (2002) defienden la importancia del desarrollo de esta capacidad en aquellas situaciones en las que la diversidad de experiencias en una empresa, la frecuencia de la coordinación de las mismas y la ambigüedad causal del desempeño de las rutinas son altas, lo que consideramos que es el caso de las licitaciones públicas internacionales.

Según Weerawardena et al. (2007) los datos sobre mercados no son suficientes para el desarrollo de productos innovadores, también, se necesita información externa de redes o interna como por ejemplo de la I+D. Eisenhardt y Martin (2000) hacen hincapié en la práctica repetida con su correspondiente generación de experiencia y los posibles errores tenidos en el pasado. Siguiendo el mismo enfoque Zollo y Winter (2002), señalan además la relevancia de los procesos cognitivos planificados a propósito por parte de las empresas como son, la instrumentalización del conocimiento a través de dinámicas de grupo y sistemas de evaluación del rendimiento, y la protocolarización de las rutinas que se realizan habitualmente en cada empresa.

La capacidad dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento se puede concretar en: adquisición del conocimiento, transformación del conocimiento y explotación del conocimiento (Lane y Lubatkin, 1998; Zahra y George, 2002).

- Adquisición del conocimiento: esta capacidad se concreta en disponer en la empresa las rutinas y procesos internos que posibiliten el entendimiento, análisis e interpretación del conocimiento externo (Zahra y George, 2002). En el ámbito internacional la entrada en un nuevo mercado requiere el aprendizaje sobre el mercado extranjero, sobre todo cuando la distancia física o psicológica en comparación al mercado nacional es significativa (Frasquet et al., 2013). En el ámbito

concreto de las licitaciones públicas, es necesario obtener la información adecuada en tiempo y forma sobre las convocatorias (Fee et al., 2001; Loader, 2015).

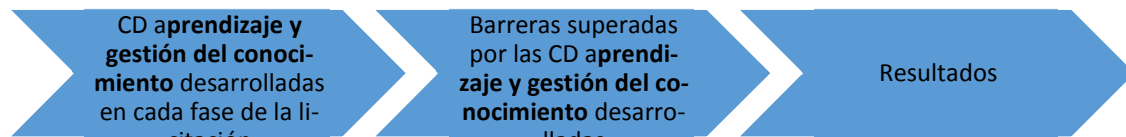
- Transformación del conocimiento o disponer de las habilidades que permitan desarrollar rutinas que permitan combinar el conocimiento que ya existe en la empresa con el nuevo adquirido, y posteriormente asimilarlo (Zahra y George, 2002). Knight y Cavusgil (2004) nombran la importancia del intercambio, la integración de conocimiento y la eficiencia en adquirir el conocimiento, como factores determinantes para poder obtener un rendimiento superior. Esta habilidad parece ser necesaria para que las empresas asuman procesos de licitaciones públicas internacionales dada la complejidad de dichos procesos (Fee et al., 2002; Karjalainen y Kempainen, 2008).
- Explotación del conocimiento, es utilizar el conocimiento recién incorporado y asimilado con la finalidad de conseguir los objetivos de la empresa (Lane y Lubatkin, 1998). Las capacidades de explotación de la información y su transformación en conocimiento adquieren especial relevancia en los mercados exteriores (Prange y Verdier, 2011). Una adecuada explotación del conocimiento parece ser una capacidad importante en el mercado de las licitaciones internacionales dado que las empresas perciben las barreras como peores de lo que en realidad son, y por otra parte las asumen y reconocen que quedan compensadas por los beneficios que se obtienen si se consigue hacer el trabajo (Loader, 2005; Peck y Cabras, 2010).

En este apartado, la cuestión a investigar a la que se quiere dar respuesta es: ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de aprendizaje y gestión del conocimiento a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso y obtención de resultados en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?

Para ello, teniendo en cuenta que ya se han analizado en un apartado anterior las barreras tanto externas como internas que se encuentra una PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales será necesario estudiar las siguientes cuestiones (Figura 25):

1. Capacidades de aprendizaje y gestión del conocimiento desarrolladas en cada fase.
2. Barreras superadas por las CD desarrolladas.
3. Como afecta ello a la mejora del resultado.

Figura 25. Etapas del análisis a realizar



Fuente: Elaboración Propia

5.4.2. Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento en las empresas entrevistadas

El análisis del contenido de las entrevistas realizadas a directivos de PYME españolas revela la existencia de capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento de una forma desigual. Estas capacidades dinámicas, basadas en la forma en la que las empresas adquieren, integran y explotan nuevo conocimiento e información que, complementado e integrado con el existente, permiten el desarrollo de nuevos productos o servicios o una adaptación y/o evolución de los existentes, no han sido identificadas de una forma determinante en las empresas.

El análisis y discusión de dichas capacidades de aprendizaje y gestión del conocimiento se realizará agrupándolas en función a los diferentes tipos específicos de esta clase de capacidades dinámicas: adquisición de conocimiento, transformación del conocimiento y explotación del conocimiento:

Adquisición del conocimiento

En cuanto a las capacidades dinámicas específicas de saber orientar la organización hacia la adquisición del conocimiento e información necesarios, si se ha constatado que son capacidades presentes y activas en la práctica totalidad de las empresas. Los entrevistados EPS30, EMS20, EPS20, EMS10, EPS12, EPB10 y EMB10 sugieren con sus comentarios, que tienen algún tipo de sistemática que consigue la captación de la información sobre oportunidades de negocio en relación con el mercado de las licitaciones internacionales.

En este sentido, la mayoría de las empresas indican que la búsqueda y monitorización de la información referente a oportunidades de licitación la realizan ellos mismos de una forma más o menos periódica y sistemática, siendo el método más común el de hacerlo a través de internet, sin hacer uso de servicios de detección y aviso externos:

EPS12: “Si, nosotros no estamos suscritos a ningún servicio, pero estamos con lo de la página sobre todo de la Comisión Europea, el diario oficial y el TED”

EPS20: “Si es él quien se trabaja todo... Tiene sus contactos y muchas veces por la red, tema de, por ejemplo, licitaciones públicas, etc... Eso sería un poco más esquemático, va mirando lo que va saliendo y si nosotros podemos en alguna entrar.”

EPS12: “¿estamos al corriente de los anuncios que hay?, si, lo único es que no tenemos un servicio que nos informa, tenemos dentro una persona dentro la organización que se encarga de captar las posibles oportunidades, nos las pasa al departamento de operaciones que cuenta con el apoyo de una persona que es la responsable de ofertas, que no pertenece a operaciones, pero está de la parte corporativa de la empresa y decidimos a través de nuestro sistema, te voy a decir, ver si realmente vamos a licitar o no”

EPS12: “...aproximadamente 1 año, sí que tenemos una persona que se dedica a eso, no solamente gestiona todo el tema de registro de oportunidades si no de seguimiento de ofertas y de licitaciones”

EPB10: “Estar al tanto de lo que puede interesar (...) Si, normalmente suelo buscar yo (...) Yo tengo testeado que las licitaciones europeas suelen tener un periodo de plazo de entrega y publicación mucho más largo que en España. Entonces suelo ir mirando no sé, cada semana, cada diez días (...) Si es para la unión europea pues a veces suelo mirar en el portal de la unión europea, en el TED. En naciones unidas en el UNGM, y luego en Francia solía mirar, ellos tienen como tres, lo tienen dividido, a veces lo publican en lo que sería aquí equivalente a la comunidad autónoma...”

En esta línea, el entrevistado EPS20 a la pregunta de cómo le llega a la empresa la información sobre licitaciones internacionales responde que *“a través de los contactos y búsquedas en las webs. Lo ideal es que te busquen, pero cuando no hacemos búsquedas...”* Igualmente, el entrevistado EPS30, a la pregunta de cómo realizan la monitorización y detección de las oportunidades de negocio en relación con las licitaciones internacionales indica claramente que *“Lo hacemos nosotros mismos”*.

En relación también a las capacidades de adquisición del conocimiento e información se han detectado opiniones que alertan acerca de la necesidad de ser proactivo en la búsqueda de información sobre oportunidades de licitación internacional. Es decir, no es suficiente que una empresa detecte los diferentes avisos de licitación a través de portales en internet, sino que es fundamental establecer una estrategia que vaya más allá y detecte los potenciales proyectos de licitación en etapas más tempranas, de forma previa al propio anuncio oficial de licitación, aunque esto suponga incluso tener que realizar viajes periódicos.

EMS20: “tienes que ser pro activo, tienes que intentar llegar a conocer cuándo va a salir la licitación cuanto antes, es fundamental el tiempo. Normalmente se convocan con poco tiempo y hay, digamos, indicios de que van a salir, de manera que tienes que prepararte antes de que estén anunciadas... Cuando están anunciadas, una licitación generalmente los grupos están formados, los mejores socios están cogidos, hasta el tiempo para preparar una buena propuesta puede ser excesivamente corto con los plazos que dan. De manera que es importante estar informado.

EPS20: “Nosotros normalmente nos movemos por oportunidades detectadas. Entonces en este caso por ejemplo fue, sabíamos que estaba la sede de naciones unidas, sabíamos que ellos sacaban, no sé exactamente la fuente real, entonces sabíamos que ellos acaban licitaciones. Sabemos porque también buscaban por ejemplo gente.... También sacan licitaciones para meter a un interno de la empresa para dar unos servicios X, tipo pues de informática tal... Nosotros ya íbamos un poco detrás de eso, o sea, si eso tiene cinco años...”

EMB10: “Hay que ser proactivo. Hay que ser proactivo, por ejemplo, para las empresas, si tiene interés en un determinado sector y en determinado país, nosotros lo que les decimos es que tienen que estudiar lo que se llaman los “country papers”, que son todas las estrategias de los organismos internacionales en el país ahí te aparece por sector el tipo de financiación que va a ver si van a salir proyectos de educación, de salud, o de lo que sea...”

EMS10: “Entonces, nosotros en esa fase de identificación de ofertas, que hacíamos internamente lo que, de alguna manera, sobre todo en los primeros años, luego cuando ya entras en la dinámica casi te va viniendo indirectamente. Pero en los primeros años, lo que hicimos fue acordar con la dirección un presupuesto, 6000 euros, 10000 euros, una cosa así, para hacer las visitas directamente la gente del departamento. O si teníamos que hacer una visita al país, al BID, o directamente lo hacía yo, o directamente lo hacía mi director de proyectos y nosotros de primera mano era los que de alguna manera hacíamos esa labor de identificación más sobre el terreno.”

Transformación del conocimiento

En relación con las capacidades dinámicas específicas de transformación del conocimiento, cuando se analiza la forma en la que se transmite e integra el aprendizaje y la experiencia adquirida se observa que no es un aspecto que las empresas tienen sistematizado en sus respectivas organizaciones. Solamente en dos empresas, EPS11 y EPS30, se advierte una mínima sistemática en la transmisión al resto de la organización de la experiencia y aprendizaje, garantizando así la posibilidad de que pueda integrarse y posteriormente pueda ser la base de nuevos desarrollos.

EPS11: “yo coordino un poco todas las ofertas del grupo, entonces toda la información que va llegando de cada una de las ofertas más o menos pasa por mí, bueno, por el director de operaciones por supuesto, pero todo a nivel de ofertas pasa por mí. (...) cuando tenemos que hacer otra similar pues todo el know-how que hemos adquirido en esta oferta se trasmite.”

EPS30: “Como somos una empresa pequeña, pues en las distintas reuniones que hacemos cuando estamos hablando de un proyecto determinado lo que haces es la información y conocimiento pues pasa de uno a otro, con lo cual sí que se traslada. Sí que es una información que al final todos acabamos sabiendo”

EPS30: “porque en las reuniones que hacemos semanales, también hablamos de todo, entonces una de cosas es a hablar a nivel operativo de lo que está pasando”

Sin embargo, se ha detectado en el resto una carencia de predisposición como se deduce de las respuestas de EMS20, EPS20, EPB10, y EMB10:

EMS20: “He tenido gente, o sea, si me quiero basar en lo que sé hacer, es decir, en lo que sabe hacer mi gente, ha habido personas que se han marchado y ha dejado, se me ha muerto pues una ramita del árbol, ¿sabes? “Esto lo sabía hacer éste”

EPS20: “sí que es verdad, la experiencia al final hay una... hay que tener en cuenta que está dentro del técnico... Porque esto es como todo... Tú tienes unas habilidades, cada proyecto tiene su particularidad, pero nosotros la mayoría de las veces hay una parte que queda un poco reflejada a nivel de la documentación que se maneja en el proyecto y otra parte que sería más del know-how propio a lo mejor del técnico porque la final también se esconde por los equipos”

En esta línea, el entrevistado EPB10, a la pregunta de dónde se deposita la experiencia que se va generando, responde que: “Yo, la tenemos yo y mi compañera, las que llevamos esto. Compartirlo con otra persona no tiene sentido”, y EMB10, a la misma pregunta indica también que: “por desgracia solo recae en la persona”.

De hecho, algunos entrevistados manifiestan que suelen perder oportunidades en el mercado de las licitaciones internacionales debido a no tener un sistema integrado en la empresa de una forma firme y continuada:

EPS30: “la verdad es que a veces ha habido licitaciones que a lo mejor sí que nos podíamos haber participado, pero al no tener la sistemática hemos perdido la licitación” o “no disponemos de los recursos y el tiempo para poder saber de forma así más profunda todo lo que está alrededor de la propia licitación” o “Bueno, pues por los recursos que tenemos, he dicho que vemos los portales, de vez en cuando, no de una forma sistemática”

En este sentido, el entrevistado EMB10 reconoce de forma indirecta la pérdida de oportunidades cuando a la pregunta, de si la monitorización y detección de oportunidades se realiza de una forma sistemática en la empresa, responde que *“Yo lo hacía antes que tenía más tiempo, todos los lunes o un par de veces a la semana entraba en dos páginas web”*.

Explotación del conocimiento

Por último, en cuanto a la explotación del conocimiento únicamente dos empresas, EMS20 y EPS20, indican la existencia de un sistema de gestión de este tipo de información y conocimiento en sus organizaciones:

EMS20: “Tenemos el sistema que nos va lanzando licitaciones y entonces hay un sistema interno en el cual se aceptan o no se aceptan” (...) “La gestión hay unos departamentos que se han hecho más expertos que otros. Hay unos que saben más que otros. Sabes que, según la tipología de licitación, te dirigías a efectos de gestión a unos o a otros. Lo que es la gestión económica tenemos un departamento de gestión que es muy bueno, que eso lo sabe perfectamente”

EPS20: “Hay un sistema documental y tal, cada proyecto tiene su documentación, somos técnicos...”

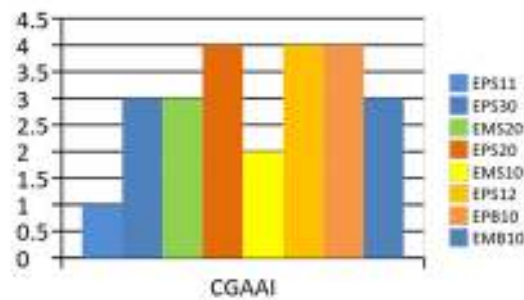
Se observa que la explotación de ese conocimiento se realiza a través de la experiencia acumulada, que resulta útil, pero no se aprecia que haya una gestión formal de la misma:

EMB10: “Lo habitual es tener que licitar a muchos proyectos, que vayan con empresas más grandes, bueno, también hay contratos pequeños que puedes hacer tú y que vayas aprendiendo poco a poco la operativa de este tipo de trabajos.”

En conclusión, las capacidades de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento no están presentes en todas las pequeñas y medianas empresas españolas entrevistadas de una forma definitiva y firme. Solamente es posible afirmar que las empresas mantienen fórmulas más o menos estructuradas de adquisición y archivo de información y conocimiento, si bien, no suelen tener sistemas que garanticen la gestión y transmisión del aprendizaje, ni la adquisición e integración del conocimiento en el seno de la organización.

Finalmente, y únicamente a efectos complementarios, sin perder la perspectiva de que es un estudio exploratorio y de análisis de contenidos, se ha considerado oportuno un análisis de frecuencia de los hallazgos detectados en relación a las capacidades dinámicas de aprendizaje y gestión del conocimiento a lo largo de todas las entrevistas realizadas (Gráfico 4).

Gráfico 4. Capacidades de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento identificadas / Empresa entrevistada



Fuente: Elaboración propia

Puede apreciarse que la frecuencia en la que se detectan este tipo de capacidades dinámicas varía mucho dependiendo del tipo de empresa entrevistada (Gráfico 4). La identificación de este tipo de capacidades dinámicas tampoco es diferente en función al tamaño de las empresas entrevistadas.

5.4.3. Cómo las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

Después del trabajo de detección de las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento en las diferentes empresas, el objetivo es analizar cómo éstas consiguen superar las diferentes barreras externas e internas que previamente han sido indicadas.

Gracias al análisis de las coocurrencias obtenidas mediante el software ATLAS.Ti 7.5.16 Qualitative Data Analysis, se puede determinar que existen una serie de barreras internas y externas, que están relacionadas con el desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje y gestión del conocimiento en las empresas para la gestión de licitaciones públicas internacionales (Tabla 41):

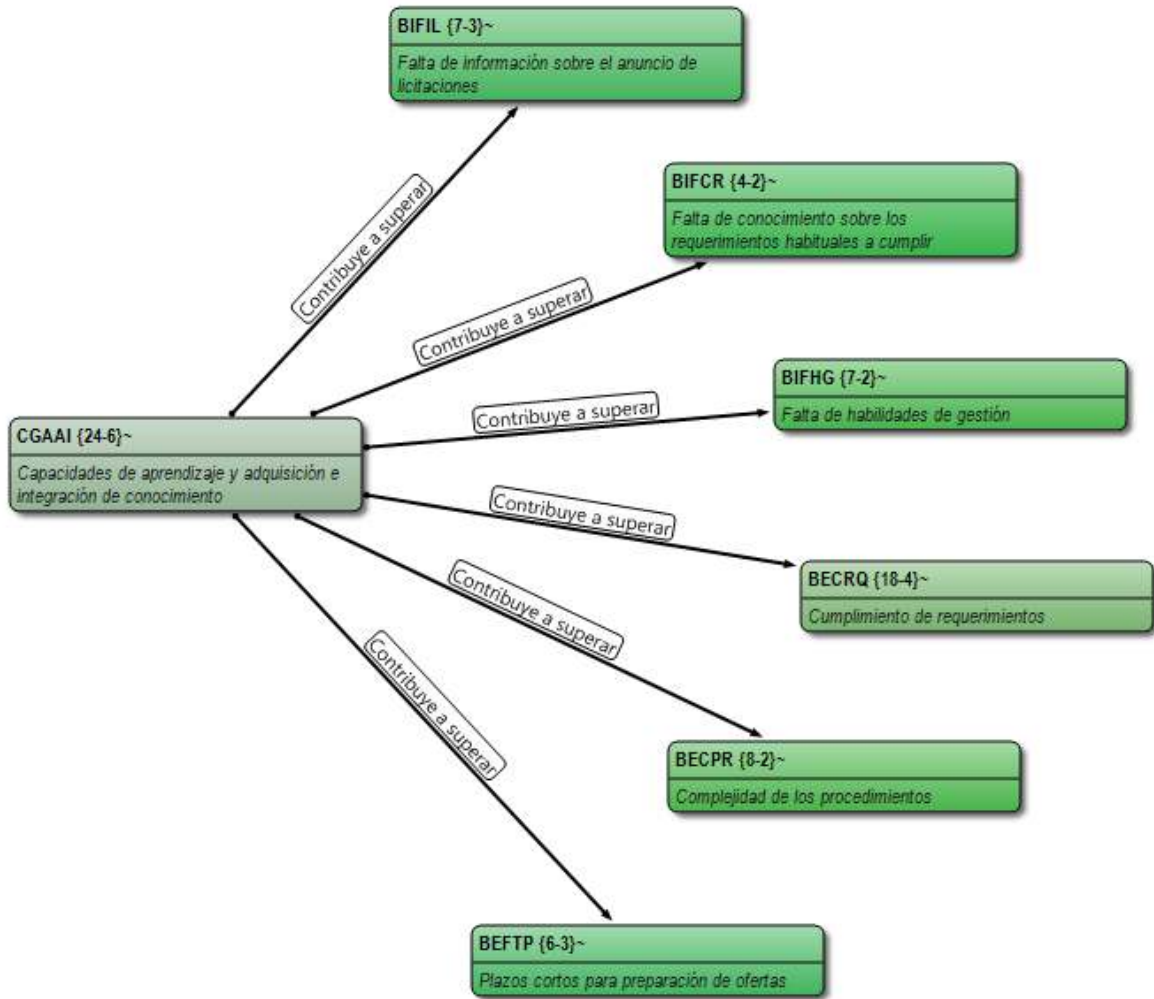
De las respuestas de los entrevistados se desprende que las capacidades dinámicas de aprendizaje y gestión del conocimiento permiten a las empresas superar fundamentalmente barreras internas, aunque también facilita la superación de tres externas. En los subapartados siguientes se analizarán con detalle las mismas. Concretamente, gracias a las capacidades de aprendizaje y gestión del conocimiento las empresas pueden romper con 6 de las 20 barreras identificadas en este trabajo de investigación (Figura 26).

Tabla 41. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de adquisición y gestión del conocimiento

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones referenciadas	% acumulado por tipo de barrera
Inter-nas	BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	62,96%	88,89%
	BIFCR	Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir	14,81%	
	BIFHG	Falta de habilidades de gestión	11,11%	
Exter-nas	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	3,70%	11,11%
	BECPR	Complejidad de los procedimientos	3,70%	
	BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	3,70%	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 26. Barreras que son superadas gracias a las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento



Nota: Dentro de los cuadros que aparecen en la figura se observan dos magnitudes {X-Y} siendo X: el nº total de citas relativas a la barrera/competencia dinámica correspondiente para todas las entrevistas “fundamentación” e Y: el nº de vínculos entre los códigos “densidad”.

Fuente: Elaboración propia

BARRERAS INTERNAS

De las respuestas de los entrevistados se desprende que las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento permiten a las empresas fundamentalmente superar las barreras relacionadas con la **falta de información sobre el anuncio de licitaciones (BIFIL)**. Se trata de la barrera que más clara y reiteradamente es referenciada por parte de todos los entrevistados y la más beneficiada de tener algún sistema de adquisición del conocimiento:

EPS12: “Hasta hace un año sí, pero a partir del año pasado, concretamente aproximadamente 1 año, sí que tenemos una persona que se dedica a eso, no solamente gestiona todo el tema de registro de oportunidades si no de seguimiento de ofertas y de licitaciones.”

EPS12: “Si, nosotros no estamos suscritos a ningún servicio, pero estamos con lo de la página sobre todo de la Comisión Europea, el diario oficial y el TED”

EPS12: “lo único es que no tenemos un servicio que nos informa, tenemos dentro una persona dentro la organización que se encarga de captar las posibles oportunidades”

EMS20: “Si, hay que hacerlo, si no.... sobre todo, porque tienes que ser pro activo, tienes que intentar llegar a conocer cuándo va a salir la licitación cuanto antes, es fundamental el tiempo. Normalmente se convocan con poco tiempo y hay, digamos, indicios de que van a salir, de manera que tienes que prepararte antes de que estén anunciadas... Cuando están anunciadas, una licitación generalmente los grupos están formados, los mejores socios están cogidos, hasta el tiempo para preparar una buena propuesta puede ser excesivamente corto con los plazos que dan. De manera que es importante estar informado.

EMS20: “Tenemos el sistema que nos va lanzando licitaciones y entonces hay un sistema interno en el cual se aceptan o no se aceptan”

EPS20: “Nosotros normalmente nos movemos por oportunidades detectadas. Entonces en este caso por ejemplo fue, sabíamos que estaba la sede de naciones unidas, sabíamos que ellos sacaban, no sé exactamente la fuente real, entonces sabíamos que ellos acaban licitaciones. Sabemos porque también buscaban por ejemplo gente.... También sacan licitaciones para meter a un interino de la empresa para dar unos servicios X, tipo pues de informática tal... Nosotros ya íbamos un poco detrás de eso, o sea, si eso tiene cinco años...

EMS10: “Entonces, nosotros en esa fase de identificación de ofertas, que hacíamos internamente lo que, de alguna manera, sobre todo en los primeros años, luego cuando ya entras en la dinámica casi te va viniendo indirectamente. Pero en los primeros años, lo que hicimos fue acordar con la dirección un presupuesto, 6000 euros, 10000 euros, una cosa así, para hacer las visitas directamente la gente del departamento. O si teníamos que hacer una visita al país, al BID, o directamente lo hacía yo, o directamente lo hacía mi director de proyectos y nosotros de primera mano era los que de alguna manera hacíamos esa labor de identificación más sobre el terreno.”

EPS20: “Si es él quien se trabaja todo... Tiene sus contactos y muchas veces por la red, tema de, por ejemplo, licitaciones públicas, etc... Eso sería un poco más esquemático, va mirando lo que va saliendo y si nosotros podemos en alguna entrar.”

EMB10: “Hay que ser proactivo. Hay que ser proactivo, por ejemplo, para las empresas, si tiene interés en un determinado sector y en determinado país, nosotros lo que les decimos es que tienen que estudiar lo que se llaman los “country papers”, que son todas las estrategias de los organismos internacionales en el país ahí te aparece por sector el tipo de financiación que va a ver si van a salir proyectos de educación, de salud, o de lo que sea...”

EPB10: “O sea que, internamente en la estructura de la empresa hay quien tiene en sus responsabilidades... Estar al tanto de lo que puede interesar”

En este sentido, el entrevistado EMB10 indica que presentarse a licitaciones pequeñas es un buen sistema para adquirir conocimiento y aprendizaje con el que poder abordar en el futuro contratos mayores. Su respuesta fue la siguiente: *“Lo habitual es tener que licitar a muchos proyectos, que vayan con empresas más grandes, bueno, también hay contratos pequeños que puedes hacer tú y que vayas aprendiendo poco a poco la operativa de este tipo de trabajos”*.

En esta línea también observamos como el entrevistado EPS30, a la pregunta de cómo realizan la monitorización y detección de las oportunidades de negocio en relación

con las licitaciones internacionales, indica claramente que *“Lo hacemos nosotros mismos”*, superando de esta forma la barrera de falta de información sobre el anuncio de licitaciones (BIFIL). También en este sentido, el entrevistado EPS20 a la pregunta de cómo llega a la empresa la información sobre licitaciones internacionales responde que *“a través de los contactos y búsquedas en las webs.”*

Otros entrevistados como EPB10, a la pregunta de si encuentran las licitaciones a través de los portales que tienen los organismos públicos, responde que *“Si, normalmente suelo buscar yo. El ICEX también a veces nos manda información”*. De la misma forma el entrevistado EPB10 a la pregunta de si busca la información sistemáticamente indica que *“Yo tengo testeado que las licitaciones europeas suelen tener un periodo de plazo de entrega y publicación mucho más largo que en España. Entonces suelo ir mirando no sé, cada semana, cada diez días”*. El entrevistado EPB10 a la pregunta de dónde mira las licitaciones de la Unión Europea responde que *“Si es para la Unión Europea pues a veces suelo mirar en el portal de la Unión Europea, en el TED. En Naciones Unidas en el UNGM, y luego en Francia solía mirar, ellos tienen como tres, lo tienen dividido, a veces lo publican en lo que sería aquí equivalente a la comunidad autónoma...”* Finalmente, el entrevistado EMB10 a la pregunta de si la monitorización y detección de oportunidades se realiza de una forma sistemática en la empresa, responde que *“Yo lo hacía antes que tenía más tiempo, todos los lunes o un par de veces a la semana entraba en dos páginas web”*. En todas estas respuestas se deduce que las empresas tienen su sistemática, más o menos informal, de buscar y localizar licitaciones internacionales que puedan interesarles.

Otra barrera que también es posible superar gracias al desarrollo de este tipo de capacidades dinámicas es la relativa a la falta de conocimiento sobre **los requerimientos habituales a cumplir (BIFCR)**, a lo que contribuye la capacidad dinámica específica de transformación del conocimiento:

EPS11: *“yo coordino un poco todas las ofertas del grupo, entonces toda la información que va llegando de cada una de las ofertas más o menos pasa por mí, bueno, por el director de operaciones por supuesto, pero todo a nivel de ofertas pasa por mí. Entonces toda esa información cuando tenemos que hacer una licitación, yo la tengo, que no soy quien hace las ofertas de todo el mundo, sería imposible, pero sí que cuando tenemos que hacer otra similar pues todo el know-how que hemos adquirido en esta oferta se trasmite. O sea que en ese sentido sí que funcionamos bastante bien.”*

EPS30: *“Como somos una empresa pequeña, pues en las distintas reuniones que hacemos cuando estamos hablando de en un proyecto determinado lo que haces es la información y conocimiento pues pasa de uno a otro, con lo cual sí que se traslada. Sí que es una información que al final todos acabamos sabiendo”*

EPS30: *“porque en las reuniones que hacemos semanales, también hablamos de todo, entonces una de cosas es a hablar a nivel operativo de lo que está pasando”*

EMS20: *“el sistema de información está en un departamento que es el que maneja los motores de búsqueda y nos va sirviendo licitaciones constantemente, ¿no? La gestión hay unos departamentos que se han hecho más expertos que otros. Hay unos que saben más que otros. Sabes que, según la tipología de licitación, te dirigías a efectos de gestión a unos o a otros. Lo que es la gestión económica tenemos un departamento de gestión que es muy bueno, que eso lo sabe perfectamente. La cuestión, una de las cosas más enfarragosas de las licitaciones es toda la parte,*

todos los requisitos legales que te exigen, la corporativa te provee de todo.... Es decir, esto está muy controlado”

La tercera barrera interna que puede superarse, según las opiniones de las empresas entrevistadas, gracias al desarrollo de capacidades dinámicas específicas de transformación y explotación del conocimiento son la **falta de habilidades de gestión (BIFHG)**. EMS20 afirma que gracias a la existencia de un sistema de gestión integrado en la empresa específico para la gestión de licitaciones pueden tratar eficientemente las diferentes licitaciones que van seleccionando:

EMS20: “Esto muy repartido. Por ejemplo, el sistema de información está en un departamento que es el que maneja los motores de búsqueda y nos va sirviendo licitaciones constantemente, ¿no? La gestión hay unos departamentos que se han hecho más expertos que otros. Hay unos que saben más que otros. Sabes que, según la tipología de licitación, te dirigías a efectos de gestión a unos o a otros. Lo que es la gestión económica tenemos un departamento de gestión que es muy bueno, que eso lo sabe perfectamente.”

EPS30: “Como somos una empresa pequeña, pues en las distintas reuniones que hacemos cuando estamos hablando de en un proyecto determinado lo que haces es la información y conocimiento pues pasa de uno a otro, con lo cual sí que se traslada. Sí que es una información que al final todos acabamos sabiendo”

EPS30: “porque en las reuniones que hacemos semanales, también hablamos de todo, entonces una de cosas es a hablar a nivel operativo de lo que está pasando”

BARRERAS EXTERNAS

Las barreras externas que pueden superarse, gracias al desarrollo de capacidades dinámicas de transformación del conocimiento son la **complejidad de los procedimientos (BECPR)**, como indica EMS20 que afirma que gracias a la existencia de un sistema de gestión integrado en la empresa específico para la gestión de licitaciones pueden tratar eficientemente la complejidad documental y técnica que tienen los diferentes procedimientos de licitación con los que se pueden encontrar:

EMS20: “... el sistema de información está en un departamento que es el que maneja los motores de búsqueda y nos va sirviendo licitaciones constantemente, (...) una de las cosas más enfarragadas de las licitaciones es toda la parte, todos los requisitos legales que te exigen, la corporativa te provee de todo.... esto está muy controlado.”

Finalmente, otras barreras que pueden superarse, aunque en menor medida, son el **cumplimiento de requerimientos (BECRQ)**, y los **plazos cortos para preparación de ofertas (BEFTP)**:

EMS10: “Aquí, la empresa hizo un gran esfuerzo, los resultados pueden ser cuestionables. Unos los veríamos de una manera y otros de otra. Es complicado una empresa ser capaz de interiorizar todo lo que se genera en un proyecto de este tipo, pero sí que había una serie de repositorios de uso compartido entre departamentos. Entonces, yo quizá soy un poco paranoico con la organización y la estructuración de las cosas, todo estaba organizado tanto digitalmente como en una serie de carpetas establecidas. Y conseguimos, quizá los dos últimos años que estuve yo, después estuve 6, en los dos últimos años sí que conseguimos establecer alguna pasarela con el departamento de proyectos y licitaciones de carácter nacional.

EMS20: “Si, hay que hacerlo, si no.... sobre todo, porque tienes que ser pro activo, tienes que

intentar llegar a conocer cuándo va a salir la licitación cuanto antes, es fundamental el tiempo. Normalmente se convocan con poco tiempo y hay, digamos, indicios de que van a salir, de manera que tienes que prepararte antes de que estén anunciadas... Cuando están anunciadas, una licitación generalmente los grupos están formados, los mejores socios están cogidos, hasta el tiempo para preparar una buena propuesta puede ser excesivamente corto con los plazos que dan. De manera que es importante estar informado.”

Concluyendo, el hecho de las empresas mantengan y desarrollen capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento, hace que fundamentalmente puedan detectar mejor las oportunidades de negocio y proyectos que son publicados por los organismos públicos internacionales, sepan abordar este tipo de procedimientos al conocer mejor cuáles son los requerimientos habituales a cumplir, puedan también cumplir con la exigencia de requerimientos, sobre todo de tipo administrativos y técnico que puedan aparecer en los pliegos de condiciones, puedan entender mejor la complejidad de este tipo de procesos, puedan aumentar la cualificación profesional de su estructura humana permitiendo una gestión ágil y eficiente de este tipo de mercado dentro de la empresa y por último permita también el poder llegar a tiempo y presentar las ofertas en el tiempo estipulado por el organismo público, habitualmente muy corto. Por tanto, son las capacidades dinámicas específicas de adquisición, transformación y explotación del conocimiento las que han sido identificadas y vinculadas a la superación de distintas barreras, sobre todo internas (Tabla 42).

Tabla 42. Relación de la capacidad dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento con las barreras y fases de licitación

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones referenciadas	Fases de la licitación	Capacidad dinámica específica
Internas	BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	62,96%	0	Capacidad de adquisición de conocimiento
	BIFCR	Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir	14,81%	1,2,3	Capacidad de transformación del conocimiento
	BIFHG	Falta de habilidades de gestión	11,11%	1,2,3	Capacidad de transformación del conocimiento Capacidad de explotación del conocimiento
Externas	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	3,70%	1,2	Capacidad de transformación del conocimiento
	BECPR	Complejidad de los procedimientos	3,70%	1,2,3	Capacidad de transformación del conocimiento
	BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	3,70%	1	Capacidad de transformación del conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

Se observa también en la Tabla 42 que estas capacidades dinámicas específicas afectarían a todas las fases de la licitación⁷.

5.5. CÓMO AYUDAN LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE NETWORKING A UNA PYME EN SU ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES

5.5.1. Introducción

Una de las modalidades que muestra la literatura para superar determinados tipos de barreras al acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales es la participación agrupada. Este modelo de participación hace que se reúnan los recursos y capacidades con un partner que actúa de líder y que resuelve la baja experiencia de las otras empresas (McKevitt y Davis, 2013). Aquí es donde adquiere importancia la capacidad de la empresa de participar en licitaciones con la ayuda de otras organizaciones, una capacidad denominada de networking, que hay que desarrollar y no está exenta de dificultades (Quayle, 2002; Morrissey y Pittaway, 2004).

Según Muro (2009), ir de forma conjunta a una licitación pública internacional es una solución a tener en cuenta y que es preciso trabajar con antelación a cualquier proceso de licitación, buscando y estableciendo acuerdos de colaboración y alianzas. Estas alianzas nos permiten ganar un socio y nos evita un competidor (Muro 2009). Si existen sinergias y los conflictos son manejables, probablemente una alianza siempre sea la mejor opción (Muro, 2009).

De hecho, una de las políticas impulsadas por la administración pública para promover la participación de la PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales, es la denominada “SME-friendly”, que animan a las empresas a participar bajo la modalidad de consorcio (Flynn y Davis, 2016a).

Al estudiar las capacidades de networking, algunos autores como Mu (2004) diferencian entre la capacidades de encontrar el partner y la capacidad de gestionar la relación con el partner, mientras que Mitrega et al. (2012) proponen un modelo de capacidades de networking teniendo además en cuenta la dinámica de la relación a lo largo del tiempo, para el que identifican tres fases diferentes; En la primera estudian las capacidades para el establecimiento de la relación, que incluyen capacidades de búsqueda, selección y negociación, dado que esta fase finaliza una vez se ha cerrado el

⁷ Fase 0: Identificación de oportunidades, determinación y decisión

Fase 1: Preparación y presentación de la oferta

Fase 2: Ejecución de la licitación adjudicada

Fase 3: Finalización y/o justificación

acuerdo (Mitrega et al., 2012); La segunda fase estudia las capacidades durante la relación, considerando tanto las capacidades de gestión de la relación empresarial y personal, como las de gestión de conflictos (Duarte y Davies, 2003). Por último, la tercera fase que proponen Mitrega et al. (2012) es la de finalización de la relación, sin embargo, dada la naturaleza de nuestro ámbito de estudio, en el que no sólo no es conveniente, sino que está penalizado finalizar la relación antes del cumplimiento de las obligaciones contractuales, consideramos más interesante estudiar esta fase desde el estudio de las capacidades que permiten retomar la relación para posteriores licitaciones o actividades internacionales (Tabla 43).

Tabla 43. Capacidad de networking desde una perspectiva dinámica de la relación

Mitrega et al. (2012)	Mu (2014)	Fases de la relación
Capacidad para el establecimiento de la relación - Búsqueda - Selección - Negociación	Encontrar red de socios - Identificar y seleccionar el partner adecuado	1
Capacidad durante la relación - Gestión de la relación empresarial - Gestión de la relación personal - Gestión de conflictos	Gestionar relaciones de la red de socios Habilidades relacionales para gestionar de forma eficiente y eficaz la relación - Establecer mecanismos de gestión	2
Finalización de la relación		3

Fuente: elaboración propia

5.5.2. Razones por las que se establecen relaciones de networking en una licitación internacional.

Se han encontrado numerosas evidencias de que las empresas desarrollan capacidades de networking para presentar ofertas junto con otras empresas en procesos de licitación internacional. Todos los entrevistados lo dejan directa o indirectamente de manifiesto, con la finalidad de poder abordar el tamaño de una licitación concreta, con el ánimo de cubrir falta de experiencias en cierto país o en diferentes ámbito de experiencia, complementar capacidades técnicas y de gestión de la burocracia administrativa que llevan implícitas las licitaciones internacionales, cumplir con requerimientos específicos de la propia licitación a través de asesorías externas o de organismos públicos con apoyos informativos o de tipo de económico, etc., siempre con el objetivo de aumentar las posibilidades de adjudicación de los correspondientes contratos.

EMS20: “Una vez dices sí me interesa, el primer reto es tener un buen consorcio, porque hay pocas licitaciones, algunas, las de servicios de tipo AINIA ¿no? La mayoría de ellas requiere que un grupo o unos socios se agrupen y poder tener... claro, ahí entra, el primer, digamos hito, es decir, *“Tengo un buen consorcio que cubre todas las áreas de la licitación de la mejor manera posible, con las mejores posibilidades de éxito”*, ese es el primer reto. Digamos que... es el primero porque si no se cumple vuelve a generar un pasa o no pasa, no tenemos el socio... esta licitación tiene estas componentes, hay tres componentes, por ejemplo, nosotros sabemos hacer dos, pero hay una que nos sabemos hacer, si no encontramos la tercera, esa entidad que sepa hacer la tercera parte, no te presentas”

EPS11: “El complemento, el ser complementario, es decir, cuando una licitación te pide que tengas experiencia en 3 ámbitos y tú solo tienes uno, buscas un socio que tenga los otros dos u otros dos socios que tengan cada uno uno.”

EPS30: “Por la limitación de los recursos y el tema de las fianzas, como te he dicho antes, no podemos ir a proyectos muy grandes, tenemos que ir agrupados con más gente”

EPS30: “Si, lo que hacemos es cuando hay alguna licitación que hay que hacer en un país sudamericano, por ejemplo, pues intentamos buscar colaboradores allí para que nos ayuden”

EMS20: “si te presentas a un proyecto en un país muy raro y con una alta componente local, necesitas una ayuda local”

EMS20: “Te pueden pedir que tengas un socio... pueden puntuar mejor que haya un socio local, o no.”

EPS20: “al final también nos interesa un poco colaboración, la palabra misma lo dice. Es, vamos a ver como entre las empresas nos ayudamos, ahora tú lo tienes personal para hacer eso, yo te lo puedo dar, tengo esa experiencia. Y aunque tú estás en extranjero parece que nos vemos como menos competencia”

EMS10: “Vamos a ver, nosotros normalmente nuestros consorcios casi siempre eran con socios extranjeros. ¿Por qué? Porque normalmente las instituciones multilaterales lo que buscan como objetivo fundamental están creadas para aglutinar sinergias de entidades que vienen de diferentes países y con diferentes experiencias”

EMS10: “Principalmente sólo ha sido en ejecución con expertos principales que realmente son expertos que no cualquier empresa tiene”

EMS10: “esto lo que te permite es ampliar tu capacidad de poder presentar ofertas mejores y expertos o un grupo de expertos más consolidado”

En resumen, los resultados de la investigación sugieren que las razones para establecer relaciones con otras empresas para intentar conseguir la adjudicación de una licitación internacional por parte de una PYME son fundamentalmente: a) La necesidad de acudir con socios locales y/o internacionales a las ofertas de licitación pública, b) la necesidad de contar con profesionales y técnicos especialistas externos que permitan aumentar el nivel técnico de la oferta presentada y posteriormente la ejecución de los proyectos, c) la necesidad de contar con asesoramiento y apoyo de consultores, profesionales y entidades públicas para detección de la licitación, buscar socios con los que participar en una licitación, buscar información sobre los mercados objeto de licitación, diseñar y presentar las ofertas, tener apoyo técnico y legal durante la ejecución de los proyectos, y apoyo económico en la gestión de avales y garantías.

Para investigar las relaciones de networking de las PYME en las licitaciones internacionales, proponemos un enfoque dinámico que integre diferentes fases, las fases de la propia relación tal y como sugieren las propuestas de Mitrega et al. (2012) y Mu (2014) y las fases de la licitación, que además de la fase previa hasta la adjudicación del contrato que, según Loader (2015), comprende la identificación de oportunidades, determinación y decisión, y preparación y presentación de la oferta, comprendería otras fases como la ejecución de la propia licitación y la finalización de la misma.

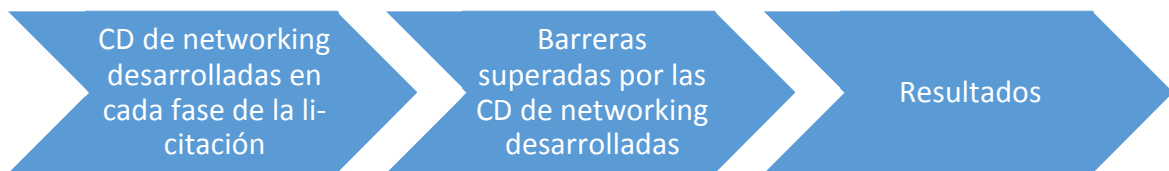
La cuestión a investigar a la que se quiere dar respuesta de acuerdo con el obje-

tivo de este trabajo es: ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de networking a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso y obtención de resultados en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?

Para ello, teniendo en cuenta que ya se han analizado en un apartado anterior las barreras tanto externas como internas que se encuentra una PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales será necesario estudiar las siguientes cuestiones (Figura 27):

1. Capacidades de networking desarrolladas en cada fase.
2. Barreras superadas por las CD desarrolladas.
3. Como afecta ello a la mejora del resultado.

Figura 27. Etapas del análisis a realizar



Fuente: Elaboración Propia

5.5.3. Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de networking en las empresas entrevistadas.

De la investigación realizada se desprende, sin ninguna duda, que las capacidades dinámicas de networking son las que, con una mayor frecuencia y claridad, han sido referenciadas por parte de todos los entrevistados. La totalidad de las empresas han mostrado numerosas evidencias de la existencia de este tipo de capacidades y también de cómo éstas han permitido a las empresas conseguir el éxito en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

El análisis y discusión de dichas capacidades de networking se realizará agrupándolas en función de la fase de la licitación en que las empresas consideran que son requeridas.

FASE 0: Identificación de potenciales licitaciones.

La primera fase, que hemos denominado FASE 0, comprende las relaciones antes de seleccionar la licitación a la que acudir. Las empresas han demostrado la capacidad de establecer relaciones, tanto en su país de origen como en los de destino. Por ejemplo, reuniéndose y posteriormente cuidando y manteniendo el contacto con funcionarios locales que han visitado el país en misiones comerciales, o en el mercado local a través de contactos con responsables de compras de proyectos, gabinetes de abogados, o distintos tipos de contactos en los propios organismos de los que se espera que surja alguna licitación.

Como indica Muro (2009) *“una búsqueda de socios mediante una lista de identificación de empresas en listas cortas pasadas y contratistas exitosos. Una vez obtenida dicha lista, podemos acudir a proponer consorcios de empresas que están licitando y ganando. Podemos asegurarnos un buen aliado para la fase de precalificación y en determinados casos, un buen socio será clave para entrar en la lista corta”*.

Algunas de las evidencias recogidas son las siguientes:

EPB10: “Bueno, ayudar ayudar nos ayudó en selección de empresas para encuentros que nos hemos presentado y nos ha seleccionado y hemos ido. Para encuentros, (...) en relación con el encuentro con los responsables de compra para proyectos.

EMS20: “También es verdad que te ayudan. La administración española explica las cosas, “oye, que tengo una misión que vienen de México y”...“Con México hace 10 años, que viene funcionarios que quieren ver cómo funcionan el a, b, c, no?” Hablamos con ellos, tomas las cautelas, acostas la misión y lo haces, los traes y...”

EPS11: “...Sí, pero ya te digo, lo hacemos normalmente, cuando es un país que no conocemos lo hacemos con asesorías externas. O sea, capacidad nuestra interna, no tenemos. En los países que ya trabajamos sí, pero un país nuevo no.”

EPS11: “yo creo que lo hacen a través de gabinetes de abogados de la zona que te aconsejan, a lo mejor preguntando en esas oficinas que nos recomiendan y nos dicen que existe esa licitación y que podríamos ir con esta otra persona”

EMB10: “Al final hay que echar las redes. Yo me acuerdo en una visita que organizamos al BID en el marco de una misión comercial me reuní yo con la persona que llevaba proyectos como los que hacemos nosotros de apoyo a las empresas, entonces, Panamá en aquella época, tenía 10 millones de euros para sacar licitaciones relacionadas con el apoyo a PYME. Contacté con una persona en Panamá y esta chica, hasta que cambió el gobierno, me iba enviando todos los meses licitaciones pequeñas, contratos que iban saliendo que nos interesaban y que nos íbamos presentando en esa época”

FASE 1: Preparación y presentación de la licitación seleccionada:

La primera fase relacionada con el inicio de un proceso la licitación comienza una vez la empresa ha seleccionado la licitación en la que participar, y comprende el estudio de las capacidades para el establecimiento de la relación necesaria para presentar la oferta. En el establecimiento de relaciones con otras empresas se incluyen capacidades de búsqueda, selección y negociación, ya que esta fase finaliza una vez se ha cerrado el acuerdo entre las empresas (Mitrega et al., 2012). Para el caso de las licitaciones internacionales hemos identificado cuatro capacidades de networking distintas, capacidades que consideramos dinámicas ya que cada licitación tiene lugar con un contratista, país y características diferentes.

En primer lugar, la capacidad de conocer las carencias, detallar el perfil a buscar, y definir los criterios que deben cumplir los posibles socios. Estas capacidades de networking específicas exigen un análisis profundo y crítico sobre el pliego de condiciones de la licitación, el país en el que tendrá lugar, y sobre las propias capacidades o carencias. Estas carencias serían las razones para buscar socios apuntadas previamente, mientras que el perfil y los criterios variarán de PYME a PYME y de licitación a licitación.

EPS11: “hacemos muchas UTE’s con empresas locales porque hacen faltan medios mecánicos, por ejemplo, o experiencia de empresas de allí que hay que relacionar en la solvencia técnica de las de las licitaciones. Con ellos vamos en UTE y con ellos licitamos. En la mayoría de los casos se hace con UTE incluso con empresas locales, alguna ingeniería española y nosotros que somos a lo mejor los ejecutores, que pueden ser de 8 empresas o varias empresas depende un poco del trabajo que sea”.

EPS12: “porque necesitamos que haya alguien local que pueda de alguna forma avisarnos de los riesgos y ayudarnos en la gestión.

EMS20: “Una vez dices sí me interesa, el primer reto es tener un buen consorcio, porque hay pocas licitaciones, algunas, las de servicios de tipo AINIA ¿no? La mayoría de ellas requiere que un grupo o unos socios se agrupen y poder tener... claro, ahí entra, el primer, digamos hito, es decir, “Tengo un buen consorcio que cubre todas las áreas de la licitación de la mejor manera posible, con las mejores posibilidades de éxito”, ese es el primer reto. Digamos que... es el primero porque si no se cumple vuelve a generar un pasa o no pasa, no tenemos el socio... esta licitación tiene estas componentes, hay tres componentes, por ejemplo, nosotros sabemos hacer dos, pero hay una que nos sabemos hacer, si no encontramos la tercera, esa entidad que sepa hacer la tercera parte, no te presentas.

EPS12: “Digamos, que lo que buscamos en un socio es que complemente lo que a nosotros nos falta para poder entrar en...

EPS12: “Solvencia técnica y financiera, porque los proyectos cada vez son más importantes y hay mucho riesgo. Reputación, buena reputación e imagen, eso es fundamental. Aceptado por el cliente.

EMB10: “Socios, ¿has licitado con socios? Siempre ¿Y qué tal? De todo, de todo. Hay un socio en Madrid que no te digo el nombre de la empresa que es, que es experto, nosotros hemos ganado una licitación con ellos”

EMB10: “el último que hemos presentado en Egipto que vamos con una consultora alemana es muy importante que la empresa con las que ahora tenemos una oferta presentada haya hecho muchos proyectos en Egipto”

EPS12: “Si vamos solos, normalmente.... que hemos ido a algunas licitaciones solos, normalmente siempre contamos con algún tipo de ayuda local, sino no podríamos. A veces hemos echado mano del ICEX o aquí en Valencia del IVEX, pero bueno, por tener algo más de información, pero sí, desde luego buscamos esa información antes de licitar”

La empresa, EMS10, a la pregunta de qué es lo que busca en un socio, o lo que le parece más importante en un socio, indica que: *“Siempre complementos que lo que te he dicho antes, solvencia técnica solvencia económica y experiencia profesional”* y el entrevistado EMB10 a la misma pregunta responde *“que tenga experiencia geográfica. O sea, la experiencia sectorial se la podemos aportar nosotros, pero si no hemos hecho nunca proyectos, por ejemplo, el último que hemos presentado en Egipto que vamos con una consultora alemana es muy importante que la empresa con las que ahora tenemos una oferta presentada haya hecho muchos proyectos en Egipto”*.

Como se desprende del análisis de las evidencias, las carencias que manifiestan las diferentes empresas son, la necesidad de complementar la solvencia técnica (tener conocimiento en la realización de ciertos tipos específicos de trabajos), la solvencia económica (poder llegar a los mínimos establecidos por los organismos convocantes en cuanto a facturación mínima, ratios de solvencia y de fondo de maniobra mínimos o

capacidad de poder presentar los avales y garantías exigidas en los diferentes pliegos de condiciones o TdR “Término de Referencia”), experiencias previas en trabajos realizados previamente y/o en el mercado específico indicado por la administración y que puedan ser acreditados, poseer los equipamientos o maquinarias exigidas por el pliego de condiciones, y la necesidad de contar con socios locales que puedan identificar los riesgos de una licitación concreta en su país.

En segundo lugar, el tipo de capacidades desarrolladas en esta fase son las relacionadas con la búsqueda del socio, dónde y cómo buscarlo e identificarlo, incluyendo la capacidad de seleccionar a la persona o personas que deben ocuparse de la selección de esos socios. Las empresas para ello gestionan contactos previos obtenidos de su actividad habitual (proveedores u otros stakeholders), provenientes de la participación en seminarios, congresos, o misiones comerciales, proporcionados por las diferentes agencias u organismos públicos (es el caso de los comentarios de EPS11, EMS10 y EPB10), e incluso por despachos de abogados locales. Alguna empresa indica también la necesidad de desarrollar capacidad de inteligencia competitiva para localizar a los socios en buscadores on-line especializados.

EPS30: “Si referencias o relaciones que tenga también en todo este mercado por supuesto que también es importante.

EPS20: “Somos partners de lo mismo pero cada uno con su experiencia, con su cadena de... Eso que conoces, cuando se hacen simposios, un congreso etc., donde mi socio y nos conocimos ahí, y a partir de ahí pensaron en nosotros para no hacer un tipo de trabajo que dijeron “nosotros no somos capaces a lo mejor, vamos a ver como éstos sí pueden hacerlo”

EPB10: “Si, a través de un proveedor nos puso en contacto con este otro.

EPS11: “Solamente la de ILO de CDTI, esta entidad nos conectó y nos dijo: “Oye están licitando esto en.... ¿estáis interesados?” y les dijimos, sí y precalificamos y ya”

EMS10: “Lo hemos hecho, pero ya te digo, por cortesía y por de alguna manera están en sintonía por lo que pudieran estar haciendo. Pero de base yo diría que no regularmente. O sea, era para cuestiones específicas. Sí que es verdad que a veces pues eso, levantas el teléfono, mira queremos presentar un proyecto aquí, ¿nos podéis dar referencia de empresas que estén trabajando en este sector en el país? Eso sí que lo hemos hecho, pero luego el trabajo más de campo y tal, lo hemos hecho directamente

EPS11: “Algunas licitaciones o algunas empresas nos localizan a través de entidades públicas españolas. Por ejemplo, el CDTI tiene oficinas a las que llaman ILO y estas empresas son las que nos ponen en contacto con entes públicos o privados de otros países y no suelen llegar muchas en comparación con las que tenemos aquí”

EMS20: “Para ser franco no la sigo, seguimos otros buscadores. Pero si hubo un tiempo que el ICEX si tenía una aplicación que se llamaba “Oportunidades de negocio” que tú la configurabas y te escupía todos los días, de todo”

EPS12: “Sí, tenemos varias maneras, muchos de los trabajos que hemos conseguido sobre todo en Latinoamérica, en Méjico y en Panamá, han sido por nuestros clientes de aquí, que tienen confianza en su empresa colaboradora, antiguamente llamados subcontratistas, pero ahora llamado colaborador y nos llevamos la mano. Esa es una forma de entrar. Y en otros países hemos tenido la estrategia de hacer nuestra propia empresa, es decir de hacer una filial, por ejemplo, en Francia, directamente empezamos de cero.

En relación con la búsqueda de socios, el entrevistado EPS11 a la pregunta de ¿cómo buscáis esa empresa? Indica que “a través de gabinetes de abogados de la zona que te aconsejan, a lo mejor preguntando en esas oficinas que nos recomiendan y nos dicen que existe esa licitación y que podríamos ir con esta otra persona”. Sin embargo, solamente un entrevistado, EPS30, indica abiertamente que no cuentan con la ayuda de ninguna empresa de asesoría o consultoría.

En último lugar y después de tener identificados los posibles socios, las empresas demuestran desarrollar la capacidad de seleccionar entre ellos al socio correcto, valorando los que mejor les complementan y se ajustan a los requerimientos de cada licitación, y posteriormente convenciéndoles para participar.

EPS12: “porque necesitamos que haya alguien local que pueda de alguna forma avisarnos de los riesgos y ayudarnos en la gestión.

EMB10: “como en todos estos proyectos tiene sus procedimientos, tienen su formato de curriculum, tienen su formato de referencia, cuando no estás hablando ese idioma con alguien con el que quieres ir en consorcio directamente te descartan. O sea, si te piden un curriculum de tres páginas con tal formato, eso es lo primero que hay que tener a mano porque no te puedes poner a hacerlo cuando sale una licitación”

A este respecto, la empresa EMB10 a la pregunta de quién selecciona los socios responde que *“Yo cuando sale una licitación antes de enviar nosotros las referencias miro los proyectos que han sido adjudicados en ese país. Y se ve todo, pues que tal empresa, pues ha estado activa, es que va a presentar oferta, y luego está la labor de convencerle de que te lleve a ti en consorcio en la otra”*

FASE 2: Ejecución de la licitación

La Fase 2 comprende el desarrollo del concurso obtenido, y en ella, una vez ya establecidas las relaciones estudiamos las capacidades de networking desarrolladas durante la relación, considerando tanto las capacidades de gestión de la relación empresarial y personal, como las de gestión de conflictos (Duarte y Davies, 2003).

Las capacidades de gestión de la relación empresarial y personal, están muy relacionadas con la integración de los recursos de los distintos participantes, así en ocasiones se desarrollan protocolos, que, aunque deben ser ágiles y flexibles, son considerados una fuente de innovación en la mejora de las relaciones:

EPS30: “por ejemplo en el área de la negociación, a la hora de trabajar con personas externas es algo que hemos mejorado. Luego a la hora de integrar también esos protocolos externos a los protocolos internos de trabajo de la empresa, con lo cual, hemos tenido que ser ágiles y flexibles a la hora de incorporar estos nuevos procedimientos y cada uno de ellos los hemos incorporado posteriormente porque nos han resultado útiles con lo cual es también una fuente de innovación a la hora de mejorar las relaciones entre nosotros en este tipo de trabajo”

Estas capacidades serían desarrolladas por las personas de la empresa que buscan activamente al socio. Estas personas suelen ser los responsables de las licitaciones o los directivos, en ocasiones apoyados por los propios organismos convocantes. En este sentido es interesante tener en cuenta lo que indicaban Hermano y Martin-Cruz (2016: 3455) en el sentido de la involucración de la dirección en la gestión de los proyectos de

la empresa: *“las capacidades dinámicas construidas por la dirección de las empresas permiten la consolidación del proyecto de aprendizaje y su difusión a través de toda la empresa para evitar la repetición de antiguos errores y la consecución de sucesivos rendimientos del proyecto y el conjunto de objetivos”* y que *“animamos a la alta dirección a asumir que su involucración es un factor de éxito clave tanto en los proyectos como en los rendimientos y no dejarlo sobre la responsabilidad única de los gestores de proyectos o project managers”* y que *“ellos deberían emplazar la consecución de la involucración de la alta dirección de la empresa como una prioridad para asegurar el proyecto y el conjunto de rendimiento”*, Hermano y Martin-Cruz (2016: 3456).

En el caso de las empresas entrevistadas encontramos evidencias de que la alta dirección de la empresa, debido a la escasez de recursos que suelen caracterizar a las PYME, está involucrada en la gestión del mercado de licitaciones internacionales. En las siguientes citas de EPS30 y EPB10, tanto el gerente como la persona adjunto a gerencia lo dejan de manifiesto cuando se les pregunta, quien dentro de la empresa busca un socio local en el mercado internacional cuando están intentando abordar una licitación internacional:

EPS30: “Yo, yo soy quien lo hace”

EPB10: “Si, normalmente suelo buscar yo. El Icx también a veces nos manda información”

También se encuentran evidencias relacionadas con la falta de recursos administrativos en el momento de confeccionar la oferta y presentación de la documentación correspondiente como indica EMB10:

EMB10: “Desde la PYME, nosotros el planteamiento que hacemos a las empresas es que preferentemente, a no ser que sea un contrato, que si tuvimos un caso de un tema muy técnico que puede abordar una sola empresa, que vayan en consorcios con empresas más grandes. Sobre todo, porque hay una barrera de entrada para... ¿Para salvar qué barrera? Para salvar toda a carga administrativa que lleva una licitación internacional”

Como se ha indicado, en esta Fase 2 del proceso de licitación, también se deben desarrollar capacidades de gestión de conflictos (Duarte y Davies, 2003), tanto con el organismo licitador como entre los propios socios que han licitado.

En este sentido, a la pregunta de si han tenido algún problema con socios en licitaciones internacionales los entrevistados EPS12, EMS20, EPS12 y EMB10 indican lo siguiente:

EPS12: “Muchísimos. (...) A ver, tenemos que diferenciar lo que son socios españoles de socios locales, digamos, y luego si lo situas como líder o no. Entonces, con socios españoles, pues que normalmente no se habitúan los que son normalmente tus clientes a compartirte como socios. Por ejemplo, te puedo poner el caso de un socio importante aquí que tiene unos procedimientos de calidad y de compra que son exactamente iguales para construir una central nuclear, que para que comprar un tornillo en una ferretería. Entonces claro, nosotros somos muchísimos más flexibles, más reactivos y eso genera problemas, que por otro lado también está bien, porque toda la parte de la memoria administrativa se encargan ellos, entonces, digamos que se compensan.

EMS20: “Sí, siempre hay, siempre hay (...) Se gestiona como se gestionan los problemas en la

vida, todos los problemas, cualquier problema de la vida, normalmente cuando detectas que hay un problema en cualquier ámbito de la vida, lo primero es: ¿cómo se origina?, intentar hacer un buen análisis del problema y atacar las causas o minimizar el impacto. Nosotros no hemos tenido grandes problemas, porque eso en la fase de consorcio, ya nos conocemos todos, ya sabemos de qué vamos, entonces hay cosas que hacer, que las tienes que negociar antes, si no te las tienes que encontrar de cualquier manera, ¿no? Problemas de socios que no cumplen, por ejemplo, no hemos tenido. Hemos tenido problemas de tener que arrear porque los plazos se nos iban”

EPS12: “Con un socio extranjero depende del país, pero por ejemplo en Francia tenemos una experiencia bastante interesante, en el sentido de que es un socio, pero siempre quiere ser el líder porque él tiene allí el contacto. Entonces es muy bueno en cuanto a organización y en cuanto a relación con el cliente, pero a la hora de ejecutar los trabajos, los españoles somos los que realmente salvamos la situación. Entonces, es complicado. Quieren tener ellos la mayoría del consorcio y te ponen muchas pegas. Son muy controladores y nosotros somos más creativos, más imaginativos, pero ellos lo quieren tener todo muy controlado, entonces ese choque, llamémosle de culturas se transmite.”

EMB10: “De todo, de todo. Hay un socio en Madrid que no te digo el nombre de la empresa que es, que es experto, nosotros hemos ganado una licitación con ellos y en la última no nos informaron de ningún tipo de misión. O sea, desconocimiento... Y no enfadamos con ellos, y no valió para nada. Depende mucho, luego...”

Cuando se les pregunta a las empresas cómo han podido resolver los problemas con socios, EPS12 y EMS10 indican que:

EPS12: “Pues, con mano izquierda, si claro, tienes que negociar. Además, ellos tienen unos precios mucho mayores que los nuestros, entonces tenemos que llegar a una solución. Lo que no podemos hacer es que ellos pongan un ingeniero y nosotros otro y ellos traten de cobrarlo a un precio diferente al nuestro, o sea, tenemos que llegar a un acuerdo”

EMS10: “Pues te lo hechas a la espalda y luego todos son arrieros y nos encontramos en el camino... Tanto más te involucres tanto más puedes ganar. También luego depende un poco la experiencia te va dando modalidades, por ejemplo, en los contratos que se firman siempre en dejamos una parte flexible. Por ejemplo, yo hago un reparto contigo, pero no un reparto de 50-50 si no que hago un reparto 40-40 y el 20 restante el que mejor posicionado este el que mejor oferta a la. Por ejemplo, hay unos días de trabajo con expertos locales pues el que mejor experto local presente con mejor precio y con garantías de lo que lo va hacer bien eso se lo lleva. Es decir, que se premia un poco la motivación del socio”.

EMB10: Cero, nada, cero, Es que fue... No nos dieron al resto de socios, a nosotros especialmente, pero al resto de socios no dieron ninguna información de las misiones en las que podríamos enviar expertos. Y luego hay otros socios que funcionan muy bien. O sea, hay de todo, depende un poco también del país.

A este respecto el entrevistado EMS10 a la pregunta de qué es lo que ha ocasionado los problemas con socios, responde que: *“Que sea un socio por ejemplo que le incluyes porque tiene una parte importante, te pongo por caso tecnológico, pero que luego no dedica los recursos que tiene al proyecto, quiero decir que no es capaz de darte.... O sea, te vale porque puede presentarte unas referencias relevantes, pero a la hora de la verdad no se involucra el proyecto como debería.”* A la misma pregunta, el entrevistado EPS12 indica que es debido a “choques de cultura, sobre todo”.

En definitiva, cuando se les pregunta a las empresas EPS12 y EMS10 cuál es la

finalidad de trabajar con socios en licitaciones internacionales indican respectivamente:

EPS12: “porque necesitamos que haya alguien local que pueda de alguna forma avisarnos de los riesgos y ayudarnos en la gestión.

EMS10: “O sea, te vale porque puede presentarte unas referencias relevantes, pero a la hora de la verdad no se involucra el proyecto como debería”

Sin embargo, también puede ser necesario, tal y como apuntan las empresas, establecer y gestionar nuevas relaciones locales que surjan durante el desarrollo de la licitación. Ya que el hecho de que el proyecto se implemente en un país distinto con normativas y legislación ajenas, exige capacidades de gestión de la licitación en el mismo, para lo que será necesario establecer relaciones locales adicionales y negociar y contratar con despachos de abogados y consultores locales o internacionales con experiencia local, sobre todo por el desconocimiento de las cuestiones laborales o de contratación de recursos humanos locales. Estas capacidades las consideramos también dinámicas ya que la empresa se va ajustando y adaptando tanto al desarrollo de la relación como al cambiante entorno nacional, local e internacional en el que se desarrolla.

EPS11: “Y todo eso es bastante complicado, porque cada país funciona de una manera diferente. ¿Cómo solucionamos estas cosas?, a través de asesorías que nos aconsejan como hacerlo, tenemos aquí varios departamentos que se dedican también a esto, bueno los departamentos de RRHH y laboral se dedican un poco a esa investigación a través de empresas externas que nos asesoran”

EPS11: “Por ejemplo en uno que estamos haciendo ahora para un cliente en Suiza aplica la ley laboral de allí y claro no sabemos a día de hoy como funciona y ni que salarios tiene la gente, conocemos muy bien el servicio, porque lo hacemos aquí, lo hemos hecho en Italia y sabemos cómo funciona ya en Italia, pero no sabemos cómo funciona allí. Entonces claro tenemos que ponernos en contacto con una empresa que nos sondee el mercado laboral y esta empresa nos cobra una cantidad bastante elevada, y luego te cobra por la contratación del personal que te han sondeado, si los contratas, el tiempo que dedicamos aquí, no sé. Una barrera sería la parte económica y la parte de recursos internos de la empresa.”

EPS20: “Eso es un punto también a tener en cuenta. Otra cosa que, sí que es verdad, no hemos llegado a ver, con cada país hay que estudiarlo por separado. Eso es una traba. Tuvimos que contratar a una empresa de abogados expertos en esto...”

EPS20: “Estos abogados subcontrataban a una empresa en Noruega, que, a nivel administrativo, en este caso, y nos llevaba las cosas...”

EPS12: “Si, en Italia recuerdo que para poder hacer un proyecto que además fue con el Ministerio de Energía italiano, que fue una licitación terrible, que ojo, en italiano todo y además te eliminaban si faltaba una coma en un determinado sitio... ¿Qué te decían al principio de cómo barrera? Mucha tralla, a parte del idioma es toda la exigencia y conocer la ley del sitio, pero bueno en este caso sí, yo creo que sí. Consultores... Los consultores han sido fundamentales, ojo, no en todas las fases, pero para poder hacer una oferta en un país que desconoces o para un cliente que desconoces, sí que lo necesitas.”

A este respecto, el entrevistado EPS11, cuando se le pregunta si ven una limitación jurídica a gestionar bien los contratos con los socios, contesta que: “... es bastante difícil, pero se solventa por vía externa, siempre local.”

Otro entrevistado EMS20, a la pregunta de si en la empresa utilizan consultores externos en alguna ocasión, responden que: *“Claro que si”* y EPS20 a la pregunta de si han recibido ayuda de alguna consultora u organismo público, dice que: *“No, en este caso, serían abogados”*.

Sin embargo, se detectan algunas opiniones que, de forma explícita, reflejan la inexistencia de algunos aspectos relativos a las capacidades dinámicas de networking en las empresas como es el caso de EPS30 que no cuenta con la ayuda externa a la hora de gestionar procesos de licitación pública internacional.

FASE 3: Final de la licitación

Por último, al considerar la FASE 3, debido a que en el caso de las licitaciones no finaliza el proyecto por la existencia de posibles conflictos, sino que, porque existe una fecha de finalización predeterminada, se propone, en vez de estudiar las capacidades para la finalización propuestas por Mitrega et al. (2012), estudiar las capacidades que permitirían retomar la relación para posteriores licitaciones o actividades internacionales, lo que en ocasiones se solapará o enlazará con la Fase 0. Y aunque en este ámbito, del análisis del contenido de las entrevistas no se identifica ninguna capacidad de networking específica, sugerimos que las buenas relaciones establecidas y la ausencia, o buena gestión, de conflictos entre las mismas les convierte en futuros candidatos a considerar, de lo que existen indicios en el análisis de las respuestas de los entrevistados EPS11, EMB10 y EPS12:

EPS11: *“Puede ser, desconozco si a día de hoy eso ha sucedido, pero podría ser, porque al final son alianzas que se hacen para acometer ciertos servicios que se dan en muchas centrales nucleares, entonces puede ser que uno de los socios localice o le inviten a una licitación en otro país y entonces diga, me llevo vuestra experiencia”*

EPS11: *“Sí, casi siempre, cuando se empieza la UTE con alguien dentro un trabajo, normalmente los contratos que van surgiendo en esa zona suelen con la misma UTE. Son acuerdos a largo plazo”*

EMB10: *“Yo cuando sale una licitación antes de enviar nosotros las referencias miro de los proyectos que han sido adjudicados en ese país. Y se ve todo, pues que tal empresa pues ha estado activa es que se va presentar oferta y luego está labor de convencerle de que te lleve a ti en consorcio en la otra.”*

EPS12: *“Socios de licitaciones... Si, socios de licitaciones, la relación se acaba hasta cierto punto, es decir, no nos casamos con nadie, porque cada licitación es muy diferente y entonces se evalúan los requisitos y a veces alguien que quiere venir con nosotros, se nos ha dado el caso que un cliente nuestro que íbamos de la mano de él, en otros sitios ha tenido que venir con nosotros, de nuestra mano y ser nosotros líderes”.*

En la misma línea, la empresa EPB10 a la pregunta de si gracias a esta licitación que te ha permitido poder trabajar en cooperación con otra empresa, esta relación se ha mantenido en el tiempo después la licitación, su respuesta es afirmativa: *“Si”* y posteriormente a la pregunta de si una vez finaliza la licitación se ha seguido manteniendo la relación con el socio, indica también que *“Si.”* Sin embargo, el entrevistado EPS30 a la misma pregunta responde de forma contraria: *“La verdad es que como no haya un proyecto en la misma red geográfica, la verdad es que finaliza en ese proyecto”*.

Para terminar con el estudio de las capacidades dinámicas de relación identificadas en las distintas fases, se subraya el papel que los organismos institucionales de apoyo a lo largo del proceso, juegan o deberían jugar. Alguna empresa afirma que no existen relaciones con los mismos:

EPS20 “No hay una ayuda. Yo no he visto, a ver no sé como diría, un organismo que, a lo mejor, no sé si de hecho porque desconozco si está, si ese organismo existe y si está operativo, que ayude a las empresas españolas a digamos a suavizar las trabas a la hora de afrontar este tipo de proyectos en el extranjero. Es que lo desconozco, pero en mi caso, no nos hablaron... cuando fuimos a buscar ayudas, no no había”

Pero otras organizaciones si consideran su papel:

EMS10: “Si había en su momento y ahora lo sigue habiendo viendo lo que es, es que están estructuradas de otra manera. De la época a que te comento pues había unos fondos de consultoría que se llamaban que era que, si tú entrabas en la lista corta, ellos apoyaban con un apoyo financiero un número X de horas para preparar la licitación.

EMS10: “sea dependiendo de si son cuestiones de aseguramiento si son cuestiones financieras puedes tener ciertos apoyos para conseguir líneas de avales o avales a un cierto precio razonable o sea tienes cuestiones de divisas pues contratar algún seguro de divisas.”

EPS12: “Si, económico poco, a lo mejor vas a alguna feria y vas subvencionado en parte, pues que te cueste menos el stand de hecho hay veces que vamos fuera y nos cuesta menos que si haces una feria aquí, así de claro. El ICEX nos ha ayudado bastante desde el punto de vista de organización de ferias, de eventos, el poder llegar... misiones...”

EPB10: “El proceso de gestión de licitaciones aquí dentro de la empresa habéis contado alguna ocasión con la ayuda de un externo, de alguna empresa de consultoría que os haya ayudado en algún aspecto, ¿de detección de confección de oferta o algo? El ICEX”

Por otro lado, el organismo público entrevistado EMB10 indicó que sí ofrecen apoyo a las empresas en sus procesos de licitación pública internacional, como puede observarse en su contestación: *“Hay una parte de conocimiento de procedimientos y de organización interna, o sea, hay una parte administrativa que las empresas que han licitado mucho aquí sí que la dominan pero que las empresas que lo tienen que trasladar a otros países, a otro tipo de legislaciones les cuesta mucho. Entonces, ahí nosotros estamos ofreciendo formación”*

La Tabla 44 y la Figura 28 recogen un resumen de las capacidades de networking identificadas a lo largo del trabajo, considerando la dinámica de la relación en el tiempo que proponían Mitrega et al. (2012).

En conclusión, se han identificado capacidades de networking en todas las empresas siendo la capacidad dinámica identificada más presente de todas las investigadas. Dependiendo de sus características propias y de las necesidades puntuales de cada una de las empresas, el desarrollo de capacidades de networking tendrá diferentes finalidades.

Finalmente, y únicamente a efectos complementarios, sin perder la perspectiva de que es un estudio exploratorio y de análisis de contenidos, se ha considerado oportuno un análisis de frecuencia de los hallazgos detectados en relación a cada tipo de

capacidades dinámicas a lo largo de todas las entrevistas realizadas. Inicialmente, llama la atención la proporción que reflejan las capacidades dinámicas en networking con respecto al total (Gráfico 5).

Tabla 44. Principales capacidades dinámicas de networking y su relación con las fases de la licitación y de la relación

Fases de la licitación	Fases de la relación		Capacidades de networking desarrolladas
	Fase de la relación principal	Ámbito de la relación	
FASE 0 Identificación potenciales licitaciones	Relaciones antes de la aparición de la licitación	Identificación, selección	→ Establecimiento de contactos con locales en el país de la potencial licitación → Establecimiento de contactos con locales en el país de la empresa licitante
		Gestión	→ Seguimiento de los contactos
FASE 1 Preparación y presentación de la licitación seleccionada	Establecimiento de la relación para una licitación concreta	Identificación, selección, negociación	→ Identificar y analizar carencias de la empresa → definir el perfil de socio(s) a buscar → Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios → Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio → Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio → Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
FASE 2 Ejecución de la licitación	Relaciones durante la licitación	Gestión	→ gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos → gestión de conflictos con licitador
		Identificación selección	→ gestión de conflictos con socio → establecer relaciones locales adicionales
FASE 3 Fin de la licitación	Finalización de la relación y su continuación	Gestión	→ Capacidades de networking desarrolladas para el establecimiento de futuros proyectos

Fuente: Elaboración propia

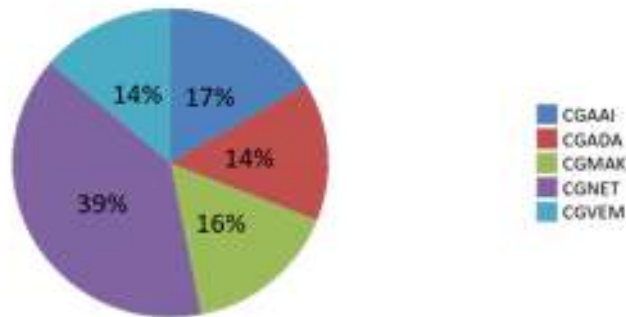
Figura 28. Fases de la licitación y su relación con las fases de la relación



Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Capacidades de networking identificadas / Empresa entrevistada

Peso Especifico de Competencias Dinámicas detectadas



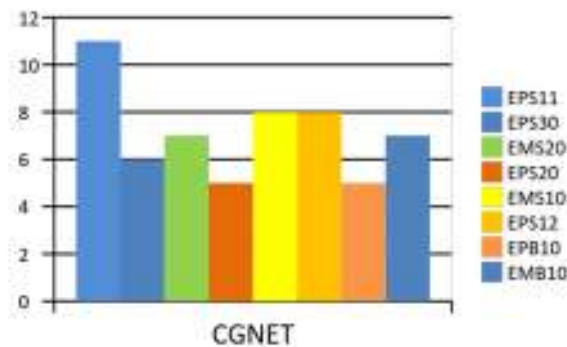
Leyenda de códigos:

Código	Capacidad dinámica
CGVEM	Visión Empresarial
CGAADI	Capacidades de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento
CGADA	Capacidades de adaptación
CGNET	Capacidades de networking
CGMAK	Capacidades de marketing

Fuente: Elaboración propia

Desde un punto de vista cuantitativo se puede apreciar que la frecuencia en la que esta capacidad dinámica ha sido referenciada por parte de las empresas varía mucho dependiendo del tipo de empresa entrevistada (Gráfico 6).

Gráfico 6. Capacidades de networking detectadas / Empresa entrevistada



Fuente: Elaboración propia

La identificación de este tipo de capacidades dinámicas (Gráfico 6) tampoco es diferente en función al tamaño de las empresas entrevistadas.

5.5.4. Cómo las capacidades dinámicas de networking ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

Una vez identificadas las capacidades dinámicas de networking, se ha estudiado cómo éstas permiten a las empresas superar las diferentes barreras externas e internas que presenta este tipo de mercado. Gracias al análisis de las coocurrencias extraídas del software Qualitative Data Analysis ATLAS.Ti 7.5.16, se observa la vinculación entre capacidades dinámicas de networking y algunos de los obstáculos o barreras que se presentan en el acceso y éxito en el mercado de las licitaciones internacionales (Tabla 45).

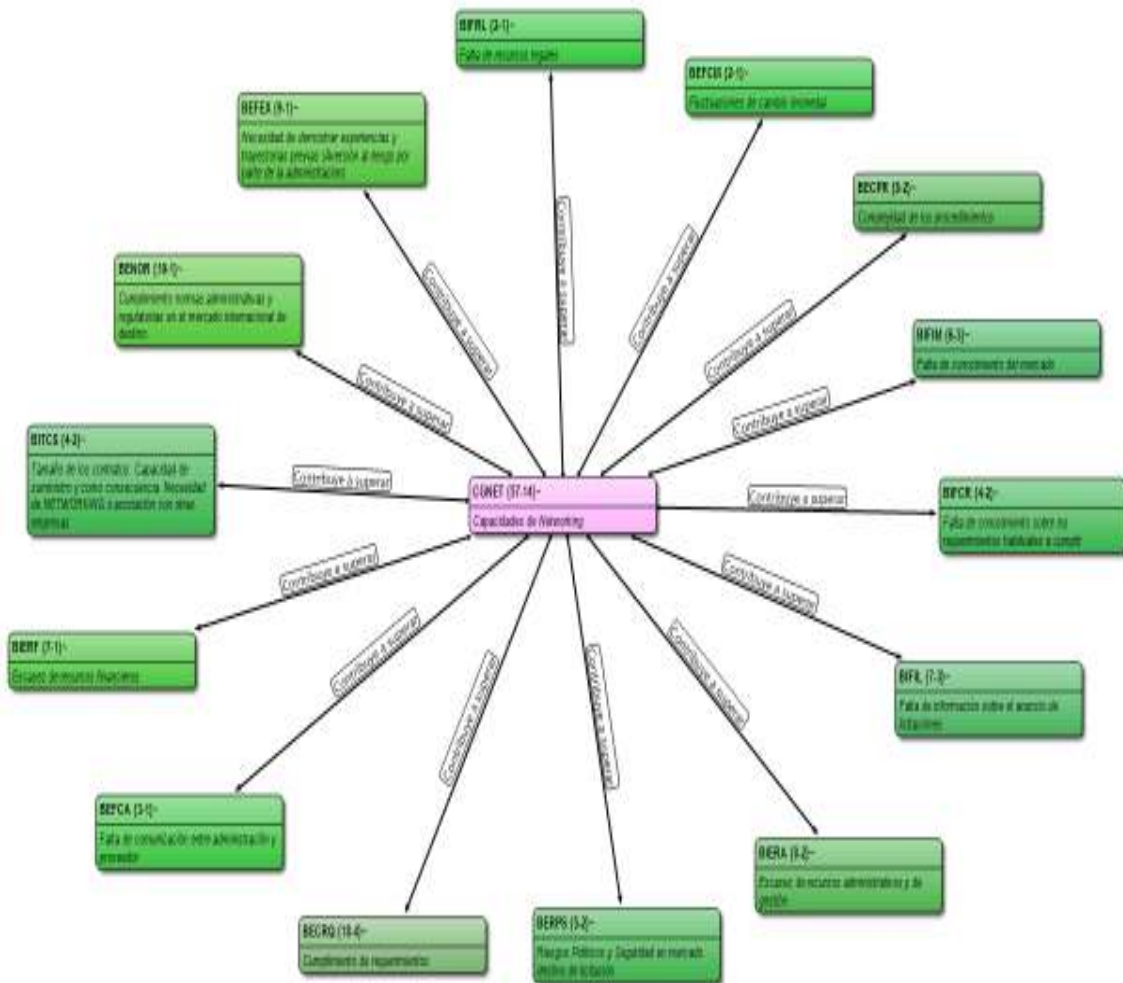
Complementariamente, la Figura 29 muestra que las capacidades dinámicas de networking están vinculadas a multitud de barreras que ayudan a superar. Las opiniones de los entrevistados reflejan que gracias al desarrollo de estrechas colaboraciones con socios, consultorías, asesorías e instituciones públicas de tipo local o internacional consiguen superar un número muy significativo de barreras externas e internas. Concretamente, gracias a las capacidades de networking las empresas pueden romper con 14 de las 20 barreras identificadas en este trabajo de investigación, las cuales se analizan en los siguientes subapartados.

Tabla 45. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de networking

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones referenciadas	% acumulado por tipo de barrera
Inter-nas	BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	14,89%	44,81%
	BIFIM	Falta de conocimiento del mercado	12,77%	
	BIERF	Escasez de recursos financieros.	6,38%	
	BIFRL	Falta de recursos legales	4,26%	
	BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro.	4,26%	
	BIERA	Escasez de recursos administrativos y de gestión.	2,13%	
	BIFCR	Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir	2,13%	
Exter-nas	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	19,15%	53,19%
	BENOR	Cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino	12,77%	
	BEFEX	Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (Aversión al riesgo por parte de la administración)	10,64%	
	BECPR	Complejidad de los procedimientos	4,26%	
	BERPS	Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación	2,13%	
	BEFCA	Falta de comunicación entre administración y proveedor	2,13%	
	BEFCM	Fluctuaciones de cambio (moneda)	2,13%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Barreras que son superadas gracias a las capacidades dinámicas de networking



Nota: Dentro de los cuadros que aparecen en la figura se observan dos magnitudes {X-Y} siendo X: el nº total de citas relativas a la barrera/competencia dinámica correspondiente para todas las entrevistas “fundamentación” e Y: el nº de vínculos entre los códigos “densidad”.

Fuente: Elaboración propia

BARRERAS EXTERNAS

La barrera que más contribuye a superar las capacidades dinámicas de networking es la relativa al **cumplimiento de requerimientos (BECRQ)**. Desarrollando estas capacidades dinámicas las empresas consiguen cumplir, desde un punto de vista amplio, con los requerimientos que pueden imponerse en una licitación internacional. Los socios con los que las empresas pueden acudir a las licitaciones permiten complementar aquellos requerimientos de tipo técnico o administrativo solicitados por la administración y por tanto presentar ofertas que cumplan con los mínimos requeridos, e incluso conseguir ser mejor valoradas:

EMS20: “Tengo un buen consorcio que cubre todas las áreas de la licitación de la mejor manera posible, con las mejores posibilidades de éxito”, ese es el primer reto (...) hay tres componentes,

por ejemplo, nosotros sabemos hacer dos, pero hay una que nos sabemos hacer, si no encontramos la tercera, esa entidad que sepa hacer la tercera parte, no te presentas.

EMS20: “Te pueden pedir que tengas un socio.... Pueden puntuar mejor que haya un socio local, o no”

EMS10: “Principalmente sólo ha sido en ejecución con expertos principales que realmente son expertos que no cualquier empresa tiene”

EPS12: “Digamos, que lo que buscamos en un socio es que complemente lo que a nosotros nos falta para poder entrar en...”

EPS12: “Solvencia técnica y financiera, porque los proyectos cada vez son más importantes y hay mucho riesgo. Reputación, buena reputación e imagen, eso es fundamental. Aceptado por el cliente”

EMB10: “como en todos estos proyectos tiene sus procedimientos, tienen su formato de currículum, tienen su formato de referencia, cuando no estás hablando ese idioma con alguien con el que quieres ir en consorcio directamente te descartan. O sea, si te piden un currículum de tres páginas con tal formato, eso es lo primero que hay que tener a mano porque no te puedes poner a hacerlo cuando sale una licitación.”

A este respecto, el entrevistado EMS20 a la pregunta de si en la gestión de licitaciones su empresa utiliza la ayuda de consultores externos en alguna ocasión, responde que “Si” y cuando se le pregunta en qué aspectos, indica que, sobre todo, en aquellos en que no se puede hacer más que con ellos. En la misma línea el entrevistado EMS10, a la pregunta de qué es lo que busca en un socio, responde que siempre el complemento, solvencia técnica, solvencia económica y experiencia profesional. De esta forma, logran superar la barrera del cumplimiento de requerimientos indicada.

En la misma línea, la empresa EPS12 a la pregunta de si ha actuado con colaboradores en licitaciones internacionales indica que gracias a trabajar con asesorías externas han podido cumplir correctamente con requerimientos de tipo administrativo. Su respuesta fue: *“Si, en Italia recuerdo que para poder hacer un proyecto que además fue con el Ministerio de Energía italiano, que fue una licitación terrible, que ojo, en italiano todo y además te eliminaban si faltaba una coma en un determinado sitio...”*

El cumplimiento de normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino (BENOR) también es una de las barreras que puede ser minimizada gracias a la existencia de capacidades dinámicas de networking. Según las respuestas de las empresas se puede concluir que este tipo de colaboraciones hace que la empresa conozca cierto tipo de normativas específicas del mercado de destino de la licitación o simplemente delegue en sus socios el conocimiento de éstas:

EPS11: “Por ejemplo en uno que estamos haciendo ahora para un cliente en Suiza aplica la ley laboral de allí y claro no sabemos a día de hoy como funciona y ni que salarios tiene la gente, conocemos muy bien el servicio, porque lo hacemos aquí, lo hemos hecho en Italia y sabemos cómo funciona ya en Italia, pero no sabemos cómo funciona allí. Entonces claro tenemos que ponernos en contacto con una empresa que nos sondee el mercado laboral”

EPS30: “cuando hay alguna licitación que hay que hacer en un país sudamericano, por ejemplo, pues intentamos buscar colaboradores allí para que nos ayuden”

EMS20: “si te presentas a un proyecto en un país muy raro y con una alta componente local, necesitas una ayuda local.

EPS20: “Eso es un punto también a tener en cuenta. Otra cosa que, sí que es verdad, no hemos llegado a ver, con cada país hay que estudiarlo por separado. Eso es una traba. Tuvimos que contratar a una empresa de abogados expertos en esto”.

EPS12: “En Italia recuerdo que para poder hacer un proyecto que además fue con el Ministerio de Energía italiano, que fue una licitación terrible, que ojo, en italiano todo y además te eliminaban si faltaba una coma en un determinado sitio... (...) Mucha tralla, a parte del idioma es toda la exigencia y conocer la ley del sitio, pero bueno en este caso sí, yo creo que sí” “Consultores... Los consultores han sido fundamentales, ojo, no en todas las fases, pero para poder hacer una oferta en un país que desconoces o para un cliente que desconoces, sí que lo necesitas”

EMB10: “Hay una parte de conocimiento de procedimientos y de organización interna, o sea, hay una parte administrativa que las empresas que han licitado mucho aquí sí que la dominan pero que las empresas que lo tienen que trasladar eso a otros países, a otro tipo de legislaciones les cuesta mucho. Entonces, ahí nosotros estamos ofreciendo formación por eso

La barrera relativa a la **necesidad de demostrar experiencias y trayectoria previa (BEFEX)** también es una de las barreras que con más frecuencia ha sido referenciada por parte de las empresas, y que a la vez ha podido ser vinculada a la existencia de capacidades dinámicas de networking. Una de las formas en que las empresas cumplen con el requisito de poder certificar experiencias previas en relación al objeto de licitación es presentar ofertas de forma conjunta con otras empresas que si tienen experiencias. De hecho, se trata de una de las cuestiones más comunes en las condiciones, pliegos o términos de referencia de una licitación internacional y uno de los motivos más habituales de colaboración:

EPS11: “hacemos muchos UTE’s con empresas locales porque hacen faltan medios mecánicos, por ejemplo, o experiencia de empresas de allí que hay que relacionar en la solvencia técnica de las de las licitaciones. Con ellos vamos en UTE y con ellos licitamos. En la mayoría de los casos se hace con UTE incluso con empresas locales, alguna ingeniería española y nosotros que somos a lo mejor los ejecutores, que pueden ser de 8 empresas o varias empresas depende un poco del trabajo que sea”

EMS10: “O sea, te vale porque puede presentarte unas referencias relevantes, pero a la hora de la verdad no se involucra el proyecto como debería”

EMB10: “Que tenga experiencia geográfica. O sea, la experiencia sectorial se la podemos aportar nosotros, pero si no hemos hecho nunca proyectos, por ejemplo, el último que hemos presentado en Egipto que vamos con una consultora alemana es muy importante que la empresa con las que ahora tenemos una oferta presentada haya hecho muchos proyectos en Egipto.”

En este sentido, el entrevistado EPS11 a la pregunta de cuáles son los aspectos que valora a la hora de buscar un socio, responde que: *“El complemento, el ser complementario, es decir, cuando una licitación te pide que tengas experiencia en 3 ámbitos y tú solo tienes uno, buscas un socio que tenga los otros dos u otros dos socios que tengan cada uno uno. O sea, depende de la licitación nosotros normalmente, suelen ser referencias y especializaciones”*. De la misma forma, EPS30 indica que lo que busca en un socio

es: *“referencias o relaciones que tenga también en todo este mercado, por supuesto que también es importante”*

La **complejidad de los procedimientos (BECPR)** es una barrera que las capacidades dinámicas de networking contribuyen a superar. La relación con socios locales y consultores ayuda, según las empresas entrevistadas, a entender y superar la complejidad de los procedimientos de licitación.

EPS12: *“porque necesitamos que haya alguien local que pueda de alguna forma avisarnos de los riesgos y ayudarnos en la gestión.”*

EMB10: *“Desde la PYME, nosotros el planteamiento que hacemos a las empresas es que (...) vayan en consorcios con empresas más grandes. Sobre todo, porque hay una barrera de entrada para (...) salvar toda la carga administrativa que lleva una licitación internacional. Ahí es muy distinto que sea un proyecto de la unión europea en el que los procedimientos están muy claros que sea contratación pública en general, que sea un contrato por ejemplo con un país extranjero, que tú estés trabajando para la propia administración pública del país”*

Otras barreras externas que han sido apuntadas, aunque de forma menos recurrente, superadas por las capacidades de networking son las relativas a los **riesgos políticos y seguridad en mercado destino de licitación (BERPS)** como se desprende del análisis de la contestación del entrevistado EPS12: *“porque necesitamos que haya alguien local que pueda de alguna forma avisarnos de los riesgos y ayudarnos en la gestión”*. La **falta de comunicación entre administración y proveedor (BEFCA)** fue también un problema minimizado por la colaboración de un organismo público.

Finalmente, el hecho de que se estrechen relaciones con organismos públicos relacionados con el comercio exterior también parece influir positivamente en la barrera relacionada con la **fluctuación del cambio de una moneda extranjera (BEFCM)**, en el sentido de que algunos organismos de este tipo apoyan e informan a las PYME en aspectos de aseguramiento del cambio de divisas. En esta línea se encuentra la respuesta del entrevistado EMS10: *“sea dependiendo de si son cuestiones de aseguramiento, si son cuestiones financieras, puedes tener ciertos apoyos para conseguir líneas de avales o avales a un cierto precio razonable, o si tienes cuestiones de divisas pues contratar algún seguro de divisas”*.

BARRERAS INTERNAS

En cuanto a las barreras internas, una de las barreras que permite superar el desarrollo de las capacidades dinámicas de networking son las relativas a la **falta de información sobre licitaciones internacionales (BIFIL)**. Las empresas cuentan con sus socios, contactos, consultores e incluso organismos públicos para conseguir información relevante y a tiempo de las oportunidades de licitación que pueden ir generándose:

EPS11: *“Algunas licitaciones o algunas empresas nos localizan a través de entidades públicas españolas. Por ejemplo, el CDTI tiene oficinas a las que llaman ILO y estas empresas son las que nos ponen en contacto con entes públicos o privados de otros países y no suelen llegar muchas en comparación con las que tenemos aquí”*

EPS11: “Solamente la de ILO de CDTI, esta entidad nos conectó y nos dijo: “Oye están licitando esto en.... ¿estáis interesados?” y les dijimos, sí y precalificamos y ya”

EMS20: “También es verdad que te ayudan. Las administraciones españolas explican las cosas, “oye, que tengo una misión que vienen de México y ...” “Con México hace 10 años, que viene funcionarios que quieren ver cómo funcionan el a, b, c, ¿no?” Hablamos con ellos, tomas las cautelas, acotas la misión y lo haces, los traes y...”

EMS20: “Para ser franco no la sigo, seguimos otros buscadores. Pero si hubo un tiempo que el ICEX si tenía una aplicación que se llamaba “Oportunidades de negocio” que tú la configurabas y te escupía todos los días, de todo”

EPB10: “Si, normalmente suelo buscar yo. El ICEX también a veces nos mandan información”

EMB10: “Al final hay que echar las redes. Yo me acuerdo en una visita que organizamos al BID en el marco de una misión comercial me reuní yo con la persona que llevaba proyectos como los que hacemos nosotros de apoyo a las empresas, entonces, Panamá en aquella época, tenía 10 millones de euros para sacar licitaciones relacionadas con el apoyo a PYME. Contacté con una persona en Panamá y esta chica, hasta que cambió el gobierno, me iba enviando todos los meses licitaciones pequeñas, contratos que iban saliendo que nos interesaban y que nos íbamos presentando en esa época.”

La empresa EPS11 a la pregunta de si su empresa tiene la capacidad suficiente para obtener información sobre ofertas internacionales indica que: *“cuando es un país que no conocemos lo hacemos con asesorías externas. O sea, capacidad nuestra interna, no tenemos. En los países que ya trabajamos sí, pero un país nuevo no”*.

De la misma forma, la relación con socios y organismos públicos ayuda a superar la **falta de conocimiento del mercado (BIFIM)** ya que permite conocer el mercado en el que la empresa va a desarrollar una licitación internacional reduciendo incertidumbres, aumentando la posibilidad de realizar mejores ofertas y por tanto consiguiendo mejores resultados:

EMS20: “si te presentas a un proyecto en un país muy raro y con una alta componente local, necesitas una ayuda local.”

EMS10: “Sí que es verdad que a veces pues eso, levantas el teléfono, mira queremos presentar un proyecto aquí, ¿nos podéis dar referencia de empresas que estén trabajando en este sector en el país? Eso sí que lo hemos hecho, pero luego el trabajo más de campo y tal, lo hemos hecho directamente.”

EPS12: “Si vamos solos, normalmente.... que hemos ido a algunas licitaciones solos, normalmente siempre contamos con algún tipo de ayuda local, sino no podríamos. A veces hemos echado mano del ICEX o aquí en Valencia del IVEX, pero bueno, por tener algo más de información, pero sí, desde luego buscamos esa información antes de licitar. Si vamos con un consorcio de otras empresas, entonces normalmente son ellos los que ya los que se encargan.”

EPS12: “Si, económico poco, a lo mejor vas a alguna feria y vas subvencionado en parte, pues que te cueste menos el stand de hecho hay veces que vamos fuera y nos cuesta menos que si haces una feria aquí, así de claro. El ICEX nos ha ayudado bastante desde el punto de vista de organización de ferias, de eventos, el poder llegar... misiones...”

EMB10: “Que tenga experiencia geográfica. O sea, la experiencia sectorial se la podemos aportar nosotros, pero si no hemos hecho nunca proyectos, por ejemplo, el último que hemos presentado en Egipto que vamos con una consultora alemana es muy importante que la empresa con las que ahora tenemos una oferta presentada haya hecho muchos proyectos en Egipto.

EMB10: “Y tienen que saber el resto, porque al final si no tienes conocimientos de este mercado lo ideal es ir en consorcio”

En relación con la barrera relativa a la **escasez de recursos financieros (BIERF)**, las colaboraciones con organismos públicos son señaladas por parte de las empresas entrevistadas como una vía para encontrar ayuda económica en forma de subvenciones o facilitación de avales o garantías de licitación, aunque parece que, según las respuestas de otros, son apoyos insuficientes.

EMS10: “sea dependiendo de si son cuestiones de aseguramiento si son cuestiones financieras puedes tener ciertos apoyos para conseguir líneas de avales o avales a un cierto precio razonable o sea tienes cuestiones de divisas pues contratar algún seguro de divisas.”

EMS10: “De la época a que te comento pues había unos fondos de consultoría que se llamaban que era que, si tú entrabas en la lista corta, ellos apoyaban con un apoyo financiero un número X de horas para preparar la licitación”

Recordemos que, la **falta de recursos legales (BIFRL)** era una de las barreras más habituales, para las PYME en general, y en el mercado de las licitaciones internacionales en particular. Se trata de un obstáculo que las empresas entrevistadas también superan gracias a la colaboración fundamentalmente con consultoras y asesorías externas. Es más eficiente contar con este tipo de colaboraciones que mantener una estructura jurídica dentro de las empresas:

EPS11: “Volviendo al tema de las barreras, a nivel de por ejemplo desarrollar o preparar contratos para trabajar con empresas subcontratadas locales o con socios, con los que vas en UTE, ¿veis alguna limitación jurídica a la hora de atar bien los contratos?, porque claro, cada país es una legislación diferente... Es bastante difícil, pero se solventa por vía externa, siempre local.”

EPS20: “Estos abogados subcontrataban a una empresa en Noruega, que, a nivel administrativo, en este caso, y nos llevaba las cosas. Sabes, empresas de aquí, empresas de abogados o consultoras, es una empresa pequeña me imagino, pero tenía experiencia internacional, y entonces, más o menos ellos pues...”

El **tamaño de los contratos (BITCS)** también ha sido una de las barreras que las empresas entrevistadas han indicado como una de las que pueden ser resueltas colaborando con socios. La forma de abordar una licitación internacional de un tamaño superior al que la empresa está capacitada es conformando una alianza o consorcio con una o más empresas. La capacidad de networking es especialmente útil en estas circunstancias:

EPS30: “Por la limitación de los recursos y el tema de las fianzas, como te he dicho antes, no podemos ir a proyectos muy grandes, tenemos que ir agrupados con más gente.”

EPS12: “Solvencia técnica y financiera, porque los proyectos cada vez son más importantes y hay mucho riesgo. Reputación, buena reputación e imagen, eso es fundamental. Aceptado por el cliente”.

Otras barreras internas que han sido apuntadas, aunque de forma menos recurrente, superadas por las capacidades de networking son las relativas a la **escasez de recursos administrativos y de gestión (BIERA)** y la **falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir (BIFCR)**:

EMB10: “nosotros el planteamiento que hacemos a las empresas es que (...) vayan en consorcios con empresas más grandes. Sobre todo, porque hay una barrera de entrada para (...) salvar toda la carga administrativa que lleva una licitación internacional. Ahí es muy distinto que sea un proyecto de la unión europea en el que los procedimientos están muy claros que sea contratación pública en general, que sea un contrato por ejemplo con un país extranjero, que tú estés trabajando para la propia administración pública del país.”

EMB10: “Hay una parte de conocimiento de procedimientos y de organización interna, o sea, hay una parte administrativa que las empresas que han licitado mucho aquí sí que la dominan pero que las empresas que lo tienen que trasladar eso a otros países, a otro tipo de legislaciones les cuesta mucho. Entonces, ahí nosotros estamos ofreciendo formación por eso”

La Tabla 46 sintetiza el análisis anterior permitiéndonos concluir que, el hecho de las empresas mantengan y desarrollen capacidades dinámicas de networking hace que, se detecten mejor los anuncios de licitación internacional, se obtenga más y mejor información del mercado y de las normas regulatorias y administrativas en el que se va a desarrollar la licitación, se aumente el conocimiento acerca de la problemática legal de la gestión de un procedimiento de contratación pública, se pueda cumplir con la movilización de recursos humanos y financieros, abordar contratos de mayor tamaño, se tenga un mayor conocimiento de los requerimientos a cumplir en cada pliego de condiciones y una mayor capacidad de poder cumplir con ellos, se puedan acreditar las experiencias previas solicitadas en los términos de referencia, se puedan evitar también problemáticas que puedan acaecer en mercados internacionales relacionadas con la seguridad y los riesgos políticos de cada país, se potencie una comunicación más fluida entre proveedor y administración y por último que incluso puedan solventarse problemas derivados de la fluctuación del cambio de moneda. En relación a las capacidades dinámicas de networking específicas relativas a la Fase 3 – Final de la licitación ⁸ no hay evidencias de que ayuden a superar alguna de las barreras.

⁸ Fase 0: Identificación de oportunidades, determinación y decisión

Fase 1: Preparación y presentación de la oferta

Fase 2: Ejecución de la licitación adjudicada

Fase 3: Finalización y/o justificación

Tabla 46. Relación entre capacidad de networking y barreras

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones referenciadas	Fases de la licitación	Capacidad dinámica networking específica
Internas	BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	14,89%	0	Establecimiento de contactos con locales en el país de la potencial licitación Establecimiento de contactos con locales en el país de la empresa licitante Seguimiento de los contactos
	BIFIM	Falta de conocimiento del mercado	12,77%	1	Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
	BIERF	Escasez de recursos financieros.	6,38%	1	Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
	BIFRL	Falta de recursos legales	4,26%	1	Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
	BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro.	4,26%	1	Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
	BIERA	Escasez de recursos administrativos y de gestión.	2,13%	1	Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
	BIFCR	Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir	2,13%	1	Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
Externas	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	19,15%	1	Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio

					Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
BENOR	Cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino	12,77%	2		Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos Gestión de conflictos con licitador Gestión de conflictos con socio Establecer relaciones locales adicionales
BEFEX	Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (Aversión al riesgo por parte de la administración)	10,64%	1		Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
BECPR	Complejidad de los procedimientos	4,26%	1 y 2		Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos Gestión de conflictos con licitador Gestión de conflictos con socio Establecer relaciones locales adicionales
BERPS	Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación	2,13%	2		Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos Gestión de conflictos con licitador Gestión de conflictos con socio Establecer relaciones locales adicionales
BEFCA	Falta de comunicación entre administración y proveedor	2,13%	0,1,2		Establecimiento de contactos con locales en el país de la potencial licitación Establecimiento de contactos con locales en el país de la empresa licitante Seguimiento de los contactos Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos Gestión de conflictos con licitador Gestión de conflictos con socio Establecer relaciones locales adicionales
BEFCM	Fluctuaciones de cambio (moneda)	2,13%	1,2		Identificar y analizar carencias de la empresa Definir el perfil de socio(s) a buscar Definir criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos Gestión de conflictos con licitador Gestión de conflictos con socio Establecer relaciones locales adicionales

Fuente: Elaboración propia

5.6. CÓMO LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE ADAPTACIÓN, AYUDAN A UNA PYME A ACCEDER CON ÉXITO, AL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES

5.6.1. Introducción

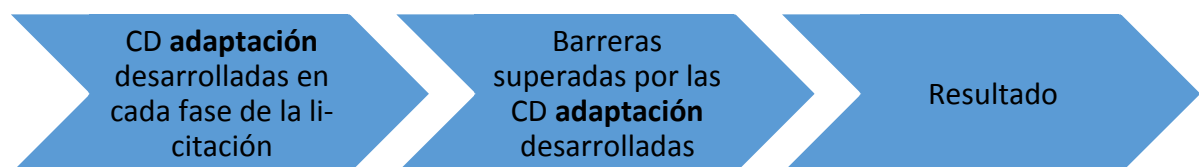
La capacidad de adaptación supone el proceso de integración de todo el conocimiento, tanto el ya existente en la empresa como el de nueva adquisición y la posterior reconfiguración de rutinas y procesos. Todo ello es fundamental cuando una empresa quiere expandir sus actividades a mercados internacionales con éxito (Knight y Cavusgil, 2004). En estas iniciativas de internacionalización se incluyen también las actividades dirigidas a acceder al mercado internacional de las licitaciones públicas. Como capacidad de reconfiguración de rutinas y procesos se entiende la forma en la que se consigue dar respuesta a las nuevas oportunidades de negocio modificando la estructura de recursos internos de la empresa, cambio de procesos y procedimientos y en los modelos de negocio para conseguir mantener y/o aumentar la competitividad en entornos muy cambiantes (Jantunen et al., 2005).

En este apartado, la cuestión a investigar a la que se quiere dar respuesta es: ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de adaptación a superar las barreras internas o externas en una PYME en su acceso y obtención de resultados en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?

Para ello, teniendo en cuenta que ya se han analizado en un apartado anterior las barreras tanto externas como internas que se encuentra una PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales será necesario estudiar las siguientes cuestiones (Figura 30):

1. Capacidades de adaptación desarrolladas en cada fase.
2. Barreras superadas por las CD desarrolladas.
3. Como afecta ello a la mejora del resultado.

Figura 30. Etapas del análisis a realizar



Fuente: Elaboración Propia

5.6.2. Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de adaptación en las empresas entrevistadas.

La investigación realizada muestra evidencias de la existencia de capacidades dinámicas de adaptación por parte de las empresas entrevistadas. Como se ha comentado, este tipo de capacidades dinámicas están basadas en los procesos de integración del conocimiento tanto existente como nuevo y la posterior reconfiguración de rutinas y procesos para dar respuesta a las nuevas oportunidades de negocio, modificando la estructura de recursos internos de la empresa, cambio de procesos y procedimientos y modelos de negocio para conseguir mantener y/o aumentar la competitividad en entornos muy cambiantes. Estos aspectos relacionados con las capacidades de adaptación han podido ser detectados de forma nítida y clara en todas las empresas entrevistadas.

Se puede constatar que la experiencia, información y conocimiento, que adquieren las empresas, del mercado de las licitaciones internacionales son integradas por éstas, aun sin que haya sido posible observar en todas ellas la sistemática que este proceso se realiza. De esta forma es posible deducir que, en relación con el mercado de las licitaciones internacionales, las PYME se suelen adaptar a las circunstancias particulares, requerimientos, y situaciones específicas propias de cada proceso de licitación.

El análisis y discusión de dichas capacidades de adaptación se realizará agrupándolas en función a los diferentes tipos de estas capacidades: modificación de la estructura de recursos internos de la empresa, cambio de procesos y procedimientos, y cambios en los modelos de negocio.

Modificación en la estructura de recursos internos de la empresa

Las pequeñas y medianas empresas, debido a la escasez de recursos humanos y técnicos, deben desarrollar capacidades internas que les permitan abordar problemáticas y retos muy diferentes, de una forma ágil, rápida y flexible. Por ello, cuando surge la posibilidad de presentar una oferta en una licitación pública internacional, se ha detectado claramente que el personal de las empresas entrevistadas adapta rápidamente sus funciones, responsabilidades, horarios, etc... para cumplir con los objetivos de su organización:

EPS11: “Sí, si al final tampoco son tan diferentes unas de otras, al nivel de ofertas, al nivel de proyecto puede cambiar mucho más, pero somos bastantes flexibles y ágiles, tenemos una capacidad técnica muy grande aquí, entonces nos podemos adaptar a cualquier tipo de licitación, de las que conozcamos, claro, si son muy nuevos a lo mejor, bueno, siendo nuevos también”

EPS30: “La verdad es que si, debo decir que la cultura de la empresa es la colaboración y la cooperación entre todos nosotros. Con lo cual cuando llega un tipo de proyecto que implican a algunas personas en algunos temas determinados los demás hemos dado todo el apoyo a esa persona para que lo pueda sacar”

EPS20: “Sí, creo que sí. Yo creo que, por ahora, por nuestra forma... la pequeña empresa tiene esa particularidad... Tiene sus puntos fuertes y puntos débiles. El punto fuerte es su capacidad de adaptación ¿Por qué? Porque cuando ves el zorro dices “aquí, si nos quedamos, nos quedamos todos”

EMS10: “Nosotros hemos trabajado mucho tiempo con Latinoamérica. Tú que vives en Valencia y yo que vivo en Madrid, sabemos cómo es el verano aquí. En esa empresa, como en muchas

otras empresas, había el horario típico de verano, intensivo que empiezas a las 8:00 - 8:30 y acabas a las 15:00. Yo no recuerdo ningún verano que yo haya podido tener horario intensivo, porque si yo trabajo con Latinoamérica, a las 16:00 de la tarde nuestra son las 20:00 o las 21:00 allí”

EPS12: “El equipo es flexible porque el fundador de la empresa ha tenido siempre una cultura de tener personal, y nosotros, ya te digo yo llevo 29 años, pero mi antecesor llevaba 35, ¿sabes?, quiero decir, que esa cultura la vamos transmitiendo, efectivamente, nosotros tenemos no solo flexibilidad, sino gente muy polivalente...”

EPS12: “Pero sí, ahora mismo el tema del idioma se está haciendo un esfuerzo importante, porque de hecho ya no se contrata a nadie que no cumpla un mínimo en el tema del idioma”

EMB10: “No te queda más remedio. Si quieres que te inviten una segunda vez como no presentes los papeles en tiempo es que no te vuelven a llamar nadie. Y en este caso, sí que han salido las cosas bien porque también aquí a nivel interno hay que saber cómo mover los hilos.”

En la misma línea, el entrevistado EPB10 a la pregunta de si ha tenido que adaptarse o flexibilizar algún aspecto de la empresa a la hora de cumplir con los requerimientos de una oferta en una licitación, responde afirmativamente añadiendo que ha sido un proceso más o menos ágil pero que si ha llegado a suponer incluso algún problema. El entrevistado EMB10 por su parte, indica que las PYME se adaptan fácilmente pero que las empresas y organismos más grandes tienen burocracias que, en ocasiones, les dificulta cumplir plazos.

Cambio de procesos y procedimientos

El análisis de las respuestas sugiere que las empresas son capaces de adaptar sus formas y métodos de trabajo en función de las necesidades que surgen en cualquiera de las fases de una licitación pública internacional, tanto en la fase de preparación de ofertas como también dando respuesta a cuestiones imprevistas en la fase de ejecución de las licitaciones:

- A. Fase de preparación de ofertas: Las empresas adaptan procesos y procedimientos cuando presentan ofertas mejorando la solución técnica que es solicitada por la propia administración. En este sentido las PYME tienen la flexibilidad suficiente para sugerir a la propia administración diferentes maneras de abordar la problemática u objeto de la licitación:

EPS11: “casi todas las licitaciones te dan la opción, muchas las tienen claras porque son trabajos de toda la vida entonces tú lo licitas y también te pueden decir, “oye, si tienes alguna otra opción nos lo dices”, pero no las hay, pero sí te dan la oportunidad de hacerlo. Y nosotros hemos encontrado alguna vía a través de nuestro departamento de I+D+i pues también lo presentamos, claro, en equipo o en cualquier mejora”

EPS11: “Totalmente, y en muchas ocasiones. Hemos hecho... ahora estamos en una licitación en México que tienen un problema con unas tuberías, entonces nosotros estamos proponiendo una solución, una solución que se están inventando aquí los técnicos”.

- B. Fase de ejecución de las licitaciones: Las empresas también muestran capacidades dinámicas de adaptación relacionadas con peticiones de la propia administración, problemas con socios e incluso con problemas exógenos a la licitación como ocurre con situaciones de crisis políticas, económicas o sociales en los países destino de la licitación:

EMS20: “Entonces hay unas incertidumbres, pero es la parte fundamental de las licitaciones es la gestión de las mismas. Es decir, ¿puedes decir “He ganado la licitación!” vale, bien, yo ahora tengo que ganarle dinero y hacerlo bien. Esto es extraordinariamente creativo. Nosotros hemos sido extraordinariamente creativos en encontrar fórmulas para cumplir con todo lo que te dicen y quedar bien con el cliente. Nos pasó en el Líbano, en el 2007-2008, éramos socios en una licitación y se trabajó allí y se lio la guerra. ¿Qué hacemos no? Pues vamos a traer gente aquí. En lugar de mandarlos que aquí que hay guerra y no se puede ir, pues vamos a traer gente que se formara aquí”

EMS20: “Pero te han escogido, puede suceder que te hayan escogido porque eres el que quieren. “Es que yo quiero que ese me ayude en esto, porque sabemos que es el que funciona en esto, y sabemos que es el que lo sabe hacer” pero cojan el presupuesto y te lo recorten a la cuarta parte. Entonces, un momento, a ver, ¿al final dices “dinero es dinero” vale? Esto la gente ni lo entiende, entonces tienes que hacer tu argumentario y explicarlo: “Esto, hemos hecho una revisión y podemos recortar sí, pues mira, aquí que yo tenía previsto mandarte tres consultores durante dos semanas a hacer esto, vamos a hacer lo siguiente, yo te voy a mandar un consultor una semana y tú vas a poner tres juniors a su cargo y van a aprender a hacer lo que este señor iba a hacer. Pero luego, el trabajo lo vais a hacer vosotros. No hace falta que sean mis consultores...”

EMS20: “problemas de cambios políticos, por ejemplo, el tema de la primavera árabe, Egipto, Túnez, te pillan de lleno no? O sea, tienes un problema y tienes que reaccionar, nosotros supimos reaccionar

El entrevistado EMS10 a la pregunta de qué problemas se ha podido encontrar con un socio responde que *“Que sea un socio por ejemplo que le incluyes porque tiene una parte importante te pongo por caso tecnológico pero que luego no dedica los recursos que tiene al proyecto, quiero decir que no es capaz de darte.... O sea, te vale porque puede presentarte unas referencias relevantes, pero a la hora de la verdad no se involucra el proyecto como debería”*.

Se observa que, de las diferentes fases en las que se divide un proceso de licitación, que según Loader (2015) comprende la identificación de oportunidades, determinación y decisión, y preparación y presentación de la oferta y a la que añadimos también la ejecución y finalización/justificación de la licitación, en las empresas solamente se han identificado este tipo de capacidades dinámicas de adaptación en las fases de preparación y presentación de la oferta y en la de ejecución y finalización de los contratos de licitación.

Cambios en el modelo de negocio

Por último, las PYME también muestran señales de que adaptan sus actividades y modelos negocio desarrollando nuevas habilidades y capacidades que les sirven en otros campos de actuación:

EPS30: “la verdad es que toda esta experiencia, al haber licitado ya en proyectos anteriores, lo que nos hace es mejorar. En aquellos puntos en los cuales, a lo mejor tardábamos más tiempo en recoger información o redactar algún tipo de memoria, pues ha sido más fácil el poderlo hacer”

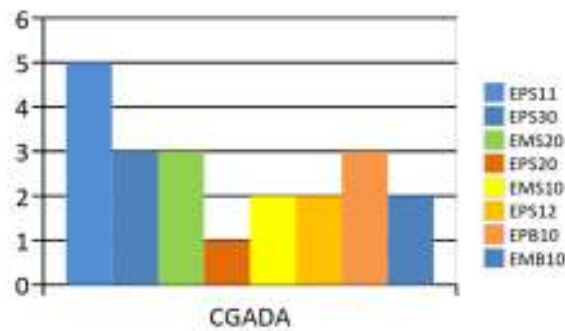
EPS30: “la verdad es que también el acudir a estas licitaciones internacionales sacamos ideas, sacamos ideas”

EPS11: “toda la experiencia que se adquiere en una licitación internacional como la que hemos hecho en Italia nos sirve como referencia para poder licitar ahora en suiza y todo eso lo aplicamos en los trabajos que hacemos aquí”

En conclusión, las capacidades de adaptación están presentes en todas las pequeñas y medianas empresas españolas entrevistadas. Así, una característica específica de las empresas pequeñas y medianas es su flexibilidad y su agilidad de adaptarse a cada situación de mercado.

Finalmente, y únicamente a efectos complementarios, sin perder la perspectiva de que es un estudio exploratorio y de análisis de contenidos, se ha considerado oportuno un análisis de frecuencia de los hallazgos detectados en relación a las capacidades dinámicas de adaptación a lo largo de todas las entrevistas realizadas (Gráfico 7).

Gráfico 7. Capacidades de adaptación identificadas / Empresa entrevistada



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que la frecuencia en la que se detectan este tipo de capacidades dinámicas varía mucho dependiendo del tipo de empresa entrevistada (Gráfico 7). La identificación de este tipo de capacidades dinámicas no es diferente en función al tamaño de las empresas entrevistadas.

5.6.3. Cómo las capacidades dinámicas de adaptación ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

Después de analizar las opiniones de las empresas entrevistadas se procedió a investigar cómo consiguen superar las diferentes barreras externas e internas que también han sido referenciadas por las propias empresas.

Como en el resto de capacidades dinámicas estudiadas, el método de estudio se basó en el análisis en los resultados obtenidos de las coocurrencias entre los diferentes códigos (barreras externas e internas y capacidades dinámicas de adaptación).

Gracias al mencionado análisis de coocurrencias podemos manifestar que las barreras que, de forma específica, son superadas debido a la existencia de capacidades dinámicas de adaptación en las empresas son las siguientes (Tabla 47).

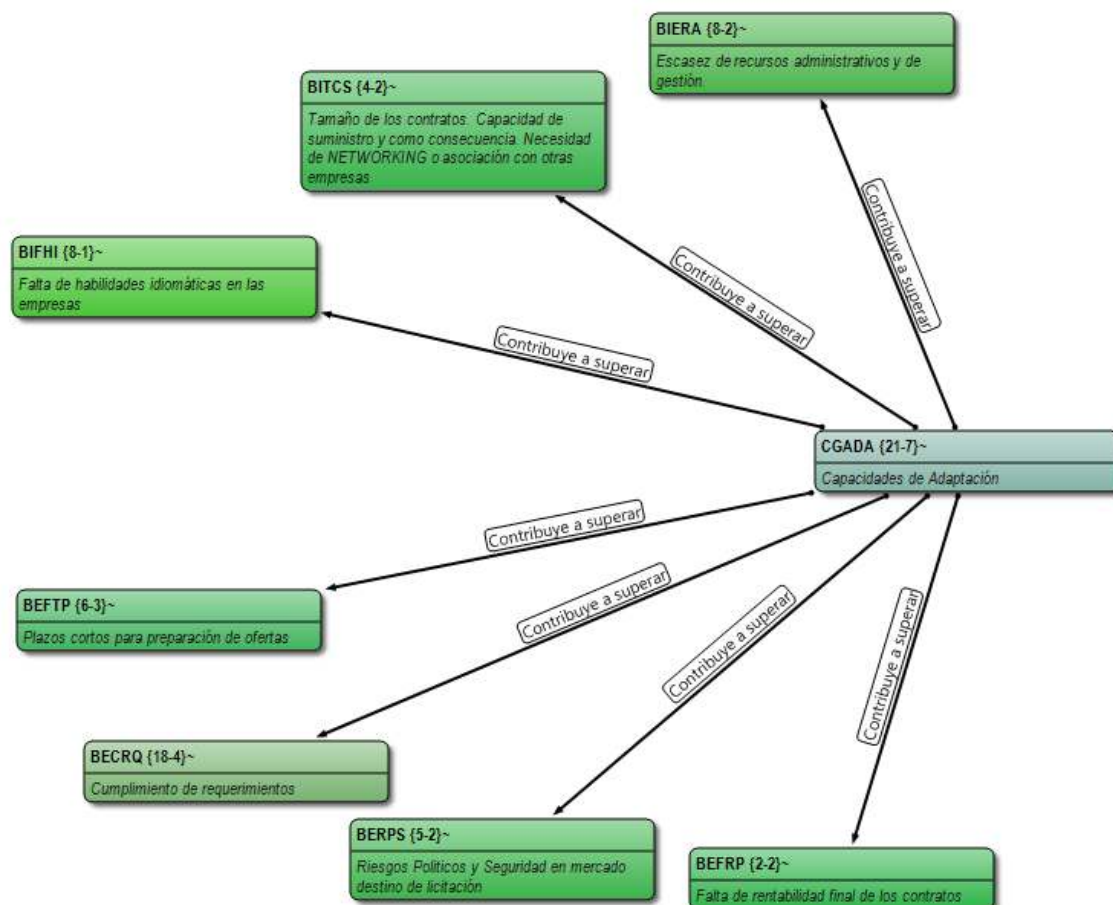
Por tanto, las capacidades dinámicas de adaptación permiten a las empresas superar fundamentalmente barreras externas. Concretamente, gracias a las capacidades de adaptación, las empresas pueden romper con 7 de las 20 barreras identificadas en este trabajo de investigación (Figura 31).

Tabla 47. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de adaptación

Tipo de Barrera	Código	Descripción de la Barrera	% ocasiones Referencia-das	% acumulado por tipo de barrera
Externas	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	12,50%	62,50%
	BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	25,00%	
	BERPS	Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación	12,50%	
	BEFRP	Falta de rentabilidad final de los contratos	12,50%	
Internas	BIFHI	Falta de habilidades idiomáticas en las empresas	12,50%	37,50%
	BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro	12,50%	
	BIERA	Escasez de recursos administrativos y de gestión	12,50%	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 31. Barreras que son superadas gracias a las capacidades dinámicas de adaptación



Nota: Dentro de los cuadros que aparecen en la figura se observan dos magnitudes {X-Y} siendo X: el nº total de citas relativas a la barrera/competencia dinámica correspondiente para todas las entrevistas “fundamentación” e Y: el nº de vínculos entre los códigos “densidad”.

Fuente: Elaboración propia

BARRERAS EXTERNAS

Como se aprecia en la Tabla 47, los resultados de la investigación indican que la barrera que mejor es superada gracias a la existencia de capacidades dinámicas de adaptación es la relativa al **breve plazo de tiempo (BEFTP)** que suelen otorgar los organismos públicos a la hora de aceptar las ofertas por parte de cada proveedor. En esa dirección se observan las opiniones de las empresas EPS11 y EMB10. Situaciones de plazos cortos para presentar ofertas precisan de capacidades en las empresas que supongan una rápida flexibilidad de la organización como respuesta:

EPS11: En nuestra empresa hay bastante agilidad, porque yo he trabajado en otras que es bastante más lento el proceso, pero sí que es cierto que salen con muy poco tiempo y muchas veces estás limitado de personal técnico con conocimientos suficientes para poder desarrollar la parte técnica de la oferta, entonces a veces sí que es limitativo eso.

EMB10: “No te queda más remedio. Si quieres que te inviten una segunda vez como no presentes los papeles en tiempo es que no te vuelven a llamar nadie. Y en este caso, sí que han salido las cosas bien porque también aquí a nivel interno hay que saber cómo mover los hilos.

También parece visible la relación entre las capacidades dinámicas de adaptación y la barrera relativa al **cumplimiento de requerimientos (BECRQ)**. En ese sentido se postulaba la opinión del entrevistado EMS20:

EMS20: “Entonces hay unas incertidumbres, pero es la parte fundamental de las licitaciones es la gestión de las mismas. Es decir, ¡puedes decir “He ganado la licitación!” vale, bien, yo ahora tengo que ganarle dinero y hacerlo bien. Esto es extraordinariamente creativo. Nosotros hemos sido extraordinariamente creativos en encontrar fórmulas para cumplir con todo lo que te dicen y quedar bien con el cliente.”

Otras barreras que son mencionadas por parte de las empresas entrevistadas y que podrían ser superadas gracias a la existencia y desarrollo de capacidades de adaptación en las mismas son las siguientes:

- **Falta de rentabilidad final de los contratos (BEFRP)**. Capacidades que permitan a la empresa poder negociar con el organismo público correspondiente y conseguir ajustar el presupuesto de licitación al tipo de trabajo concreto garantizando cierta rentabilidad:

EMS20: “Esto, hemos hecho una revisión y podemos recortar si, pues mira, aquí que yo tenía previsto mandarte tres consultores durante dos semanas a hacer esto, vamos a hacer lo siguiente, yo te voy a mandar un consultor una semana y tú vas a poner tres juniors a su cargo y van a aprender a hacer lo que este señor iba a hacer.”

- **Riesgos políticos y seguridad en mercado destino de licitación (BERPS)**. Las capacidades de adaptación permiten a las empresas resolver situaciones conflictivas y de falta de seguridad debidas a cambios políticos, consiguiendo finalmente llevar adelante los proyectos y trabajos encargados por parte de la administración convocante de la licitación pública:

EMS20: “Hemos tenido problemas de tener que arrear porque los plazos se nos iban, problemas de cambios políticos, por ejemplo, el tema de la primavera árabe, Egipto, Túnez, te pillaba

lleno no? O sea, tienes un problema y tienes que reaccionar, nosotros supimos reaccionar y supimos entender con toda la frecuencia que era posible ir, porque era un fenómeno que estaba sucediendo en una parte del país, podías tener el hotel encima de la Plaza Tahrir y no tener ningún riesgo. Pero tu trabajo lo podías hacer, habían cambiado los ministerios, habían cambiado tus interlocutores, pero podías seguir trabajando”

BARRERAS INTERNAS

De las respuestas de los entrevistados se desprende también que las capacidades dinámicas de adaptación permiten a las empresas superar las barreras relacionadas con:

- **Escasez de recursos administrativos y de gestión (BIERA).** Cuando en las empresas existe escasez de recursos administrativos y de gestión, las capacidades de adaptación permitan a la empresa el poder reorganizar rápidamente sus recursos para poder abordar las cuestiones de mayor prioridad, como por ejemplo abordar la presentación de una oferta de licitación internacional.

EPS30: “La verdad es que sí, debo decir que la cultura de la empresa es la colaboración y la cooperación entre todos nosotros. Con lo cual cuando llega un tipo de proyecto que implican a algunas personas en algunos temas determinados los demás hemos dado todo el apoyo a esa persona para que lo pueda sacar.

- **Falta de habilidades idiomáticas en las empresas (BIFHI).** Las capacidades de adaptación permiten también que, analizando el tipo de mercado de licitaciones internacionales al que la empresa se dirige estratégicamente, se adecuen las habilidades idiomáticas de su estructura administrativa y técnica:

EPS12: “Pero sí, ahora mismo el tema del idioma se está haciendo un esfuerzo importante, porque de hecho ya no se contrata a nadie que no cumpla un mínimo en el tema del idioma, sin embargo, aquí los mayores conocedores de la empresa y de cómo funciona desafortunadamente, salvo contadas excepciones pues no saben ningún idioma y que sepan 2 idiomas, pues tenemos dos.

- **Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro (BITCS).** Por último, las capacidades de adaptación ayudan a las empresas licitantes a poder abordar de contratos de tamaño importante a través de una flexibilización y adecuación de las estructuras de las empresas:

EPS11: “Sí, si al final tampoco son tan diferentes unas de otras, al nivel de ofertas, al nivel de proyecto puede cambiar mucho más, pero somos bastantes flexibles y ágiles, tenemos una capacidad técnica muy grande aquí, entonces nos podemos adaptar a cualquier tipo de licitación, de las que conozcamos, claro, si son muy nuevos a lo mejor, bueno, siendo nuevos también. Y una cosa sorprendente es que muchos de los proyectos requieren una contratación muy elevada de personal eventual y tenemos mucha capacidad y flexibilidad para poder contratar durante el periodo de ejecución del proyecto a grandes cantidades de personas, o sea que, funcionamos bien”

Concluyendo, el hecho de que las empresas desarrollen capacidades dinámicas de adaptación les permite cumplir mejor con los requerimientos que se establecen en los pliegos de las licitaciones, ser más eficientes a la hora de conseguir llegar a tiempo a presentar las ofertas, salvar con una mayor solvencia los diferentes riesgos políticos y de seguridad que pueden acaecer en los diferentes países destino de las licitaciones internacionales, aumentar la rentabilidad de los contratos adjudicados, abordar proyectos que supongan un esfuerzo y adaptación de la capacidad técnica y de suministro de la

empresa, y superar las carencias de falta de conocimiento inicial de idiomas extranjeros (Tabla 48). A este respecto son las capacidades dinámicas específicas de modificación de la estructura de recursos internos de la empresa y de cambio de procesos y procedimientos, las que han sido identificadas y vinculadas a la superación de distintas barreras. Sin embargo, respecto a las relativas al cambio de modelo de negocio no se han encontrado indicios de que ayuden a superar alguna de las barreras.

Se observa también que estas capacidades dinámicas específicas afectarían a todas las fases de la licitación ⁹ (Tabla 48):

⁹ Fase 0: Identificación de oportunidades, determinación y decisión

Fase 1: Preparación y presentación de la oferta

Fase 2: Ejecución de la licitación adjudicada

Fase 3: Finalización y/o justificación

Tabla 48. Relación capacidad dinámica de adaptación con las barreras y fases de la licitación

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones referenciadas	Fases de la licitación	Competencia dinámica específica
Externas	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	12,50%	2	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa Cambio de procesos y procedimientos
	BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	25,00%	1	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa
	BERPS	Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación	12,50%	2	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa Cambio de procesos y procedimientos
	BEFRP	Falta de rentabilidad final de los contratos	12,50%	2	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa Cambio de procesos y procedimientos
Internas	BIFHI	Falta de habilidades idiomáticas en las empresas	12,50%	0,1,2,3	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa
	BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro	12,50%	1,2	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa
	BIERA	Escasez de recursos administrativos y de gestión	12,50%	1,2	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

5.7. CÓMO LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING AYUDAN A UNA PYME A ACCEDER CON ÉXITO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES

5.7.1. Introducción

En la literatura académica distintos trabajos han intentado clarificar las características y funciones específicas de las capacidades dinámicas de marketing.

Como ya se indicaba en la justificación del modelo de investigación, existe consenso en la literatura académica a la hora identificar como capacidad dinámica de marketing el “desarrollo de nuevos productos” (Morgan, 2012) y la Orientación al marketing (Kohli y Jaworski, 1990; Ma y Todorovic, 2011). Otros autores defienden que las capacidades dinámicas de marketing permiten formular una estrategia de marketing mix efectivo para identificar y acceder a las oportunidades internacionales (Weerawardena et al., 2007) y facilitar el posicionamiento de la empresa en los nichos de mercado detectados (Day, 1994; Weerawardena et al., 2007).

Concretamente, la revisión de la literatura identifica una serie de capacidades dinámicas específicas como la gestión de la demanda, creación de conocimiento del mercado/aprendizaje de mercado, construcción de marca, gestión de las relaciones con

los clientes (CRM), desarrollo de nuevos productos/servicios, gestión de la cadena de suministro, reconfiguración de recursos, y mejora de la capacidad (Tabla 49).

Tabla 49. Capacidades dinámicas de marketing específicas propuestas en la literatura

Autores	Capacidades dinámicas de marketing específicas
Maklan y Knox (2009)	Gestión de la demanda
	Creación de conocimiento del mercado
	Construcción de marca
	Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)
Bruni y Verona (2009)	Desarrollo de nuevos productos
Fang y Zou (2009)	Desarrollo de nuevos productos
	Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)
	Gestión de la cadena de suministro
Morgan et al. (2012)	Aprendizaje de mercado
	Reconfiguración de recursos
	Mejora de la capacidad

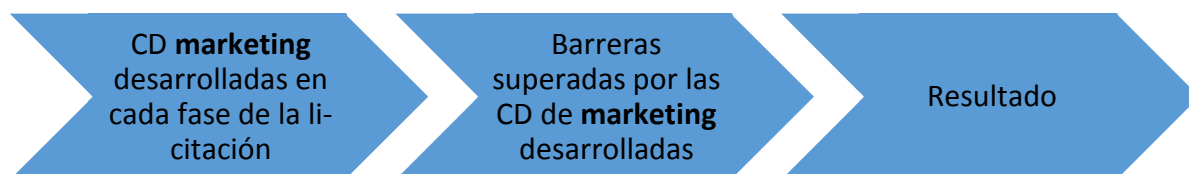
Fuente: Elaboración propia a partir de Barrales-Molina et al. (2014)

En este apartado, la cuestión a investigar a la que se quiere dar respuesta es: ¿Cómo ayudan las capacidades dinámicas de marketing a superar las barreras internas o externas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?

Para ello, teniendo en cuenta que ya se han analizado las barreras externas e internas que encuentra una PYME en el acceso al mercado de las licitaciones internacionales (Figura 32) será necesario estudiar, tal y como se ha realizado en el análisis de otras capacidades dinámicas:

1. Capacidades de marketing desarrolladas.
2. Barreras superadas por las CD desarrolladas.
3. Como afecta ello a la mejora del resultado.

Figura 32. Etapas del análisis a realizar



Fuente: Elaboración Propia

5.7.2. Identificación y análisis de las capacidades dinámicas de marketing en las empresas entrevistadas

La investigación ha arrojado unos resultados desiguales en cuanto a la existencia de capacidades dinámicas de marketing. Mientras que existen claros indicios en las respuestas de algunos entrevistados (EPS11, EPS30 y EMS20) de que este tipo de capacidades dinámicas están presentes en sus organizaciones, para el resto estos indicios son débiles.

Las capacidades dinámicas de marketing permiten formular una estrategia de marketing mix efectivo para identificar y acceder a las oportunidades internacionales (Weerawardena et al., 2007). Por tanto, el desarrollo de estrategias en precio, producto, comunicación y distribución podría permitir a las empresas pequeñas y medianas abordar, con mayores garantías, el mercado de las licitaciones internacionales, superando probablemente algunas de las barreras de acceso identificadas. Sin embargo, la presencia de estas capacidades, como se ha mencionado no ha quedado del todo patente.

El análisis y discusión de dichas capacidades de marketing se realizará agrupándolas en función a los diferentes tipos de capacidades: la gestión de la demanda, creación de conocimiento del mercado/aprendizaje del mercado, construcción de marca, gestión de las relaciones con los clientes (CRM), desarrollo de nuevos productos, gestión de la cadena de suministro, reconfiguración de recursos y mejora de la capacidad.

Creación de conocimiento del mercado/aprendizaje del mercado

Después de analizar el contenido de las entrevistas, las capacidades dinámicas de marketing específicas relativas a la “Creación de conocimiento del mercado/aprendizaje del mercado”, han sido identificadas de una forma muy significativa. Los entrevistados EMS20, EMS10, EMS10, EPS11 y EMB10 sugieren que sus empresas desarrollan actividades dirigidas a conocer el mercado en el que van a realizar sus proyectos objeto de licitación, así como reconocen la importancia de hacerlo para tener éxito en el mercado de las licitaciones internacionales:

EMS20: “A ver, nosotros somos muy de pisar el país, de pisar, de ver, de entender la realidad, de saber si allí encajamos o no encajamos. Esa es una rueda que movemos constantemente, entonces tenemos suficientes años para haber pisado todo el mundo, para tener criterio”

EMS20: “Eso solamente lo puedes saber si vas allí y pisas aquello...”

EMS10: “En concreto, entramos en la zona de Balcanes porque tenía un conocimiento de esa zona porque había trabajado previamente en ella, aunque fuera por otros motivos. También otros compañeros del departamento, pues bueno, en el caso de Centroamérica, pues tenían un cierto conocimiento”

EMS10: “Cuando yo entré, había una persona que pertenecía al departamento comercial y que de alguna manera se movía por los mercados donde la empresa tenía interés, y que fundamentalmente era Latinoamérica

EMS10: “Entonces, nosotros en esa fase de identificación de ofertas, que hacíamos internamente lo que, de alguna manera, sobre todo en los primeros años, luego cuando ya entras en la dinámica casi te va viniendo indirectamente”

EMS10: “Por ejemplo, lo que te he comentado de Turquía o de Balcanes yo lo hice en base al estudio de los documentos país de un año antes de que luego eventualmente salieran las licitaciones. Vas periódicamente aumentando tu conocimiento sobre un determinado mercado y luego si tienes la oportunidad de visitarlo como yo tenía al menos en el caso de Croacia y Serbia pues ahí vas matizando”

EMS10: “Pues yo lo planteo en una reunión, es que o el director comercial o el presidente o yo mismo te voy a ese país tres o cuatro meses para montarlo”

EMB10: “Incluso con la mínima ganancia o con ganancia cero, merece la pena el resultar una oferta, el montar una oficina de proyecto, o el desplazar a gente, el tener contacto con la administración de allí que te puede llevar a otro tipo de contactos o de proyectos”

EMB10: “Al final hay que echar las redes. Yo me acuerdo en una visita que organizamos al BID en el marco de una misión comercial me reuní yo con la persona que llevaba proyectos como los que hacemos nosotros de apoyo a la empresa, entonces, Panamá en aquella época, tenía 10 millones de euros para sacar licitaciones relacionadas con el apoyo a PYME. Contacté con una persona en Panamá y esta chica, hasta que cambió el gobierno, me iba enviando todos los meses licitaciones pequeñas, contratos que iban saliendo que nos interesaban y que nos íbamos presentando en esa época. Ahí se trata de tener una red y relativamente, es que depende, depende del país, y de dar con la persona que te ayude”.

Incluso, el entrevistado EPS11 manifiesta que comienzan a operar en el mercado de las licitaciones internacionales sin una perspectiva de beneficio puntual sino con la intención de conocer y aprender del propio mercado y obtener una rentabilidad más a largo plazo: *“por ejemplo, en Eslovaquia nos interesaba meternos con las condiciones mínimas, digamos, porque era una descontaminación de un pre-desmantelamiento y nosotros somos especialistas en desmantelamiento y entonces luego podríamos haber continuado y ya conoces un poco el área, conoces al cliente, conoces empresas locales que te puedan dar soporte puntual. Vas conociendo, vas metiéndote un poco en ese país, conoces cómo funcionan y ya vas consiguiendo más contratos”*

Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)

En cuanto a las capacidades dinámicas específicas de las empresas relacionadas con desarrollar y estrechar las relaciones entre éstas y sus clientes (las administraciones públicas convocantes) solamente han sido identificadas en las empresas EMS20 y EPS12. Estas empresas sugieren que sus organizaciones dan importancia a impulsar actividades y acciones dirigidas a mantener contacto y relaciones comerciales con sus clientes con el objetivo de conseguir credibilidad, conocimiento de la empresa, mejores condiciones y/o reorientar el proyecto adjudicado:

EMS20: “Esto la gente ni lo entiende, entonces tienes que hacer tu argumentario y explicarlo: “Esto, hemos hecho una revisión y podemos recortar si, pues mira, aquí que yo tenía previsto mandarte tres consultores durante dos semanas a hacer esto, vamos a hacer lo siguiente, yo te voy a mandar un consultor una semana y tú vas a poner tres juniors a su cargo y van a aprender a hacer lo que este señor iba a hacer. Pero luego, el trabajo lo vais a hacer vosotros”

EPS12: “Cuando salimos hacia fuera, primero el cliente nos tiene que conocer y además tenemos la barrera de que está la competencia allí. Cuando ya nos conocen, saben que pueden confiar en nosotros y que le vamos a resolver...pero primero nos tiene que conocer y ahí es donde intervienen el marketing, la labor comercial, etc...”

Gestión de la cadena de suministro

También se identifican claramente las capacidades dinámicas específicas de las empresas relacionadas con desarrollar y trabajar las relaciones, con aquellos proveedores y colaboradores necesarios, para conseguir y llevar a cabo con éxito un contrato de licitación pública internacional. En esta línea se muestran las respuestas de los entrevistados EPS30, EMS20, EMS10, EPS12 y EPB10:

EPS30: “Bueno, la verdad que, al haber trabajado con colaboradores externos, pues la maneras o formas de comunicación han sido distintas, porque trabajas con colaboradores que tienen otra cultura, que tienen otra forma de trabajar. Al final pues todo ese know-how, pues se implementa también en los genes digamos de nosotros, de nuestra propia empresa y nos sirve de ayuda para todo el tema de la innovación.”

EMS20: “Nosotros estamos ahora haciendo un proyecto en un sitio tan raro como es Mongolia. Mongolia es un país que está ahí en medio y pues tiene fondos de la Unión Europea. Nosotros ganamos la licitación junto a otro socio. Si yo quiero mandar a alguien a que explique cómo funcionan las aduanas tiene que salir de las aduanas, o un jubilado de las aduanas. Porque no hay por ahí expertos en ese tema que no sean funcionarios. Entonces cojo un funcionario de aduanas y oye vete para allí y explica a ver cómo funciona una inspección, como os organizáis, como tal cual... Eso tiene que ser necesariamente externo”

EMS10: “Por otro lado, esto lo que te permite es ampliar tu capacidad de poder presentar ofertas mejores y expertos o un grupo de expertos más consolidado. Porque si yo meto en mi consorcio de empresas españolas es el mismo contacto de experto que probablemente sea español vamos a duplicar a ese mismo experto lo tendríamos en el radar probablemente las dos empresas. Pero no tendríamos otro tipo de expertos que provienen de otro país que a lo mejor es más favorable para la licitación”

EPS12: “Eso, por un lado, y por otro lado vamos a demanda, es decir hay socios españoles, empresas españolas que están fuera y nos invitan a formar parte de esas licitaciones”

EPB10: “Si, si, no por ejemplo alguno de los productos que hacemos tenemos que comprar cosas en otros sitios que vengan a tiempo que tienes un plazo de entrega determinado y lo tienes que hacer de prisa para llegar a tiempo.”

Desarrollo de nuevos productos/servicios

En relación con las capacidades dinámicas específicas relativas al desarrollo de nuevos productos y/o servicios, no es posible identificarla en todas las empresas estudiadas. Solamente una empresa, EPS11 realiza y articula actividades dirigidas a la creación y desarrollo de nuevos productos relacionados con la adjudicación de un contrato de licitación pública internacional. Esta circunstancia es lógica debido a que, de forma habitual, las administraciones públicas publican los pliegos de condiciones o términos de referencia de una licitación especificando concretamente todos los detalles del objeto de la misma. Es excepcional que una administración pública de la posibilidad a las empresas proveedoras a proponer cambios o mejoras, o proponer directamente a una empresa desarrollar un servicio o producto para dar solución a un problema específico:

EPS11: “Sí, casi todas las licitaciones te dan la opción, muchas las tienen claras porque son trabajos de toda la vida entonces tú lo licitas y también te pueden decir, “oye, sí tienes alguna otra opción nos lo dices”, pero no las hay, pero sí te dan la oportunidad de hacerlo. Y nosotros hemos encontrado alguna vía a través de nuestro departamento de I+D+i pues también lo presentamos,

claro, en equipos o en cualquier mejora”

EPS11: “Totalmente, y en muchas ocasiones. Hemos hecho... ahora estamos en una licitación en Méjico que tienen un problema con unas tuberías, entonces nosotros estamos proponiendo una solución, una solución que se están inventando aquí los técnicos. Han inventado un robot, que le van a poner no sé qué brazo, que le van a poner una esponja de no sé qué cuántos y todo eso lo hacen aquí y nos gusta mucho también.

EPS11: “De hecho, por ejemplo, en Francia nos ha contratado, nos han invitado a licitaciones para hacer unos equipos específicos concretos, para un servicio que tienen allí en sus centrales nucleares. Y hemos desarrollado, desde el inicio nosotros el trabajo”

Construcción de marca

Finalmente, la capacidad dinámica específica relacionada con el impulso de las empresas de su imagen de marca aumentando su visibilidad y notoriedad en el mercado ha sido posible identificarla tan sólo en una de las empresas entrevistadas. La empresa EMS10 desarrolló su propia marca con la que será más reconocible en sus iniciativas dentro del mercado de las licitaciones internacionales: *“se decidió, ya la tenían, cuando yo entré, una marca comercial específica para proyectos internacionales”*.

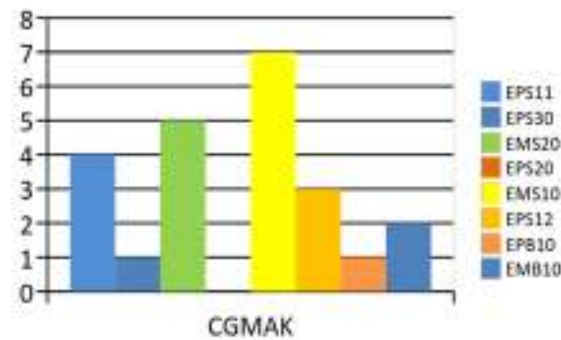
Concluyendo, las capacidades dinámicas de marketing no están presentes en todas las pequeñas y medianas empresas españolas entrevistadas de una forma clara. Las PYME españolas desarrollan en relación con el mercado de las licitaciones internacionales sólo aquellas capacidades dinámicas de marketing que les permitan conocer bien los fundamentos y actores principales del mercado en el que van a licitar, y por tanto invierten en desplazarse a estos destinos y desarrollar relaciones y contactos comerciales. Por otro lado, también prestan mucha atención al desarrollo y mejora de su cadena de suministro sobre todo en relación con aquellos proveedores/colaboradores clave con los que van a licitar o tienen una participación importante de los mismos en el trabajo a desarrollar en la licitación. Sin la participación de estos proveedores/colaboradores la oferta presentada ante la administración puede obtener una puntuación más reducida y comprometer la adjudicación y/o el trabajo adjudicado a realizar puede verse afectado en su calidad. También invierten en desarrollar y fortalecer su cadena de suministro sobre todo con aquellos clientes o proveedores que, en sus procesos de expansión internacional, identifican opciones de licitación pública en los mercados en los que van implantándose.

Menos presentes están las capacidades dinámicas de marketing relacionadas con el desarrollo de nuevos productos/servicios y de creación de marca. El mercado de las licitaciones públicas internacionales, siguiendo sus propios principios de igualdad de oportunidades y transparencia impulsa procedimientos donde deja poco margen a la mejora o modificaciones de producto o servicio y donde la notoriedad y fortaleza de una marca no parece tener el peso específico que pudiera adquirir en mercados de bienes y servicios habituales.

Por otra parte, el análisis de las respuestas de los entrevistados no ha identificado capacidades dinámicas de marketing de gestión de la demanda, reconfiguración de recursos y de mejora de la capacidad.

Finalmente, y únicamente a efectos complementarios, sin perder la perspectiva de que es un estudio exploratorio y de análisis de contenidos, se ha considerado oportuno un análisis de frecuencia de los hallazgos detectados en relación a las capacidades dinámicas de marketing a lo largo de todas las entrevistas realizadas (Gráfico 8).

Gráfico 8. Capacidades de marketing identificadas / Empresa entrevistada



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que la frecuencia con la que se detectan este tipo de capacidades dinámicas varía mucho dependiendo del tipo de empresa entrevistada (Gráfico 8), incluso existe una empresa, EPS20, para la que no se identificó ninguna de estas capacidades dinámicas. Además, la identificación de este tipo de capacidades dinámicas parece ser más clara en las empresas calificadas como medianas con respecto a las pequeñas. Las empresas medianas EMS20, EMS10 y EMB10 son en las que más capacidades dinámicas de marketing se han identificado (Gráfico 8).

5.7.3. Cómo las capacidades dinámicas de marketing ayudan a superar barreras externas e internas en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

Después de analizar el contenido de las entrevistas se procedió a estudiar cómo las empresas consiguen superar las diferentes barreras externas e internas que previamente habían identificado.

Como en el resto de capacidades dinámicas estudiadas, se basó el análisis en los resultados obtenidos de las coocurrencias entre los diferentes códigos (barreras externas e internas y capacidades dinámicas de marketing) con el software ATLAS.ti 7.5.16 Qualitative Data Analysis (Tabla 50 y Figura 33).

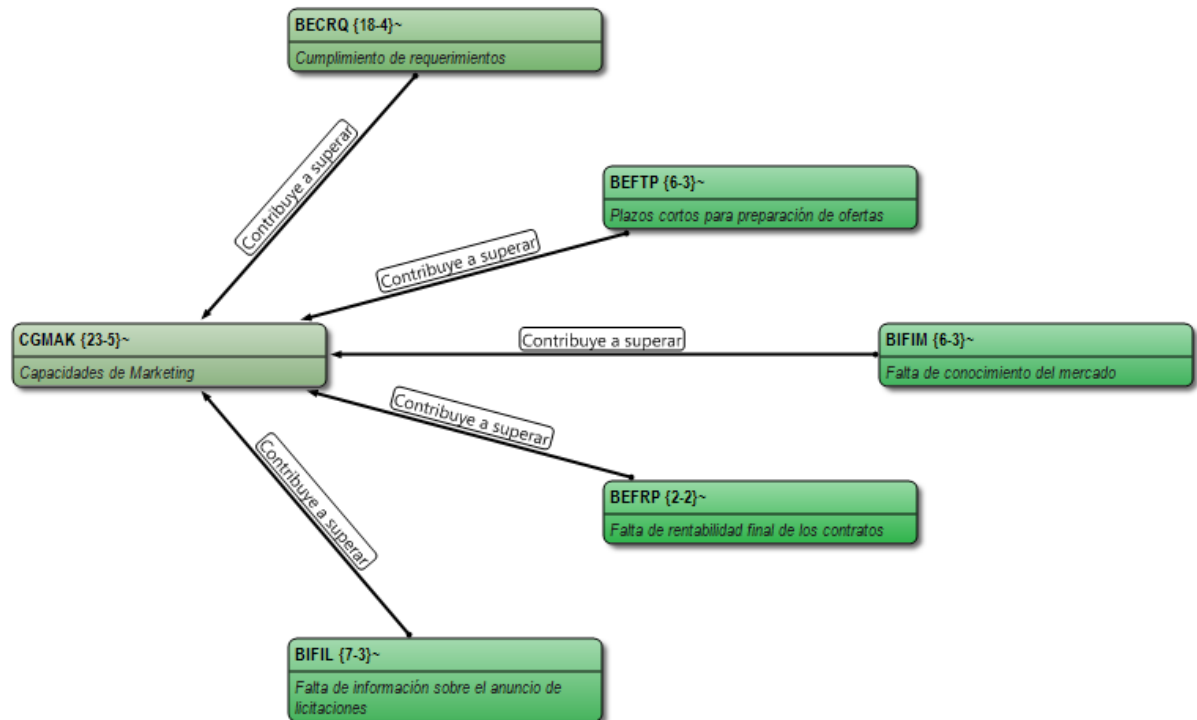
Tabla 50. Relación de barreras superadas por capacidades dinámicas de marketing

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones referenciadas	% acumulado por tipo de barrera
Internas	BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	42,86%	57,14%
	BIFIM	Falta de conocimiento de los mercados	14,29%	
Externas	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	14,29%	42,86%
	BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	14,29%	
	BEFRP	Falta de rentabilidad final de los contratos	14,29%	

Fuente: Elaboración Propia

De las respuestas de los entrevistados se desprende que las capacidades dinámicas de marketing permiten a las empresas superar tanto barreras internas como externas. Concretamente, gracias a las capacidades de marketing las empresas pueden romper con 5 de las 20 barreras identificadas en este trabajo de investigación (Figura 33).

Figura 33. Barreras superadas gracias a las capacidades dinámicas de marketing



Nota: Dentro de los cuadros que aparecen en la figura se observan dos magnitudes {X-Y} siendo X: el nº total de citas relativas a la barrera/competencia dinámica correspondiente para todas las entrevistas “fundamentación” e Y: el nº de vínculos entre los códigos “densidad”.

Fuente: Elaboración propia

BARRERAS INTERNAS

Gracias al mencionado análisis de coocurrencias podemos manifestar que las barreras internas que, de forma específica, están vinculadas con las capacidades dinámicas de marketing son concretamente dos:

La primera es la **falta de información relacionada con oportunidades de licitación (BIFIL)**. Las empresas EMS10 y EMB10 desarrollan iniciativas comerciales e invierten en generar lazos estrechos con clientes y proveedores con la finalidad de aumentar la posibilidad de obtener oportunidades de licitación pública internacional:

EMS10: “Cuando yo entré, había una persona que pertenecía al departamento comercial y que de alguna manera se movía por los mercados donde la empresa tenía interés, y que fundamentalmente era Latinoamérica”

EMS10: “Pero en los primeros años, lo que hicimos fue acordar con la dirección un presupuesto, 6.000 €, 10.000 €, una cosa así, para hacer las visitas directamente la gente del departamento. O si teníamos que hacer una visita al país, al BID, o directamente lo hacía yo, o directamente lo hacía mi director de proyectos y nosotros de primera mano era los que de alguna manera hacíamos esa labor de identificación más sobre el terreno”

EMB10: “Al final hay que echar las redes. Yo me acuerdo en una visita que organizamos al BID en el marco de una misión comercial me reuní yo con la persona que llevaba proyectos como los que hacemos nosotros de apoyo a las empresas, entonces, Panamá en aquella época, tenía 10 millones de euros para sacar licitaciones relacionadas con el apoyo a PYME. Contacté con una persona en Panamá y esta chica, hasta que cambió el gobierno, me iba enviando todos los meses licitaciones pequeñas, contratos que iban saliendo que nos interesaban y que nos íbamos presentando en esa época. Ahí se trata de tener una red y relativamente, es que depende, depende del país, y de dar con la persona que te ayude.”

La segunda es la **falta de información de los mercados objeto de licitación (BIFIM)**: La empresa EMS20 sugiere que es importante captar información directa y de calidad del mercado de destino de la contratación pública con el objetivo de aumentar la posibilidad de obtener éxito en las ofertas a través de un mejor conocimiento de costes, colaboradores, etc. y de una mejor rentabilidad en la ejecución posterior de los contratos:

EMS20: “A ver, nosotros somos muy de pisar el país, de pisar, de ver, de entender la realidad, de saber si allí encajamos o no encajamos. Esa es una rueda que movemos constantemente, entonces tenemos suficientes años para haber pisado todo el mundo, para tener criterio”

BARRERAS EXTERNAS

Las respuestas de las empresas entrevistadas sugieren que serían dos las barreras externas que pueden superarse gracias al desarrollo de capacidades dinámicas de marketing.

La primera es el **cumplimiento de requerimientos (BECRQ)**. La capacidad dinámica específica de gestión de cadena de suministro permite cumplir con requerimientos específicos solicitados en un pliego de condiciones de una licitación pública internacio-

nal contratando colaboradores externos con capacidades, acreditaciones y/o habilidades específicas tal y como se desprende del análisis de la respuesta que da el entrevistado EMS20 cuando se le pregunta si en la gestión de licitaciones, ha contado con la ayuda de consultores externos y en qué aspectos, indica que *“Claro que sí... (...) en aquellos aspectos que solamente se puede hacer más que con ellos”*.

La segunda es la **falta de rentabilidad de los contratos (BEFRP)**. Este tipo de barrera externa puede ser salvada gracias al desarrollo de la capacidad dinámica de marketing específica “gestión de las relaciones con los clientes (CRM)” que facilita los acuerdos con el objetivo de preservar la rentabilidad de los contratos y salvar situaciones de posible pérdida debido a problemas exógenos a la propia licitación. También es una barrera que puede superarse gracias a la capacidad dinámica de marketing “gestión de la cadena de suministro” dado que en la fase de ejecución de las licitaciones internacionales necesitan que sus proveedores cumplan con plazos de entrega determinados a riesgo de asumir costes y penalizaciones fijados por la administración pública. Se puede observar en la respuesta de EMS20:

EMS20: Esto la gente ni lo entiende, entonces tienes que hacer tu argumentario y explicarlo: “Esto, hemos hecho una revisión y podemos recortar si, pues mira, aquí que yo tenía previsto mandarte tres consultores durante dos semanas a hacer esto, vamos a hacer lo siguiente, yo te voy a mandar un consultor una semana y tú vas a poner tres juniors a su cargo y van a aprender a hacer lo que este señor iba a hacer. Pero luego, el trabajo lo vais a hacer vosotros.

La tercera barrera es la de **plazos cortos para preparación de ofertas (BEFTP)**. Este tipo de barrera externa puede ser salvada gracias al desarrollo de la capacidad dinámica de marketing específica “gestión de la cadena de suministro”. El desarrollo de una relación eficiente con la cadena de proveedores permite que la empresa pueda cumplir con sus compromisos adquiridos con los organismos públicos cuando está ejecutando una licitación de la que ha sido adjudicatario. Se puede observar en la respuesta de EPB10:

EPB10: “Si, si, no por ejemplo alguno de los productos que hacemos tenemos que comprar cosas en otros sitios que vengan a tiempo que tienes un plazo de entrega determinado y lo tienes que hacer de prisa para llegar a tiempo.

Concluyendo, el hecho de que las empresas mantengan y desarrollen capacidades dinámicas de marketing específicas permiten superar algunas barreras externas e internas: falta de información sobre el anuncio de licitaciones (BIFIL), falta de conocimiento de los mercados (BIFIM), cumplimiento de requerimientos (BECRQ), plazos cortos para preparación de ofertas (BEFTP) y falta de rentabilidad final de los contratos (BEFRP). Concretamente son las capacidades dinámicas de marketing específicas de gestión de la cadena de suministro y gestión de las relaciones con los clientes (CRM) las que contribuyen a superar las barreras mencionadas. En relación a las capacidades de Desarrollo de nuevos productos/servicios y de Construcción de marca no hay indicios de que ayuden a superar alguna de las barreras (Tabla 51).

Se observa también que estas capacidades dinámicas específicas se desarrolla-

rían en todas las fases de la licitación, salvo la relacionada con la de finalización o justificación de los contratos¹⁰.

Tabla 51. Relación de la capacidad dinámica de marketing con las barreras y fases de la licitación

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	% ocasiones referenciadas	Fases de la licitación	Capacidad dinámica específica
Internas	BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	42,86%	0	Gestión de la cadena de suministro Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)
	BIFIM	Falta de conocimiento de los mercados	14,29%	0,1,2	Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)
Externas	BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	14,29%	1,2	Gestión de la cadena de suministro
	BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	14,29%	2	Gestión de la cadena de suministro
	BEFRP	Falta de rentabilidad final de los contratos	14,29%	2	Gestión de las relaciones con los clientes (CRM) Gestión de la cadena de suministro

Fuente: Elaboración Propia

5.8. CO-OCURRENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS GENÉRICAS INVESTIGADAS CON RESPECTO A LAS BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES

Desde el punto de vista de los resultados obtenidos podemos observar el cruce que se ha producido entre las capacidades dinámicas y las barreras en el mercado de las licitaciones internacionales analizadas e identificadas en el estudio. Para representar la co-ocurrencia entre las diferentes capacidades dinámicas y las barreras estudiadas se ha utilizado el coeficiente C. Para calcular este coeficiente nos basamos en enfoques tomados del análisis cuantitativo de contenido¹¹ y representa la frecuencia de la co-ocurrencia de cada capacidad dinámica genérica con respecto a cada una de las barreras identificadas (Tabla 52).

¹⁰ Fase 0: Identificación de oportunidades, determinación y decisión

Fase 1: Preparación y presentación de la oferta

Fase 2: Ejecución de la licitación adjudicada

Fase 3: Finalización y/o justificación

¹¹ El coeficiente C varía entre 0 (no hay códigos que co-ocurren) y 1 (los códigos co-ocurren siempre), y se calcula de la forma siguiente: $C = \frac{nCo-ocurrencia\ CD+Barr}{(nCapDin\ (vertical) + nBarreras\ (horizontal)) - nCo-ocurrencia\ CD+Barr}$. Donde nCo-ocurrencia CD+Barr es la frecuencia de co-ocurrencia de las capacidades dinámicas y las barreras de acceso al mercado y nCapDin (vertical) y nBarreras (horizontal) son sus frecuencias de ocurrencia.

Tabla 52. Coeficiente-C y número de co-ocurrencias de capacidades dinámicas genérica respecto a las barreras de acceso al mercado de las licitaciones internacionales

		Capacidades dinámicas internacionalización										
Código barrera	Descripción de la barrera al acceso al mercado de las licitaciones internacionales	Aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento		Adaptación		Marketing		Networking		Visión empresarial		TOTAL
		Coef	(Veces identif CD + barreras)	Coef	(Veces identif CD + barreras)	Coef	(Veces identif CD + barreras)	Coef	(Veces identif CD + barreras)	Coef	(Veces identif CD + barreras)	
Barreras externas acceso mercado licitaciones internacionales	BECPR	0,00	32	0,00	29	0,00	31	0,03	65	0,00	28	0,03
	BECRQ	0,05	42	0,03	39	0,00	41	0,10	75	0,00	38	0,18
	BECUL	0,00	26	0,00	23	0,00	25	0,00	59	0,00	22	0,00
	BEERA	0,00	26	0,00	23	0,00	25	0,00	59	0,00	22	0,00
	BEFCA	0,00	27	0,00	24	0,00	26	0,00	60	0,00	23	0,00
	BEFCM	0,00	26	0,00	23	0,00	25	0,02	59	0,00	22	0,02
	BEFEX	0,00	33	0,00	30	0,00	32	0,08	66	0,00	29	0,08
	BEFRP	0,00	26	0,05	23	0,04	25	0,00	59	0,00	22	0,09
	BEFTP	0,03	30	0,08	27	0,04	29	0,00	63	0,00	26	0,15
	BENOR	0,00	34	0,00	31	0,00	33	0,10	67	0,00	30	0,10
	BERPS	0,00	29	0,04	26	0,00	28	0,02	62	0,00	25	0,06
Barreras internas acceso mercado licitaciones internacionales	BIERA	0,00	32	0,00	29	0,00	31	0,02	65	0,00	28	0,02
	BIERF	0,00	31	0,00	28	0,00	30	0,02	64	0,00	27	0,02
	BIFCR	0,00	28	0,00	25	0,00	27	0,02	61	0,00	24	0,02
	BIFEP	0,00	25	0,00	22	0,00	24	0,00	58	0,00	21	0,00

BIFHG	Falta de habilidades de gestión	0,00 31	0,04 28	0,00 30	0,00 64	0,04 27	0,08
BIFHI	Falta de habilidades idiomáticas en las empresas	0,00 32	0,00 29	0,00 31	0,00 65	0,00 28	0,00
BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	0,11 31	0,00 28	0,11 30	0,03 64	0,00 27	0,25
BIFIM	Falta de conocimiento del mercado	0,00 30	0,00 27	0,00 29	0,07 63	0,00 26	0,07
BIFRL	Falta de recursos legales	0,00 26	0,00 23	0,00 25	0,04 59	0,00 22	0,04
BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro	0,00 28	0,04 25	0,00 27	0,03 61	0,00 24	0,07

Fuente: elaboración propia a través de cálculos realizados por parte del software ATLAS.Ti. Al lado de los coeficientes se expresa el número de co-ocurrencias detectadas.

Analizando la Tabla 52, se puede apreciar que la mayoría de las co-ocurrencias aparecen en las capacidades de networking, de adaptación, de aprendizaje y gestión del conocimiento, y en las de marketing. Esto nos indica que realmente las capacidades que las empresas deben desarrollar con mayor intensidad en sus organizaciones son las relativas a extender y promover todo tipo de colaboraciones con socios que aporten experiencias complementarias, con organismos públicos y asesorías y consultorías especializadas, en todas aquellas áreas donde la empresa, debido a su estructura, no puede tener un óptimo conocimiento. También serían importantes, capacidades que vayan dirigidas a la consecución de información y conocimiento y su posterior integración y explotación para tener resultados en el ámbito de las licitaciones internacionales y las que permitan a la organización una rápida adaptación sobre todo cuando la administración fija plazos de tiempo cortos para preparar y presentar ofertas. Por último, las empresas deben desarrollar capacidades que vayan dirigidas a obtener más información de los mercados objetivo, promuevan y desarrollen la relación con los propios clientes institucionales, y permitan estrechar y gestionar mejor las relaciones con proveedores y colaboradores dentro de la cadena de suministro.

Concretamente las capacidades dinámicas de networking identificadas en las empresas entrevistadas son importantes y útiles, según los resultados obtenidos, para superar las barreras relacionadas con:

1. El cumplimiento de requerimientos
2. Necesidad de aportar experiencias y trabajos previos
3. Cumplimiento de normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino
4. Falta de conocimiento del mercado

Las capacidades de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento ayudan a las PYME cuando necesitan superar fundamentalmente las siguientes barreras:

1. El cumplimiento de requerimientos
2. Falta de información sobre el anuncio de licitaciones

Las capacidades de adaptación son de gran ayuda también para las PYME cuando necesitan superar la barrera relacionada con los plazos cortos para preparación de ofertas.

Por otro lado, las capacidades de marketing son muy útiles en las empresas pequeñas y medianas cuando necesitan superar, sobre todo, la falta de información sobre el anuncio de licitaciones.

Un análisis detenido de las co-ocurrencias por tipo de barreras sugiere que las capacidades dinámicas genéricas de internacionalización no son igual de útiles para superar barreras externas e internas. Desde un punto de vista global podemos ver que las capacidades dinámicas de internacionalización acumulan más valor de coeficiente “C” de co-ocurrencia ¹² cuando se refieren a las barreras externas que a las internas (Tabla 52).

En este sentido, podemos apreciar que las capacidades de adaptación están directamente vinculadas a la superación de barreras externas mientras que las de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento, networking y de marketing servirían de una forma más equitativa tanto a barreras externas como internas (Tabla 53).

¹² El coeficiente C varía entre 0 (no hay códigos de co.-ocurren) y 1 (los códigos co-ocurren siempre), y se calcula de la forma siguiente: $C = \frac{n\text{Co-ocurrencia CD+Barr}}{(n\text{CapDin (vertical)} + n\text{Barreras (horizontal)}) - n\text{Co-ocurrencia CD+Barr}}$. Donde nCo-ocurrencia CD+Barr es la frecuencia de co-ocurrencia de las capacidades dinámicas y las barreras de acceso al mercado y nCapDin (vertical) y nBarreras (horizontal) son sus frecuencias de ocurrencia.

Tabla 53. Análisis de principales co-ocurrencias de capacidades dinámicas genéricas respecto a barreras externas e internas de acceso al mercado de las licitaciones internacionales

Código barrera	Descripción de la barrera al acceso al mercado de las licitaciones internacionales	Capacidades Dinámicas Internacionalización			
		Aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento	Adaptación	Marketing	Networking
		Coficiente	Coficiente	Coficiente	Coficiente
BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	0,05	0,03	0,00	0,10
BEFEX	Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (Aversión al riesgo por parte de la administración)	0,00	0,00	0,00	0,08
BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	0,03	0,08	0,04	0,00
BENOR	Cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino	0,00	0,00	0,00	0,10
BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	0,11	0,00	0,11	0,03
IFIM	Falta de conocimiento del mercado	0,00	0,00	0,00	0,07

Fuente: elaboración propia a través de cálculos realizados por parte del software ATLAS.Ti. Al lado de los coeficientes se expresa el número de co-ocurrencias detectadas.

5.9. CAPACIDADES DINÁMICAS ESPECÍFICAS IDENTIFICADAS QUE PERMITEN A LAS PYME ACCEDER AL MERCADO DE LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES CON ÉXITO

Desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, en el trabajo de investigación se confirma la identificación de una considerable variedad de capacidades dinámicas específicas en las empresas entrevistadas (Tabla 54).

Como se puede observar las capacidades dinámicas específicas identificadas a lo largo del trabajo de investigación provienen de las cinco capacidades dinámicas genéricas estudiadas, pero se observa que una parte importante de las mismas son capacidades dinámicas de networking. Se puede concluir que la mayor parte de capacidades dinámicas desarrolladas por las PYME son las relacionadas con sus capacidades de asociarse con otras empresas, de apoyarse en organismos públicos y en colaboradores externos que intentan desarrollar su actividad en el mercado de las licitaciones internacionales.

Tabla 54. Capacidades Dinámicas Específicas identificadas

Capacidad dinámica genérica	Capacidad dinámica específica identificada para empresas que acceden al mercado de las licitaciones internacionales
Visión empresarial	Establecimiento de una estrategia
	Fijación de Objetivos específicos
	Asunción de Riesgos
	Impulso de la innovación
Aprendizaje y gestión del conocimiento	Adquisición del conocimiento
	Transformación del conocimiento
	Explotación del conocimiento
Networking	Establecimiento de contactos con locales en el país de la potencial licitación
	Establecimiento de contactos con locales en el país de la empresa licitante
	Seguimiento de los contactos
	Identificar y analizar carencias de la empresa
	Definir el perfil de socio(s) a buscar
	Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios
	Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio
	Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio
	Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
	Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos
	Gestión de conflictos con licitador
	Gestión de conflictos con socio
	Establecer relaciones locales adicionales
	Capacidades de networking desarrolladas para el establecimiento de futuros proyectos
Adaptación	Cambios en los modelos de negocio
	Cambio de procesos y procedimientos
	Modificación en la estructura de recursos internos de la empresa
Marketing	Gestión de la demanda
	Creación de conocimiento del mercado. Aprendizaje del mercado
	Construcción de marca
	Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)
	Desarrollo de nuevos productos
	Gestión de la cadena de suministro

Fuente: Elaboración Propia

5.10. BARRERAS AL ACCESO AL MERCADO DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES QUE LOGRAN SER SUPERADAS POR LAS CAPACIDADES DINÁMICAS ESPECÍFICAS IDENTIFICADAS EN LA INVESTIGACIÓN

A modo de resumen, las capacidades dinámicas específicas identificadas en la investigación y que han sido vinculadas a la superación de barreras al acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales con éxito son numerosas. Estas capacidades dinámicas aparecen de forma desigual en cada una de las fases de licitación pública. Las capacidades dinámicas específicas, las barreras concretas que ayudan a superar, así como la fase concreta de la licitación donde se desencadena puede observarse en la Tabla 55.

Tabla 55. Capacidades dinámicas específicas que superan barreras en el mercado de las licitaciones públicas internacionales

Tipo de barrera	Código	Descripción de la barrera	Fases de la licitación	Capacidad dinámica genérica	Capacidad dinámica específica		
Barreras Internas	BIFHG	Falta de habilidades de gestión	0,1,2,3	Capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento	Establecimiento de una estrategia		
					Asunción de riesgos		
			1,2,3	Capacidad de Visión empresarial	Capacidad de transformación del conocimiento		
	BIFIM	Falta de información sobre los mercados destino de la licitación	0,2	Capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento	Establecimiento de una estrategia		
					Asunción de riesgos		
			1	Capacidad de networking	Identificar y analizar carencias de la empresa		
					Definir el perfil de socio(s) a buscar		
					Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios		
					Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio		
					Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio		
	0,1,2	Capacidad de marketing	Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado				
	BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	0	Capacidad de Visión empresarial	Capacidad de Adquisición de conocimiento		
					0	Capacidad de Networking	Establecimiento de contactos con locales en el país de la potencial licitación
							Establecimiento de contactos con locales en el país de la empresa licitante
			0	Capacidad de marketing	Seguimiento de los contactos		
					Gestión de la cadena de suministro		
Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)							
BIFCR	Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir	1,2,3	Capacidad de Visión empresarial	Capacidad de transformación del conocimiento			
				1	Capacidad de networking	Identificar y analizar carencias de la empresa	
		Definir el perfil de socio(s) a buscar					
		Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios					
		1	Capacidad de networking	Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio			
Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio							

Barreras Externas	BIFRL	Falta de recursos legales	1	Capacidad de networking	Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
					Identificar y analizar carencias de la empresa
					Definir el perfil de socio(s) a buscar
					Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios
					Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio
	Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio				
	Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado				
	BIERF	Escasez de recursos financieros.	1	Capacidad de networking	Identificar y analizar carencias de la empresa
					Definir el perfil de socio(s) a buscar
					Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios
					Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio
					Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio
	Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado				
	BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro.	1	Capacidad de networking	Identificar y analizar carencias de la empresa
					Definir el perfil de socio(s) a buscar
					Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios
			1,2	Capacidad de adaptación	Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio
					Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio
	Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado				
	BIERA	Escasez de recursos administrativos y de gestión.	1	Capacidad de networking	Identificar y analizar carencias de la empresa
					Definir el perfil de socio(s) a buscar
Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios					
1,2			Capacidad de adaptación	Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio	
				Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio	
Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado					
BIFHI	Falta de habilidades idiomáticas en las empresas	0,1,2,3	Capacidad de adaptación	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa	
BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	1,2	Capacidad de Visión empresarial	Capacidad de transformación del conocimiento	
				Identificar y analizar carencias de la empresa	
		1	Capacidad de networking	Definir el perfil de socio(s) a buscar	
				Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios	
				Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio	
		2	Capacidad de adaptación	Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio	
				Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado	
1,2	Capacidad de marketing	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa			
Cambio de procesos y procedimientos					
Gestión de la cadena de suministro					
BECPR	Complejidad de los procedimientos	1,2,3	Capacidad de Visión empresarial	Capacidad de transformación del conocimiento	
		1 y 2	Capacidad de networking	Identificar y analizar carencias de la empresa	
Definir el perfil de socio(s) a buscar					

				Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos Gestión de conflictos con licitador Gestión de conflictos con socio Establecer relaciones locales adicionales
BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	1	Capacidad de Visión empresarial	Capacidad de transformación del conocimiento
		1	Capacidad de adaptación	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa
BENOR	Cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino	2	Capacidad de networking	Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos
				Gestión de conflictos con licitador
				Gestión de conflictos con socio
				Establecer relaciones locales adicionales
BEFEX	Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (Aversión al riesgo por parte de la administración)	1	Capacidad de networking	Identificar y analizar carencias de la empresa
				Definir el perfil de socio(s) a buscar
				Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios
				Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio
				Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio
BERPS	Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación	2	Capacidad de networking	Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
				Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos
				Gestión de conflictos con licitador
				Gestión de conflictos con socio
BEFCA	Falta de comunicación entre administración y proveedor	0,1,2	Capacidad de networking	Establecer relaciones locales adicionales
				Establecimiento de contactos con locales en el país de la potencial licitación
				Establecimiento de contactos con locales en el país de la empresa licitante
				Seguimiento de los contactos
				Identificar y analizar carencias de la empresa
				Definir el perfil de socio(s) a buscar
				Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios
				Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio
				Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio
				Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
				Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos
				Gestión de conflictos con licitador
				Gestión de conflictos con socio
Establecer relaciones locales adicionales				
BEFCM	Fluctuaciones de cambio (moneda)	1,2	Capacidad de networking	Identificar y analizar carencias de la empresa
				Definir el perfil de socio(s) a buscar
				Definir los criterios que deben cumplir los posibles socios
				Identificación y gestión de relaciones para búsqueda de socio
				Selección de la persona que buscará/seleccionará el socio

					Comparación, selección y negociación con el socio seleccionado
					Gestión de la relación empresarial y personal integrando recursos y desarrollando protocolos
					Gestión de conflictos con licitador
					Gestión de conflictos con socio
					Establecer relaciones locales adicionales
	BERPS	Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación	2	Capacidad de adaptación	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa
					Cambio de procesos y procedimientos
	BEFRP	Falta de rentabilidad final de los contratos	2	Capacidad de adaptación	Modificación de la estructura de recursos internos de la empresa
					Cambio de procesos y procedimientos
			2	Capacidad de marketing	Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)
				Gestión de la cadena de suministro	

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de las barreras se puede constatar que el desarrollo de capacidades dinámicas específicas facilita la superación de 19 tipos de barreras diferentes, de las que 9 son internas y 10 externas.

Sin embargo, desde la perspectiva de las fases de la licitación, se puede concluir que el desarrollo de capacidades dinámicas específicas consigue ayudar a mejorar los resultados sobre todo en las fases 1 y 2, y tienen menor incidencia en las fases 0 y 3. Por tanto, las capacidades dinámicas específicas identificadas, fundamentalmente actúan y son útiles para superar barreras relacionadas con la preparación y presentación de las ofertas y la posterior ejecución o suministro del contrato adjudicado. Si bien, son menos relevantes cuando las empresas se disponen a identificar anuncios de licitación internacionales y cuando realizan la justificación y finalización del proceso de licitación (Tabla 56).

Tabla 56. Capacidades dinámicas específicas en cada fase de licitación

Fases de la licitación	Ocasiones CD específica actúa en cada fase	%
Fase 0	8	14,29%
Fase 1	23	41,07%
Fase 2	20	35,71%
Fase 3	5	8,93%

Fuente: Elaboración propia

5.11. RESULTADOS EMPRESARIALES FRUTO DEL DESEMPEÑO EN EL MERCADO DE LAS LICITACIONES INTERNACIONALES

Del análisis de las respuestas de los entrevistados se observa que, como resultado de la actividad de las PYME en el mercado de las licitaciones, éstas obtienen efectos positivos en numerosas facetas, no solo desde el punto de vista de una mayor facturación y rentabilidad. El hecho de ser un mercado muy competitivo en el que deben cumplir con estándares y requerimientos muy exigentes y donde se miden con empresas de todo el mundo, hace que la empresa mejore sensiblemente en aspectos como la innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios, procesos de internacionalización, estabilidad económica, índice de morosidad, estrategia de marketing, la organización y management (procesos y rutinas), y en el crecimiento y motivación de los recursos humanos.

Innovación y desarrollo de nuevos productos (RIDNP)

Las respuestas de las empresas entrevistadas sugieren claramente que el hecho de haber participado en licitaciones internacionales les impulsa a obtener conocimiento, experiencias diferentes, ideas y finalmente mejorar sus productos y servicios en otros mercados. Es decir, las empresas, más allá de tener capacidades dinámicas de marketing específicas, son capaces de impulsar la innovación como consecuencia de la experiencia adquirida en la participación en este mercado, tal y como se desprende del análisis de las respuestas de los entrevistados EPS11, EPS30, EPS20, EMS10 y EMB10:

EPS11: “Sí, claro, además toda la experiencia que se adquiere en una licitación internacional como la que hemos hecho en Italia nos sirve como referencia para poder licitar ahora en la suiza y todo eso lo aplicamos en los trabajos que hacemos aquí”

EPS11: “Efectivamente, si este equipo funciona, si ese equipo se ha vendido bien, el cliente lo ha comprado y le ha funcionado, lo ponemos a la venta para otros trabajos similares.”

EPS11: “Nosotros hemos abierto una línea nueva en mantenimiento de redes eléctricas en la que la empresa no tenía conocimiento y la hemos abierto en Panamá a través de una licitación internacional y eso nos está abriendo, pues otra línea de negocio, nuevo mercado, nuevo país. En este país luego.... tenemos una de logística también, por ejemplo, que ya está situada, o sea desarrollo internacional en general, volumen de negocio”

EPS30: “Si, la verdad es que también el acudir a estas licitaciones internacionales sacamos ideas, sacamos ideas.”

EPS30: “la expertice que adquieres en este tipo de proyectos, pues te lo aplicas a los proyectos nacionales.”

EPS30: “por ejemplo en el área de la negociación, a la hora de trabajar con personas externas es algo que hemos mejorado. Luego a la hora de integrar también esos protocolos externos a los protocolos internos de trabajo de la empresa, con lo cual, hemos tenido que ser ágiles y flexibles a la hora de incorporar estos nuevos procedimientos y cada uno de ellos los hemos incorporado posteriormente porque nos han resultado útiles con lo cual es también una fuente de innovación a la hora de mejorar las relaciones entre nosotros en este tipo de trabajo”

EPS30: “Bueno, la verdad que, al haber trabajado con colaboradores externos, pues la maneras o formas de comunicación han sido distintas, porque trabajas con colaboradores que tienen otra cultura, que tienen otra forma de trabajar. Al final pues todo ese know-how, pues se implementa también en los genes digamos de nosotros, de nuestra propia empresa y nos sirve de ayuda para

todo el tema de la innovación”

EPS20: “Y ya, por último, ¿dónde has notado más mejoras? ¿En la cifra de negocios, en la cuota de mercado, en la rentabilidad, en el acceso a nuevos mercados, es un poco repetitivo, pero bueno, finalmente donde crees... en la mejora del posicionamiento de la empresa, donde crees que has notado más mejora? O en una mezcla de varias claro... En una mezcla de varias, no destacaría una en particular. Sería destacar todas ellas. Un poquito en cada una de ellas...”

EPS20: “Hemos mejorado digamos un poco nuestro know-how y nuestro producto paquetizado y teníamos un poco... Cada vez que haces un proyecto grande tu know-how crece y tu producto lo llevas a mejorarlo” ... “yo creo que sería mejora de nuestros servicios”

EMS10: “entonces el departamento de proyectos normalmente es el candidato más lógico al inicio para que entre en contacto con quien vaya a llevar la parte internacional”

EMB10: “es una fuente de ingresos, y es una fuente de conocimiento para la empresa”

Mejoras organizativas: procesos y rutinas en la cultura de empresa (RMORG)

También se han identificado numerosas evidencias de que la participación de las empresas en procesos de licitación internacional ha permitido a las mismas integrar nuevas formas y métodos de trabajo en forma de cambio de procesos y rutinas:

EPS11: “pues a lo mejor en el I+D y en Desmantelamientos, que es los..., bueno y en PR, en todos, un poco en todos. Sí, no sabría decirte en cual.... Cada licitación te da una experiencia en el servicio. En todos en realidad...”

EPS30: “Si, la verdad es que toda esta experiencia, al haber licitado ya en proyectos anteriores, lo que nos hace es mejorar. En aquellos puntos en los cuales, a lo mejor tardábamos más tiempo en recoger información o redactar algún tipo de memoria, pues ha sido más fácil el poderlo hacer”

EPS30: “por ejemplo en el área de la negociación, a la hora de trabajar con personas externas es algo que hemos mejorado. Luego a la hora de integrar también esos protocolos externos a los protocolos internos de trabajo de la empresa, con lo cual, hemos tenido que ser ágiles y flexibles a la hora de incorporar estos nuevos procedimientos y cada uno de ellos los hemos incorporado posteriormente porque nos han resultado útiles con lo cual es también una fuente de innovación a la hora de mejorar las relaciones entre nosotros en este tipo de trabajo”

EPS30: “Luego también a la hora de incorporar nuevos procesos de trabajo, pues la verdad es que eso ha mejorado nuestros propios procesos internos, porque al ir a licitaciones son muy estrictos en ciertas áreas, con lo cual eso ha mejorado la forma de trabajar a nivel interno

EPS30: “...departamento técnico, que es el que prepara todas las memorias, el departamento de comunicación, que tiene que adaptarse también a distintas formas de otras culturas y también el departamento administrativo - financiero, al trabajar con avales, con otro tipo de monedas, bueno, siempre pues eso también tienes que aprender”

EMS20: “Si hay departamentos que se han beneficiado más que otros, pero más porque asumen la... porque cada uno se especializa en un proceso o en una parte del proceso”

EMS20: “Aquí tendremos una docena larga de los doscientos que somos, más, habrá unos quince que son buenos consultores, buenos consultores, saben organizarse el trabajo, saben, como están muy descentralizados, yo identifico el mercado, con los departamentos desarrollamos oportunidades, ganamos las licitaciones, se despliegan las tareas, y las tareas al final te va venir uno o una que está hablando con una o uno en la otra punta del mundo organizándose el trabajo. Y

eso es cultura que ha ido entrando en la casa, pues todos estos años a base de las oportunidades que nos permitieron movilizar a todo el mundo”

EMS10: “Si, te voy a dar otro ejemplo que también es muy gráfico. La empresa para la que yo he trabajado estaba acreditada en diversos sistemas de calidad 9001 típico de gestión, el 16000 otro muy típico. Bueno, a nosotros siempre nos venía la re-acreditación, o será cuando vienen a hacer la visita y tal. Mi departamento siempre lo elegía empresa para que se hicieran los controles de auditoría porque estos proyectos son muy exquisitos. Quiero decir, todos estos proyectos tienen que venir auditados por auditor externo, tienen unos protocolos de seguimiento y control de la gestión muy sofisticado. Todo eso va a estar a un nivel probablemente mucho más avanzado que muchos otros departamentos típicos y generales de empresa. No en esta empresa, sino muchas empresas. Entonces esa pauta de mi departamento sí que valía como ilustración para otros departamentos. El certificado de la empresa, o sea, el certificado de calidad de la empresa que se había hecho en base a una serie de departamentos entre los que se encontraba el mío, luego era una cuestión que evidentemente se distribuía al resto de departamentos para que se fueran mejorando”

EMS10: “En el caso concreto del que te hablo sí. Pero en general diría que también. O sea, porque los procedimientos, como te digo, son muy exquisitos en cuanto al control de la gestión, entre otros casos porque todos estos proyectos por encima de cierto monto van auditados. O sea, tienes un auditor externo que te va a controlar absolutamente todo. No tanto a nivel, o sea, no es una auditoría económica sino una auditoría en cuanto a la imputación de ingresos y gastos a que todo este secuenciado en la secuencia de hitos que tú has programado, que todo corresponda en cuanto a gastos elegibles y no elegibles. O sea, hay toda una serie de regulaciones, que son muy exigentes y que, de alguna manera tú tienes que cumplir. Como las cumples y las documentas redunda necesariamente en el resto de la empresa siempre que la empresa esté certificada en calidad y qué desee beneficiarse de ello”

EMS10: “Puede influir también lo que decíamos, pues en temas de procedimientos, sobre todo de gestión, es una cuestión que sin duda si la empresa se quiere beneficiar lo va a tener que hacer por lo que te digo, por la exquisitez de la gestión de este tipo de proyectos. Y luego lo que tiene que haber detrás siempre es una estrategia que te permita realimentar tu propio negocio aquí. Es decir, que se puedan establecer pasarelas, como te decía, entre diferentes departamentos, que el departamento de proyectos de proyectos aquí se pueda beneficiar de los de fuera o a la inversa. Que tú puedas maximizar la capacidad de tu departamento de proyectos llevando parte de ellos fuera. Serían los cuatro ejes fundamentales”

EMS10: “mejora en los departamentos de asuntos generales, la gente que lleva gestión quiero decir, pueden tener un mayor conocimiento de tipos de trámites.”

EMS10: “Entonces los departamentos de asuntos generales en protocolos de implantación de sistemas de calidad, de temas de contabilidad, todas estas cuestiones, pueden beneficiarse mucho de este tipo de cuestiones sobre todo que si hay pequeñas modificaciones en cómo se tratan bien.”

EPS12: “Por supuesto, pero no solo en proceso desde el punto de vista técnico, en procesos desde el punto de vista organizativo, para trabajar por ejemplo en Francia, nosotros hemos tenido que pasar una auditoria muy, muy exhaustiva, muy exigentes. Eso ha hecho que nosotros en nuestra propia organización aquí en España tuviéramos que cambiar.”

EPS12: “licitaciones, pero han tenido que crecer los departamentos corporativos, sobre todo, porque el de operaciones, que es el que yo llevo, aquí las operaciones, comercial, venta, marketing, en fin, todo, dentro de operaciones. Luego está recursos humanos, finanzas, tecnologías de la información, todos esos se han tenido que dimensionar, por tanto, ha afectado a toda la empresa.”

EPB10: “Entonces ¿qué departamento es el que más ha beneficiado de esto? Administración y

contabilidad.

EMB10: "Si, o sea, ahí por ejemplo los sistemas que utilizan de evaluación de marco lógico nosotros hemos hecho cursos internos para el personal para saber, aunque luego no los pongas en marcha, son herramientas de gestión de proyectos que está muy bien conocer, y que son todos americanos, vienen todos de Estados Unidos."

EMB10: "Sí, yo creo que sí. Sí, es más incluso nosotros en las ofertas que, por una parte, a la hora de presentar una oferta, una licitación, yo tengo ahí modelos de ofertas que hemos presentado en consorcios, y si al final te hacen llegar esa información al resto de... si no eres líder muchas veces no te dan la oferta porque eso es información confidencial de cada uno pero en las que me han hecho llegar hay una forma de plantear el proyecto, de organizar una metodología de trabajo que muchas veces tú por ti mismo no llegarías ahí nunca"

Mejora de sus procesos de internacionalización (RMINT)

Se constata que cuando las empresas participan en proceso de licitación internacional aumentan sus resultados de expansión a otros mercados. Se confirma por tanto que la contratación pública internacional es una modalidad muy interesante de internacionalización de las empresas, concretamente de las PYME y que permite no solamente internacionalizar las empresas en los países donde se desarrolla o ejecuta la correspondiente licitación, sino que también lo permite en otros mercados gracias al conocimiento adquirido y a las relaciones iniciadas con clientes y socios tal y como podemos observar en las siguientes citas:

EPS11: "Claro, sobretodo en internacional es lo interesante, por ejemplo, en Eslovaquia nos interesaba meternos con las condiciones mínimas, digamos, porque era una descontaminación de un pre-desmantelamiento y nosotros somos especialistas en desmantelamiento y entonces luego podríamos haber continuado y ya conoces un poco el área, conoces al cliente, conoces empresas locales que te puedan dar soporte puntual. Vas conociendo, vas metiéndote un poco en ese país, conoces cómo funcionan y ya vas consiguiendo más contratos, entonces ¿solemos arriesgar? si tiene un valor añadido el proyecto?, sí, a futuro"

EPS11: "Sí, claro, además toda la experiencia que se adquiere en una licitación internacional como la que hemos hecho en Italia nos sirve como referencia para poder licitar ahora en la suiza y todo eso lo aplicamos en los trabajos que hacemos aquí."

EPS11: "*Las demás sí, ¿Habéis llegado a abrir nuevos mercados para la empresa gracias a las licitaciones? Si.*"

EMS20: "Ha habido organizaciones de nuestro tipo que han ido a un país, han hecho una licitación, les ha gustado y se han implantado"

EMS20: "A ver, nos hemos presentado, pues igual nos hemos presentados en licitaciones en cuarenta o cincuenta países. ¿Ganarlas? Probablemente no tanto, hemos ganado en, vamos a ver, en unos veinte. Unos veinte porque después hay algunos que tienen una ejecución dispersa ¿sabes? La verdad que tienen... accedes a muchos países distintos que nos los pisarías porque no tienen licitaciones propias. Cuando haces una acción en Etiopía, Tanzania, África del Sur, Senegal, Cabo Verde, pero son dentro de licitaciones que incorporan acciones en distintos países."

EMS10: "Eso una de las cosas que a mí me hubiera gustado hacer. Porque evidentemente hay mercados que yo conocía y que conocía bien y que sigo conociendo y que sigo involucrado y trabajando en ellos y algunos de estos proyectos te dan un espaldarazo muy grande"

EPS12: "Sí, sí, mercados que aquí no tenemos, es más nuestra primera idea es exportar el modelo de aquí y nos hemos dado cuenta de que no, de que precisamente con el modelo que tenemos

aquí, que estamos adaptados al tamaño del mercado. Claro, tú imagínate, nuestro core business sector aquí es nuclear, llevamos treinta y tantos años trabajando en el sector nuclear, somos la empresa líder en nuestro sector, en el tema nuclear, sector de mantenimiento y limpieza. Pues nosotros, te puedo decir que, si nos comparamos con Francia, que son 19 centrales nucleares, frente a las 6 que hay aquí, pero de esas 19 centrales son 58 reactores y aquí hay siete u ocho, el tamaño del mercado es brutal, con lo cual, con eso lo puedes...”

EMB10: “nosotros siempre proponemos a las empresas que las licitaciones son una plataforma de acceso al mercado. Incluso con la mínima ganancia o con ganancia cero, merece la pena el resultar una oferta, el montar una oficina de proyecto, o el desplazar a gente, el tener contacto con la administración de allí que te puede llevar a otro tipo de contactos o de proyectos”.

EMB10: “Ahí, para nosotros abrir mercado nuevo es hacer contactos con entidades públicas con las que podamos hacer otras cosas. Y en cuanto a eso, si, casi exclusivamente con América Latina, porque hemos hecho otros proyectos en otros países, pero al final no han ido a ningún sitio.”

EMB10: “O sea, es quizá en la mejor vía para relacionarte con la administración pública en otro país, si vas con un proyecto que paga por ejemplo el Banco Mundial y que luego te puede llevar a instalar tu empresa y a hacer proyectos como empresa local y esa fue la vía de entrada de muchas empresas...”

EMB10: “luego puedes hacer más negocios en el país”

El entrevistado EMS20 a la pregunta de si el hecho de participar en licitaciones internacionales les ha servido para abrir mercados indica que: *“siempre lo haces, tienes que hacerlo con una visión estratégica y a la vez pragmática, ¿no?”*

Mejoras en la estrategia de marketing de la empresa (REMKT)

Otro de los aspectos que sugieren mejoras en la empresa fruto de su desempeño en el mercado de las licitaciones públicas internacionales es la mejora de diferentes aspectos de la estrategia de marketing de las empresas, como son un aumento de la visibilidad y posicionamiento comercial de la empresa, una mejor notoriedad de marca y desarrollo de sus políticas de comunicación. También se han identificado numerosas evidencias de que la participación de las PYME en procesos de licitación internacional les ha permitido integrar nuevas formas y métodos de trabajo:

EPS11: “Para nosotros sobre todo en nuevas referencias, amplía nuestro campo de actuación. Referencias nuevas y actualizadas, claro.”

EPS30: “Bueno, la verdad que, al haber trabajado con colaboradores externos, pues la maneras o formas de comunicación han sido distintas, porque trabajas con colaboradores que tienen otra cultura, que tienen otra forma de trabajar. Al final pues todo ese know-how, pues se implementa también en los genes digamos de nosotros, de nuestra propia empresa y nos sirve de ayuda para todo el tema de la innovación”

EPS30: “notoriedad que adquieres cuando vas a un proyecto nacional y dices que has trabajado con organismos internacionales, pues la verdad, lo tienen en cuenta a la hora de darte el proyecto”

EMS20: “Es un conjunto de factores que te da unos resultados que, sí que podrían sistematizar alguna manera en algún manual, pero siempre quedaría, siempre faltaría algo que se adquiere con el tiempo, que es la cintura para poder enfrentarte a todas las incertidumbres, sobre todo a

la ejecución, pero es lo que te da... hacer una ejecución de una licitación impecable es tu tarjeta de presentación para los cimientos, entonces, es todo... “

EPS20: “Imagen, si trabajas para a una empresa grande, ¡ah! ¡Vosotros habéis trabajado con la ONU!”. No puede ser cualquiera. Entonces, por lo menos cuando viene una empresa grande, pues siempre te da un poco de más... a la hora de presentar tus credenciales, no lo es mismo, es decir, estamos aquí, somos cuatro gatos, somos unos mataos si tú quieres, pero hemos trabajado y estamos trabajando ahí”

EMS10: “Mira yo te voy a decir literalmente lo que me dijo a mí mi presidente cuando yo entré a la empresa. Mira, queremos que te ocupes de ello, queremos que presentes proyectos queremos que ganes proyectos y si además ganamos dinero mucho mejor, pero en el fondo, lo que a mí me hace mucha ilusión es que yo pueda colgar en mi página web y tal que estamos haciendo cosas a nivel internacional porque son solamente aquí va a ser una etiqueta una medalla para que nacionalmente o sea a nivel nacional nos abran las puertas.”

EMS10: “lo segundo la cuestión de visibilidad y notoriedad. Un poco la imagen que puedas dar, ya no sólo a nivel internacional sino en tu propio mercado donde te desenvuelves principalmente.”

EMS10: “Luego puedes tener impactos también en el departamento comercial obviamente porque le va a dar una perspectiva mucho más amplia”

EPS12: “Por supuesto, mira te pongo un ejemplo: en comunicación, que no lo hemos hecho todavía, pero lo vamos a hacer, hemos captado muchísimas ideas de temas de imagen para mejorar nuestra página web, que ya te digo que no hemos hecho, estamos en ello, porque la verdad es que no somos tantos y hay muchas cosas que hacer. Pero si es cierto que nos ha servido como input para poder mejorar en todo el tema de marketing y aquí en nuestra empresa en concreto tanto el tema comercial como el de marketing no se han desarrollado lo suficiente.”

EPS12: “Sin duda, eso vamos, está absolutamente claro, nosotros en España siempre hemos sido una empresa de servicios, como decía mi antecesor en el cargo, “éramos una empresa de limpieza con inquietudes” a mí eso me gusta recalcarlo. A veces es difícil explicárselo a un extranjero, pero aquí yo creo que se entiende, entonces se nos ha permitido poder hacer muchas cosas y al final nos hemos especializado en que un cliente nos ponía un problema y nosotros se lo resolvíamos. Cuando salimos hacia fuera, primero el cliente nos tiene que conocer y además tenemos la barrera de que está la competencia allí. Cuando ya nos conocen, saben que pueden confiar en nosotros y que le vamos a resolver...pero primero nos tiene que conocer y ahí es donde intervienen el marketing, la labor comercial, etc... Entonces vamos, sin lugar a dudas, sí.”

EMB10: “Si, o sea, al final, hicimos una presentación corporativa, y es que al final aprendes de lo que te envían el resto, ¿no? Incluso en la descripción de las referencias, que algunas incluso nos las han corregido socios, un socio con el que hemos presentado un proyecto, en el proyecto anterior nos enviaron comentarios de cómo debíamos hacerlo y al final eso se queda en el conocimiento de la empresa”

En esta línea, el entrevistado EPS12, a la pregunta de si su empresa ha mejorado el posicionamiento gracias a trabajar en el mercado de las licitaciones internacionales, indica que *“por supuesto, si”*. Del mismo modo, el entrevistado EPB10 preguntado acerca de si gracias a las licitaciones internacionales su empresa ha mejorado en algún aspecto de marketing, indica que *“Bueno si, si puede ser si”*.

Mejoras en índice de morosidad de la empresa (RMMOR)

Una de las características que hacen atractivo el mercado de las licitaciones públicas internacionales es el apartado financiero. Cuando una empresa es adjudicataria de un contrato con la administración pública de un gobierno de un país o de un organismo internacional multilateral adquiere la seguridad del cobro de sus servicios, del proyecto o del suministro de los bienes objeto de licitación. Esto se traduce automáticamente en una disminución muy interesante de su tasa de morosidad e impago de sus balances. En este sentido se muestran las respuestas de algunas empresas entrevistadas:

EMS20: “La licitación, los que estamos en licitaciones, y cualquiera, tiene una ventaja y es que el dinero es seguro, en general el dinero es seguro, en general el dinero está ahí y está asignado a ese trabajo, por tanto. Por eso hace que las licitaciones seguidas. Por lo menos, el riesgo de cobro, que, sí que lo tienes en contratación de servicios, ese no lo tienes.”

EMS20: “La rentabilidad, yo te explico, las licitaciones son bastantes habas contadas porque la licitación tiene una ventaja, la ventaja fundamental de la licitación, la fundamental es que el dinero es seguro.”

EPS12: “Bueno, fuera de España, la verdad es que sobre todo en países europeos, no hay problemas de este tipo, porque es que, los plazos de cobro están establecidos por ley.”

EPB10: “Pues por un lado es una venta más, y por otro lado el cobro es mucho más rápido que lo que se acostumbra España. Y seguro cien por cien.”

EMB10: “sabes que tienes el pago garantizado.”

Mejora en la estabilidad económica de las empresas (RMEST)

Otro atractivo del mercado de las licitaciones públicas internacionales para las empresas es la estabilidad económica que les aportan los contratos con la administración. El mercado en el que todas las empresas desarrollan la actividad en la actualidad es inestable y muy cambiante. Las empresas deben saber adaptarse a él y ser flexibles. Sobre todo, las PYME aportan mucho valor al hecho de poder mantener una actividad regular en el tiempo al margen de las incertidumbres que tienen en sus mercados respectivos. Es ahí donde las licitaciones internacionales fundamentalmente basadas en fondos públicos enmarcados en convenios y acuerdos marco multilaterales a varios años ofrecen la estabilidad que tanto se valora, como se observa en algunas respuestas a las empresas entrevistadas:

EMS20: “Empezar el año con todos los contratos correspondientes a la facturación del año y centrarme en el crecimiento anual para poder ofrecer crecimientos del 15-20%.”

EPS12: “Vale, entonces nos ha permitido tener una estabilidad, un cierto crecimiento sostenible, que no es poco”

Mejoras en el crecimiento y motivación del personal de las empresas (RMMOT)

Por último, las respuestas también sugieren, al menos en el caso de una de las empresas, que el trabajo con licitaciones internacionales le ha permitido aumentar la motivación de su personal. Los empleados de una empresa pueden sentirse atraídos por el hecho de participar en proyectos internacionales, relacionarse con otro tipo de profesionales, aumentar y mejorar su currículum y romper de alguna forma la rutina de su trabajo habitual en su empresa:

EMS20: “Es muy bueno porque motiva, o sea, ese de ahí tiene muchos años de técnico de la casa y entonces no es lo mismo estar todo el día metido en el mismo laboratorio haciendo las mismas cosas que de repente mandarlo a la India, a Indonesia, a Costa Rica, a hacer... es un elemento de motivación muy importante, es un buen elemento de reputación”

EMS20: “Para mí el más importante de todos es el de motivación, es el que mantiene a la organización muy motivada. O sea, muy motivada y es un argumento irresistible ¿sabes?”

EMS20: “Sí, reputación, porque tú puedes tener notoriedad negativa, pero con una buena reputación..., o sea, esto es un entorno, no te imaginas lo pequeño que es, no os imagináis lo pequeño que es el mundo, lo pequeño que llegar a ser. Te encuentras con la gente en los sitios menos insospechados. De manera que es un elemento de reputación importante, y es un elemento de notoriedad por supuesto y de ingresos.”

Las empresas consiguen mejoras y beneficios adicionales al relacionado con la rentabilidad económica cuando trabajan en los mercados de las licitaciones internacionales (Tabla 57). De los resultados obtenidos destaca por encima de todos, las mejoras organizativas en forma de evolución en procesos y rutinas dentro de las empresas. Trabajar con organismos públicos internacionales y en dura competencia con otras empresas de todo el mundo hace que las organizaciones adopten nuevos métodos y procedimientos de trabajo mejorando su desempeño organizacional. También son destacables los resultados en innovación y desarrollo de nuevos productos, las mejoras en sus procesos de expansión internacional y también en el marketing de la empresa, sobre todo en los aspectos de posicionamiento, imagen y comunicación corporativa.

Tabla 57. Resultados obtenidos como consecuencia de gestionar licitaciones internacionales

Código	Tipo de Resultado obtenido por la empresa	Frecuencia cita	%
RIDNP	Innovación y desarrollo de nuevos productos	11	17,46%
RMORG	Mejoras organizativas: procesos y rutinas en la cultura de empresa	17	26,98%
RMINT	Mejora de sus procesos de internacionalización	12	19,05%
REMKT	Mejoras en la estrategia de marketing de la empresa	13	20,63%
RMMOR	Mejoras en índice de morosidad de la empresa	5	7,94%
RMEST	Mejora en la estabilidad económica de las empresas	2	3,17%
RMMOT	Mejoras en el crecimiento y motivación del personal de las empresas	3	4,76%

Fuente: Elaboración propia

5.12. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

Como recopilación de los resultados del trabajo de investigación realizado, se presenta a continuación, un resumen que da respuesta a las cuestiones de investigación que habíamos planteado:

1. Qué barreras previamente identificadas por la literatura académica han sido detectadas a lo largo de las entrevistas mantenidas con las diferentes empresas.

2. Qué barreras, sin embargo, no han podido ser identificadas en las respuestas y opiniones obtenidas de las personas entrevistadas (barreras marcadas con fondo gris en Tabla 59).
3. Qué barreras, no habiendo sido previamente identificadas por la literatura académica han sido nombradas por parte de las empresas entrevistadas como obstáculos específicos al acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales (barreras marcadas con fondo azul en Tabla 59).
4. Cómo cada una de las capacidades dinámicas genéricas dan respuesta a la superación de cada una de las barreras (celdas con fondo azul en Tabla 59).
5. Las barreras concretas que, de una forma más notable, pueden ser superadas cuando las empresas presentan evidencias o desarrollan en sus organizaciones capacidades dinámicas de internacionalización también quedan marcadas de una forma específica (celdas con fondo azul oscuro en Tabla 59).
6. Las capacidades dinámicas específicas que han sido identificadas en las empresas entrevistadas.
7. Como consiguen las capacidades dinámicas específicas superar las barreras internas y externas existentes en el mercado de las licitaciones internacionales.

A modo de síntesis, el trabajo de investigación ha arrojado los siguientes resultados relacionados con las cuestiones de investigación mencionadas:

1. Se han detectado 3 nuevas barreras:
 - BEFTP: Plazos cortos para preparación de ofertas
 - BERPS: Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación
 - BIFEP: Falta de experiencia en desplazamientos internacionales por parte del personal
2. Las empresas no han incluido entre las barreras que más les afectan cuando actúan en el mercado de las licitaciones internacionales las siguientes:
 - BECEF: Falta de competencia específica de los funcionarios
 - BEFTE: Escasez de tiempo entre adjudicación y ejecución contratos
 - BEPMB: Criterio de precio más bajo vs “value for money”
 - BEPRE: Preferencia de algunas empresas en particular
 - BIFRE: Falta de recursos electrónicos
3. Las capacidades dinámicas que, con una mayor claridad, ayudan a superar barreras en el mercado de las licitaciones internacionales son:
 - Aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento
 - Adaptación
 - Marketing
 - Networking
4. De una forma más específica, las capacidades de adaptación estarían fundamentalmente vinculadas a la superación de barreras externas, mientras que las de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento, networking y marketing,

son capacidades dinámicas que logran ayudar a la empresa a superar barreras tanto internas como externas de una forma más equilibrada.

5. Por último, también se observa como resultado relevante que las barreras que son superadas en mayor medida a través de la existencia y desarrollo de capacidades dinámicas genéricas de internacionalización son las que pueden observarse en la Tabla 58.

Tabla 58. Resumen de barreras superadas por capacidades dinámicas específicas más importantes

Capacidad dinámica	Tipo de barrera
Capacidades de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento	BECRQ: Cumplimiento de requerimientos BIFIL: Falta de información sobre el anuncio de licitaciones
Capacidades de adaptación	BEFTP: Plazos cortos para preparación de ofertas
Capacidades de marketing	BIFIL: Falta de información sobre el anuncio de licitaciones
Capacidades de networking	BECRQ: Cumplimiento de requerimientos
	BEFEX: Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas
	BENOR: Cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino
	BIFIM: Falta de conocimiento del mercado

Fuente: Elaboración propia

6. Desde el punto de vista de las diferentes fases de una licitación, las capacidades dinámicas específicas fundamentalmente condicionan el desempeño en las FASE 1 - Preparación y presentación de la licitación seleccionada y FASE 2 - Ejecución de la licitación, y en una menor medida a la FASE 0 - Identificación potenciales licitaciones y a la FASE 3 - Fin de la licitación.
7. Finalmente se ha constatado, gracias a la investigación, que las empresas consiguen, además de una mayor actividad económica y rentabilidad, mejoras en la innovación y desarrollo de nuevos productos, de sus procesos de internacionalización, su estabilidad económica, en el índice de morosidad, en el marketing – mix, en la organización a través de implementación de nuevos procesos y rutinas en la cultura de empresa y finalmente en el crecimiento y motivación del personal de las empresas.

En la Tabla 59 puede observarse un resumen de los resultados obtenidos en la investigación.

Tabla 59. Resumen - Síntesis de resultados

		Código barrera	Descripción de la barrera al acceso al mercado de las licitaciones internacionales	Capacidades Dinámicas Internacionalización				
				Aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento	Adaptación	Marketing	Networking	Visión empresarial
				Coficiente ¹³	Coficiente	Coficiente	Coficiente	Coficiente
Barreras acceso mercado licitaciones internacionales	Barreras externas	BECPR	Complejidad de los procedimientos				0,03	
		BECRQ	Cumplimiento de requerimientos	0,05	0,03		0,10	
		BECUL	Diferencias culturales con socios extranjeros					
		BEERA	Excesivos retrasos en la administración					
		BEFCA	Falta de comunicación entre administración y proveedor					
		BEFCM	Fluctuaciones de cambio (moneda)				0,02	
		BEFEX	Necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (Aversión al riesgo por parte de la administración)				0,08	
		BEFRP	Falta de rentabilidad final de los contratos		0,05	0,04	0,00	
		BEFTP	Plazos cortos para preparación de ofertas	0,03	0,08	0,04	0,00	
		BENOR	Cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino				0,10	
		BERPS	Riesgos Políticos y Seguridad en mercado destino de licitación		0,04		0,02	
		BECEF	Falta de competencia específica de los funcionarios	Barreras externas no identificadas en las entrevistas				
		BEFTE	Escasez de tiempo entre adjudicación y ejecución contratos					
		BEPMB	Criterio de precio más bajo vs "value for money"					
	BEPRE	Preferencia de algunas empresas en particular						
	Barreras internas	BIERA	Escasez de recursos administrativos y de gestión.				0,02	
		BIERF	Escasez de recursos financieros.				0,02	
		BIFCR	Falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir				0,02	
		BIFEP	Falta de experiencia en desplazamientos internacionales por parte del personal					
		BIFHG	Falta de habilidades de gestión		0,04			0,04
BIFHI		Falta de habilidades idiomáticas en las empresas						

¹³ El coeficiente C varía entre 0 (no hay códigos que co-ocurren) y 1 (los códigos co-ocurren siempre), y se calcula de la forma siguiente: $C = \frac{nCo-ocurrencia\ CD+Barr}{(nCapDin\ (vertical) + nBarreras\ (horizontal)) - nCo-ocurrencia\ CD+Barr}$. Donde nCo-ocurrencia CD+Barr es la frecuencia de co-ocurrencia de las capacidades dinámicas y las barreras de acceso al mercado y nCapDin (vertical) y nBarreras (horizontal) son sus frecuencias de ocurrencia.

		BIFIL	Falta de información sobre el anuncio de licitaciones	0,11		0,11	0,03		
		BIFIM	Falta de conocimiento del mercado				0,07		
		BIFRL	Falta de recursos legales				0,04		
		BITCS	Tamaño de los contratos. Capacidad de suministro		0,04		0,03		
		BIFRE	Falta de recursos electrónicos	Barreras internas no identificadas en las entrevistas					

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 6.
CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

6.1. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS PARA LAS PYME

La intención que ha motivado la realización de este trabajo de investigación está vinculado por un lado, a los estudios existentes en la literatura académica relativos a las capacidades dinámicas que deben tener y desarrollar las PYME para mantener y crecer su actividad en entornos dinámicos y complejos y por otro, a los trabajos que han estudiado los procesos de licitación pública y las diferentes barreras que deben superar las empresas, sobre todo las PYME, para tener éxito en este tipo de mercados.

De forma genérica, nuestros objetivos eran determinar las barreras que perciben las PYME al abordar el mercado de las licitaciones públicas internacionales y cómo las capacidades dinámicas y específicas que genera la empresa permiten superar dichas barreras. La investigación tanto teórica como empírica realizada para alcanzar los objetivos propuestos nos han permitido obtener una serie de conclusiones y aportaciones que enriquecen el marco teórico de referencia.

En la literatura académica se sugería que la mayoría de los trabajos relativos a las capacidades dinámicas son previos y basados en conceptos y se solicitaba que era preciso predefinir cuales son las capacidades dinámicas específicas que ayudan a las empresas en la adaptación a los cambios en el entorno.

También se ha podido comprobar que las licitaciones públicas no han suscitado tradicionalmente gran interés de estudio por parte de la comunidad académica y que la falta de trabajos empíricos es manifiesta. Más concretamente, es evidente la falta de trabajos relacionados en relación con los resultados de las PYME en el mercado de las licitaciones internacionales. Por otro lado, es importante tener en cuenta que la evolución de las nuevas tecnologías en los últimos años ha podido modificar el contexto relacionado con la actuación de las PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

Teniendo todo ello en cuenta, el trabajo de investigación ha supuesto una serie de aportaciones a la literatura, así como diferentes sugerencias para futuros estudios:

- Se ha aportado un trabajo que estudia el mercado de las licitaciones internacionales desde la perspectiva de las capacidades dinámicas exclusivamente para empresas PYME radicadas en España. Esto ha permitido estudiar la realidad concreta de este tipo de empresas en España con respecto a un mercado internacional, en el que compiten con empresas de todo tipo de nacionalidades, mostrando por tanto resultados diferenciados. Por otro lado, se han analizado las capacidades dinámicas específicas que ayudan a las PYME a superar las barreras propias de este mercado discriminándolas por cada fase de licitación.

- En relación con las barreras de entrada al mercado de las licitaciones internacionales, este trabajo de investigación ha permitido confirmar, por un lado, que una de las barreras identificada tradicionalmente por la literatura, “La falta de recursos electrónicos” no supone un obstáculo real para las PYME debido al gran auge del uso y utilización en la sociedad, en las empresas y en la administración pública de las nuevas tecnologías. Por otro lado, el trabajo de investigación ha podido identificar tres nuevas barreras que, hasta ahora, la literatura no había mostrado. Se trata de la barrera relativa a los cortos plazos de tiempo que tienen las empresas para presentar ofertas a partir del momento de la convocatoria de licitación, los riesgos políticos y de seguridad en el mercado destino de licitación, la barrera relacionada con la inestabilidad política y social que, en ocasiones, puede encontrarse una empresa en países donde se desarrolla o ejecuta la licitación internacional, y por último, la falta de experiencia en los desplazamientos internacionales por parte del personal, lo que condiciona el desplazamiento de personal técnico a países con contextos muy diferentes para la ejecución de proyectos.

CONCLUSIONES TEORICAS

Desde la perspectiva de los procesos de internacionalización, las teorías de los recursos y capacidades de la empresa presentes en la literatura indican que el éxito de una organización, sobre todo al principio de su vida empresarial, descansa sobre su capacidad de creación, transferencia, recopilación, integración y explotación de recursos y capacidades específicas.

Tradicionalmente mantener ventajas competitivas por parte de todas las organizaciones se ha conceptualizado desde una perspectiva estática e interna, en la que se suponía que éstas generaban la tan buscada competitividad a largo plazo basándose en aspectos estructurales de las empresas, como son las economías de escala, un amplio portafolio de productos y/o servicios y el posicionamiento en el mercado. La evolución de las teorías de recursos y capacidades indica que dichas ventajas solamente podían ser mantenidas en el tiempo si la empresa renovaba de forma sistemática y continuada su base de recursos y capacidades adaptándose así al entorno de la forma más eficiente y adecuada posible. Por lo tanto, **podemos concluir que los resultados de las empresas dependen más bien de aquellas capacidades que hacen que la empresa pueda dar un valor añadido a su cliente de una forma continuada pudiendo mantenerlas en el tiempo en entornos complejos y cambiantes.**

Cuando una empresa desarrolla su actividad en un mercado entra en competencia con otras empresas. Esta competitividad a la que se enfrentan las empresas, cuando se trata de mercados internacionales, es altísima y se desarrolla en un entorno que tiene características cada vez más cambiantes haciendo rápidamente obsoletos todo tipo de planteamientos, estructuras, recursos, procesos, productos, etc. Las capacidades que permiten a la empresa adaptarse a un entorno cambiante de forma rápida y eficiente son denominadas dinámicas si consiguen que la permanencia de una empresa, y su éxito a largo plazo a nivel internacional, vengan determinados por la integración e implicación sistemática de la misma en las rutinas de la organización y en procesos de renovación

y/o reconfiguración de las capacidades y recursos existentes, permitiendo así la generación de nuevas estrategias empresariales que vuelvan a generar valor. Desde esta perspectiva, **el conjunto de capacidades dinámicas de una empresa se convertiría en el aspecto más importante para crear, evolucionar y recombinar los recursos para conseguir nuevos orígenes de ventajas competitivas, así como nuevas capacidades.**

De igual forma, se ha verificado que las capacidades dinámicas de una empresa tienen fundamentalmente que ver con la creación rápida de nuevos conocimientos y que, en la medida que el entorno es más dinámico, mayor es también la importancia de las capacidades dinámicas de una empresa, al ser éstas las protagonistas a la hora de dar la opción de conseguir nuevas oportunidades. A lo largo de los años se han podido analizar diversos modelos e intentos de definición y redefinición del concepto de capacidades dinámicas concluyendo que, cada empresa tiene una serie de capacidades dinámicas particulares que son fundamentales para el desarrollo de cada una de ellas. Aunque se pueden establecer capacidades dinámicas genéricas en ámbitos de análisis amplios.

Desde el punto de vista de los procesos de internacionalización de las empresas, la teoría de las capacidades dinámicas es muy útil para dar una explicación a cómo una empresa debe comportarse en un mercado cambiante e internacional, de manera competitiva y sostenible en el tiempo, cómo generar ventajas competitivas a nivel internacional, impulsar estrategias de internacionalización y sus niveles de rendimiento, ayudar a la interacción efectiva entre la empresa y su entorno internacional y cómo hacer interactuar todas sus capacidades para conseguir finalmente resultados internacionales.

De forma más concreta, **se ha podido concluir que las capacidades dinámicas más importantes que están detrás del desarrollo internacional de una empresa son: la visión u orientación empresarial o emprendedora, el aprendizaje, adquisición y gestión del conocimiento en la aventura internacional de las empresas, y la capacidad de adaptación.**

Se entiende por visión empresarial o emprendedora aquella capacidad que se compone de una actitud innovadora, visionaria y proactiva de los directivos-propietarios que hacen que se puedan explorar nuevas oportunidades en mercados extranjeros. Por otro lado, **el desarrollo de la empresa en mercados internacionales requiere de capacidades dinámicas que permitan también captar y asimilar conocimiento y su posterior incorporación dentro de la estrategia y operaciones de la empresa.** Por tanto, la capacidad de adaptación, integración de conocimiento y reconfiguración de procesos y prácticas son importantes en la internacionalización de las empresas. Estas capacidades están tanto dentro del equipo de dirección de la empresa como de sus procesos, rutinas, estructuras e incluso socios. Esto último es posible en la medida en que la empresa diseña mecanismos para canalizar el conocimiento del mercado y aprender de sus partners internacionales (capacidad de networking). El establecimiento de consorcios y el trabajo conjunto entre pequeñas y medianas empresas en el que se puede incluir las relaciones de subcontratación genera dinámicas muy positivas en las PYME. Por tanto, **el networking y las relaciones de colaboración son, sin ninguna duda,**

importantes facilitadores de la actividad y el resultado internacional de las PYME.

Teniendo en cuenta que el mercado de las licitaciones públicas internacionales genera anualmente un volumen de operaciones de una importancia significativa y que los gobiernos son los mayores consumidores de bienes y servicios del mundo, la oportunidad que representa este mercado para las PYME de cualquier país es muy significativa.

Desde el punto de vista de las empresas españolas, el volumen de contratación pública que éstas alcanzan con las administraciones públicas internacionales es inferior al peso específico del PIB español con respecto al resto de países. Por tanto, **para las empresas españolas, el mercado de la contratación pública internacional es una gran oportunidad de negocio y de internacionalización.**

El mercado de las licitaciones públicas presenta barreras y obstáculos para el acceso al mismo por parte de las empresas, especialmente si son PYME. En este trabajo de investigación las barreras y obstáculos se han analizado desde dos perspectivas: desde la propia problemática que tienen las empresas cuando inician sus actividades de expansión internacional y desde la directamente relacionada con los procesos de licitación pública.

Las barreras a las que se enfrentan las empresas en su acceso al mercado de las licitaciones públicas internacionales pueden agruparse por su origen, unas vendrían determinadas por la propia administración pública y por el país de la licitación, denominadas barreras externas y otras debidas a las capacidades, recursos y habilidades de las PYME, denominadas barreras internas.

Las barreras internas más importantes que deben superar las empresas cuando desean participar en el mercado de las licitaciones públicas son: la escasez de recursos financieros, los largos plazos de cobro, el coste económico y en tiempo que supone dedicar en la preparación de las ofertas, la necesidad de aportar garantías y/o avales bancarios, la escasez de recursos administrativos y de gestión, la falta de información sobre el anuncio de licitaciones, la falta de habilidades idiomáticas en las empresas, la falta de habilidades de gestión de licitaciones por parte del management y la falta de conocimiento sobre los requerimientos habituales a cumplir. Estas barreras son más reconocibles en las PYME que en grandes empresas ya que fundamentalmente tienen que ver con la escasez de recursos económico-financieros y de personal específico y cualificado.

Por otro lado, las provocadas por la propia administración pública vienen determinadas por los propios procedimientos de licitación y por la necesidad de optimizar los recursos públicos. Las barreras de este tipo más relevantes son la complejidad de los procedimientos de licitación, la baja rentabilidad de los contratos, el excesivo retraso que existe entre la entrega de la oferta de licitación y el anuncio de licitación y la exigencia a las empresas de demostrar experiencias y trayectorias previas. Dependiendo del país donde se desarrolle la licitación se pueden detectar barreras en el cumplimiento de

determinados requerimientos específicos de carácter más local (estándares, certificaciones técnicas, medioambientales, garantías de calidad, etc.) y fluctuaciones de cambio de moneda.

Las administraciones públicas han tratado de implementar durante años sistemas y procedimientos de licitación con el objetivo primario y prácticamente único del ahorro de costes. Estos sistemas persiguen el concepto denominado “value for money”, que supone seleccionar la oferta de mejor relación calidad-precio. Esta cuestión incorpora elementos adicionales de competitividad en la participación de las empresas y por tanto acaba perjudicando a las de menor capacidad como son las PYME. Por ello, las críticas al concepto del “value for money” se basan en que las decisiones que se toman en un proceso de licitación pública no deben estar dominadas necesariamente por el factor precio. Esta cuestión, además de perjudicar a las PYME, supone una mayor frecuencia de licitaciones y genera además relaciones conflictivas entre compradores y proveedores con el resultado de falta de confianza de comunicación entre partes debido a la reticencia de ambos a la hora de compartir información.

Uno de los factores que afecta más a las empresas en el mercado de las licitaciones públicas, es sin ninguna duda, el tamaño. De hecho, las diferentes barreras o dificultades de acceso al mercado de las licitaciones públicas que afectan a las PYME, lo hacen de forma diferente si éstas son microempresas, pequeñas o medianas empresas. Las microempresas, pequeñas y medianas empresas no están igualmente dotadas para afrontar estos procesos, no tienen la misma experiencia, no pueden dedicar el mismo número de personas a este tipo de procesos, e incluso no muestran la misma propensión a formarse para poder participar en este mercado. El tamaño de las empresas afecta tanto a la frecuencia de licitación, al valor de los contratos que se persiguen y al número de contratos suministrados. Al igual que el tamaño, la antigüedad de la empresa también está positivamente asociada con la actividad en los procesos de licitación pública.

La desventaja manifiesta que existe en la participación de las pymes en los procesos de licitación pública con respecto a las grandes empresas ha suscitado durante años mucha preocupación por parte de la propia administración que ha ido poniendo en marcha diferentes políticas (SME-friendly) de apoyo a este tipo de empresas que logren mitigar estas diferencias. Existen estudios que demuestran la existencia de un efecto positivo de estas políticas en relación con las ratios de éxito en este mercado. Se trata de una influencia más poderosa que las propias características de la empresa, incluido el tamaño, el sector de actividad al que pertenece, y su experiencia en la participación en procesos de licitación. Sin embargo, el resultado de la implementación de este tipo de políticas por parte de la administración evidencia falta de capacidad político-administrativa que es agravada por la prevalencia del «síndrome de la eficiencia» por parte de los organismos públicos contratantes.

Las principales conclusiones a las que nos ha conducido el análisis teórico son:

- Las empresas que desarrollan capacidades dinámicas tienen mejores resultados en el entorno actual en general y particularmente en el mercado internacional.

- El mercado de las licitaciones públicas supone una posibilidad muy interesante para las empresas que quieren aumentar su actividad e internacionalizarse sin asumir algunos riesgos e inversiones propias de procesos típicos de internacionalización.
- Las PYME están sub-representadas en este mercado. Las PYME españolas, en concreto, muestran un índice de subrepresentación todavía mayor.
- Existen una serie de barreras y obstáculos, externos e internos a las PYME, que vienen determinadas por los propios procesos de expansión internacional como por el mercado específico de las licitaciones públicas.
- Las administraciones públicas han tratado de impulsar políticas que mejoren la participación de las PYME en el mercado de contratación pública sin resultados concluyentes.

CONCLUSIONES DE INVESTIGACION

La investigación realizada ha arrojado las siguientes conclusiones como respuesta las diferentes cuestiones de investigación planteadas:

En relación con las barreras al acceso al mercado de las licitaciones internacionales por parte de PYME:

La problemática que marca el nivel de participación de una PYME en el mercado de las licitaciones internacionales viene determinada por dos factores fundamentales: el propio proceso de licitación diseñado por la administración pública y el tamaño de la empresa. En este sentido, llama la atención que, de las cinco barreras más mencionadas por los entrevistados, cuatro han sido barreras externas: el cumplimiento de requerimientos (BECRQ), el cumplimiento de normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino (BENOR), la complejidad de los procedimientos (BECPR) y la necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas (aversión al riesgo por parte de la administración) (BEFEX). **Las PYME sitúan la mayor problemática cuando intentan participar en el mercado de las licitaciones públicas internacionales en la esfera de la administración pública. Por otra parte, las barreras internas más referenciadas por las empresas** son concretamente la escasez de recursos administrativos y de gestión (BIERA), la escasez de recursos financieros (BIERF), la falta de habilidades idiomáticas en las empresas (BIFHI), la falta de conocimiento del mercado (BIFIM), la falta de información sobre el anuncio de licitaciones (BIFIL) y finalmente la falta de habilidades de gestión (BIFHG).

Las PYME perciben que los procedimientos de licitación a nivel internacional son complejos, exigentes desde la perspectiva administrativa, técnica y documental y que, su limitación en recursos económicos, en personal administrativo, en habilidades específicas e idiomáticas, a la hora de pretender acceder y desarrollar su actividad en este mercado, debido a su menor dimensión, es la razón fundamental para no poder obtener mejores resultados en este mercado.

En contra de lo indicado por la literatura académica, ninguna empresa ha identificado una serie de barreras como son: la falta de competencia específica por parte de

los funcionarios de una administración que gestiona la licitación, el breve espacio de tiempo que otorga la administración pública entre el momento de la adjudicación de un contrato y el momento de iniciar la ejecución del mismo, el criterio de valoración de las ofertas presentadas “value for money” y que exista alguna preferencia por parte del organismo adjudicador por un tipo de empresas u otros. Esto evidencia que otorgan más importancia a las barreras directa o indirectamente relacionadas con el propio proceso de licitación y sus capacidades de abordarlo que a cualquier otra circunstancia.

Se constata también que, en la actualidad, las PYME ya no identifican que la falta de recursos de tipo electrónico signifique una barrera. El hecho de que el acceso a internet se haya universalizado en los últimos años, al menos en países desarrollados, hace que las PYME no tengan ningún problema relacionado con este tipo de recursos.

Finalmente, y al margen de lo recogido por la literatura, el estudio ha permitido identificar tres nuevas barreras de acceso de la PYME a la contratación internacional: la brevedad de los plazos que tienen las empresas desde que se anuncia una licitación pública y la presentación de sus ofertas, la relativa a los riesgos políticos y de seguridad que se asumen en los mercados destino de licitación identificada, sobre todo cuando éstos los proyectos u órdenes de suministro se licitan o se ejecutan en países en vías de desarrollo, y finalmente la relativa a la falta de experiencia en los desplazamientos internacionales por parte del personal.

En relación a cómo las capacidades dinámicas de internacionalización ayudan a las PYME a superar las barreras en el mercado de las licitaciones internacionales:

El resultado de la investigación de mayor relevancia es la constatación de que **las capacidades dinámicas de networking son las capacidades dinámicas que más ayudan a las PYME a superar las barreras del mercado de las licitaciones públicas internacionales**, tanto de carácter interno como externo. Ha quedado acreditado que desarrollar capacidades dinámicas dirigidas a estrechar la relación con los diferentes actores del mercado como son los organismos públicos de apoyo, las empresas de asesoría y consultoría especializada, y sobre todo, con otras empresas con las que complementar la experiencia requerida y la capacidad de suministro del bien o servicios ayudan a las PYME a superar un número muy significativo de obstáculos en las fases de presentación de ofertas y de ejecución de los proyectos.

Por otro lado, de acuerdo a la literatura académica, el estudio constata que **las capacidades dinámicas de visión empresarial permiten a las PYME, a través sobre todo del desarrollo de estrategias y de la asunción de riesgos, desarrollar sus estructuras internas, en cuanto a personal formado y cualificado, con las que afrontar una más eficiente gestión de las licitaciones internacionales y también para conocer con mayor profundidad el mercado en el que se desarrollará la licitación pública internacional**. Las empresas deben diseñar un planteamiento estratégico para abordar este mercado si quieren tener éxito en el mismo. Este tipo de capacidades dinámicas actúan en todas las fases de licitación, tanto en la de identificación de oportunidades, determinación y decisión (Fase 0), preparación y presentación de la oferta (Fase 1), ejecución de la licitación (Fase 2) y posterior finalización y/o justificación de la misma (Fase 3).

En la línea de lo recogido en la literatura, los resultados de la investigación acreditan que las capacidades dinámicas de aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento, concretamente **las capacidades dinámicas específicas de adquisición y transformación del conocimiento ayudan a las PYME a superar fundamentalmente un gran número de barreras internas**. Estas capacidades permiten, sobre todo: una mejor detección de las oportunidades de negocio y proyectos que son publicados por los organismos públicos internacionales, comprender y abordar mejor este tipo de procedimientos al conocer mejor cuáles son los requerimientos habituales a cumplir y llegar a tiempo a presentar las ofertas en el tiempo estipulado por el organismo público, habitualmente muy corto. Estas capacidades dinámicas actúan también en la totalidad de las fases de licitación.

Se puede afirmar que las empresas que dedican recursos a conseguir información y conocimiento, y a integrarlo en la organización, aumentan claramente sus posibilidades de mejores resultados en el mercado de las licitaciones internacionales permitiendo superar un número considerable de barreras.

Las capacidades dinámicas de adaptación, concretamente las relativas a la **modificación de la estructura de recursos internos de la empresa y de cambio de procesos y procedimientos, ayudan a las PYME a cumplir mejor con los requerimientos que se establecen en los pliegos de las licitaciones**. Sobre todo, permiten ser más eficientes a la hora de conseguir llegar a tiempo a presentar las ofertas, aumentar la rentabilidad de los contratos adjudicados, adaptar mejor la capacidad técnica y de suministro de la empresa a las exigencias del procedimiento y superar las carencias de idiomas extranjeros. Estas capacidades dinámicas específicas actuarían en cada una de las fases de licitación.

Por tanto, aquellas empresas que mantengan actitudes claras y orientadas a adaptar aspectos clave de su organización (recursos y procedimientos) en situaciones de mercado que puedan ser complejas o cambiantes, pueden superar algunas barreras en el mercado de las licitaciones públicas y por tanto podrán aumentar sus posibilidades de éxito.

Finalmente, el trabajo de investigación, de acuerdo también con la literatura analizada, ha acreditado que las PYME que desarrollan capacidades dinámicas específicas de **gestión de la cadena de suministro y de gestión de las relaciones con los clientes (CRM)** consiguen superar algunas barreras externas e internas como son, la falta de información sobre el anuncio de licitaciones, la falta de conocimiento de los mercados, el cumplimiento de requerimientos, y la falta de rentabilidad final de los contratos. Estas capacidades actúan en todas las fases de la licitación pública salvo la última, la relacionada con la de finalización o justificación de los contratos.

Las PYME que gestionen mejor y presten atención al desarrollo de su cadena de suministro y a la gestión de los clientes podrán superar algunas de las barreras más importantes del mercado de las licitaciones internacionales y por tanto aumentar sus posibilidades de tener éxito en el mismo.

Desde un punto de vista más global, los resultados de la investigación indican, que el desarrollo de capacidades dinámicas tiene un efecto muy positivo en las PYME y que ayudan a superar un número muy significativo de barreras, concretamente 19 barreras diferentes, tanto externas como internas en una proporción similar. Las capacidades dinámicas más decisivas o que permiten la superación de mayor número de barreras u obstáculos, son las de networking, seguidas de las aprendizaje y adquisición e integración de conocimiento, adaptación y de marketing. Además, se trata de capacidades dinámicas que co-ocurren en un grado significativo. Esto sugiere que cuando las PYME desarrollan capacidades dinámicas de marketing éstas pueden estar vinculadas con la implementación de nuevas estrategias, adquisición y posteriormente integración de nuevo conocimiento y con la posterior adaptación al entorno aumentando así las posibilidades de consecución de resultados. De la misma forma el desarrollo de capacidades de visión empresarial como el impulso de la innovación, la asunción del riesgo, el establecimiento de estrategias y objetivos específicos, etc., pueden generar en las PYME el impulso por parte de la dirección de nuevas estrategias de marketing desarrollando nuevos productos, modelos de negocio, nuevas fórmulas de comunicación, etc. que, adaptándose mejor a las necesidades de los clientes, consigan aumentar también los resultados presentes y futuros de las empresas en el mercado de las licitaciones públicas.

En conclusión, el desarrollo de las capacidades dinámicas mencionadas más decisivas tendría un efecto claramente positivo respecto a la superación de seis de las diez barreras más referenciadas por parte de las empresas en el estudio de investigación. Concretamente, las barreras que muestran mayor co-ocurrencia con las diferentes capacidades dinámicas estudiadas son: el cumplimiento de requerimientos, la falta de información sobre el anuncio de licitaciones, los plazos cortos para preparación de ofertas, la falta de información sobre el anuncio de licitaciones, la necesidad de demostrar experiencias y trayectorias previas, el cumplimiento normas administrativas y regulatorias en el mercado internacional de destino y la falta de conocimiento del mercado.

También queda comprobado que las capacidades dinámicas específicas identificadas actúan en la totalidad de las fases de licitación, si bien, parecen ser más decisivas, en las **fases 1 y 2** (preparación y presentación de las ofertas y la posterior ejecución o suministro del contrato adjudicado).

En relación a los resultados que obtienen las PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

El trabajo de investigación aporta información muy significativa acerca de los resultados que las PYME obtienen de su actividad en el mercado de las licitaciones internacionales. **Ha quedado acreditado que el resultado más importante es el relacionado con los ingresos obtenidos directamente a la actividad de licitar y ejecutar trabajos para la administración pública.**

El estudio no ha podido indicar con claridad si éste podría estar influenciado directamente por factores moderadores como son el tamaño, el tipo de mercado/producto de cada empresa y la antigüedad de la empresa o experiencia acumulada en el

mercado de las licitaciones internacionales. Parece apreciarse una correlación positiva entre la experiencia de una empresa en la gestión de licitaciones públicas y sus resultados de facturación directos obtenidos de esta actividad. Sin embargo, no ha quedado identificada una relación directa entre estos resultados y el tamaño de la PYME, ya sea mediana o pequeña ni tampoco una correlación entre la identificación de los diferentes tipos de capacidades dinámicas y el tamaño, experiencia y resultados de las PYME en este mercado. Solamente en los casos de las capacidades de visión empresarial y de networking parece intuirse una relación positiva entre la identificación de este tipo de capacidades y la experiencia y resultados de las empresas en el mercado de la licitación pública internacional.

La investigación ha constatado que, cuando una PYME desarrolla su actividad en el mercado de las licitaciones internacionales, éstas consiguen importantes resultados colaterales o indirectos, como son:

- mejoras en la innovación y desarrollo de nuevos productos
- mejoras de sus procesos de internacionalización,
- aumento de su estabilidad económica,
- reducción del índice de morosidad,
- desarrollo de la estrategia de marketing.
- evolución de la organización y en el management en relación a sus procesos y rutinas y
- crecimiento y motivación de los recursos humanos

Estos resultados afectan muy positivamente a las empresas en el desarrollo de su actividad en otros ámbitos como son: el mercado nacional donde habitualmente actúa o en otros mercados internacionales donde puede expandir también su actividad al margen de las licitaciones públicas. **Se podría decir que el hecho de que las empresas compitan y participen a nivel internacional con otras empresas de todo el mundo y en un entorno de máxima exigencia procedimental, documental y técnica hace que éstas aumenten claramente su cualificación y posición competitiva en sus mercados de origen.**

IMPLICACIONES DIRECTIVAS

a) Implicaciones directivas para las empresas

El estudio realizado nos permite determinar una serie de directrices a seguir por parte de las PYME cuando se plantean su acceso al mercado de la licitación pública de carácter internacional:

- En primer lugar, las PYME deben tomar conciencia de que actuar en el mercado de las licitaciones internacionales supone superar una serie de barreras externas e internas algunas veces muy importantes. Deben saber en qué consiste cada una de las barreras, que importancia relativa tiene en relación a la posibilidad de tener éxito y cuáles serían las posibles soluciones que podrían adoptarse en cada uno de los casos, soluciones que pueden provenir de cambios en la propia organización, del

desarrollo de políticas de apoyo por parte de la administración pública o a través de iniciativas que desarrollen el concepto del networking en la empresa.

- Cualquier empresa PYME, pequeña o mediana, debe asumir la importancia que supone acceder a este mercado de una manera estratégica. Esto significa que intentar participar de forma puntual en algún tipo de licitación pública de un organismo multilateral internacional, o de un gobierno de un país extranjero, puede dar algún buen resultado, pero a largo plazo esta actividad no generará rendimientos interesantes. Un planteamiento estratégico, con determinación de la zona geográfica más interesante en función a las experiencias, perfil y producto y/o servicio de la empresa, con fijación de objetivos, con una adecuada estructura de recursos humanos y técnicos, una orientación de la empresa a poder obtener la información y conocimientos necesarios para actuar con eficiencia en un mercado internacional, y la correspondiente asunción de riesgos propia de una visión emprendedora, es fundamental para actuar con posibilidades en un mercado tan exigente y complejo como es el de las licitaciones internacionales.
- Las PYME pueden aumentar las posibilidades de éxito impulsando acciones dirigidas a establecer colaboraciones con otras empresas, asesorías y consultorías, entidades y organismos públicos de apoyo, así como desarrollar y fortalecer su cadena de valor. Deberían intentar, por lo tanto, el acercamiento a los organismos públicos que potencialmente pueden convocar licitaciones que les interesen y formen parte de su estrategia comercial. Es muy positivo tener una red de contactos de profesionales, técnicos y empresas del sector de su propio país o del país objeto de la licitación con los que poder colaborar puntualmente cuando pretendan presentar una oferta de licitación y no puedan cumplir solos con todos los requerimientos. Finalmente, las PYME deben estar cerca de los organismos públicos que, entre sus responsabilidades, esté la posibilidad de ayuda de forma informativa y/o económica a las empresas en el mercado de las licitaciones internacionales, así como contar con asesorías y consultorías específicas que pueden aportar el conocimiento y flexibilidad necesaria en un proceso de licitación determinado en un país concreto.
- Es importante que la estructura de recursos internos y los propios procesos y procedimientos de trabajos de las PYME sean lo suficientemente flexibles para abordar el mercado de las licitaciones internacionales. Este tipo de mercados va a exigir en muchas ocasiones importantes esfuerzos de adaptación que la dirección debe tener interiorizados.
- La dirección de las PYME debe gestionar cuidadosamente y prestar gran atención al desarrollo de su cadena de suministro y a la gestión de los clientes. Estos factores pueden ser muy importantes a la hora de tener resultados positivos en el mercado de las licitaciones internacionales.

b) Implicaciones directivas para la administración

Por su parte, la administración pública tiene una responsabilidad muy importante y un rol decisivo en la mejora de los resultados de las PYME en el mercado de las licitaciones

internacionales. En el estudio teórico se ha evidenciado la existencia de algunas iniciativas de tipo público dirigidas a mejorar el nivel de participación de estas empresas en este mercado con respecto a grandes organizaciones a través de las denominadas políticas “SME-FRIENDLY”. Las políticas impulsadas por la administración pública que simplifiquen el peso administrativo y burocrático que supone la presentación de ofertas, que animen a las PYME a la presentación de estas ofertas de forma agrupada con otras empresas y colaboradores, y que favorezcan el concepto de “Supplier Development” basadas en el aumento del conocimiento de las PYME en procedimientos, mercados, requerimientos etc. así como el desarrollo de habilidades específicas dentro de las propias PYME a través de programas de tutorización o mentoring, pueden tener un gran impacto a medio y largo plazo, en la medida que van directamente dirigidas a la superación de gran parte de las barreras externas e internas más importantes referenciadas por las propias empresas.

Para que estas políticas tuvieran resultados positivos y aumentara la participación de las PYME en los procesos de contratación pública, la administración debería, además de aumentar su capacidad político-administrativa en esta dirección, optar por nuevos sistemas de evaluación y selección de ofertas y proveedores que no siguieran exclusivamente objetivos de eficiencia y optimización de recursos.

En este sentido, a pesar de que la administración parece carecer de objetivos y prioridades claras que animen y apoyen a este tipo de empresas, debería de ser consciente de que, además de estar facilitando una mejor participación de las PYME en este mercado, estaría indirectamente aumentando los resultados de las empresas en otras facetas como es la innovación, desarrollo de procedimientos, etc. y, en definitiva, incrementando la competitividad.

En todo caso, este trabajo de investigación deja muy clara la importancia de las capacidades dinámicas en el desarrollo de la actividad de una empresa en el mercado de las licitaciones internacionales.

En concreto, sería de gran importancia el impulso por parte de la administración de programas específicos, dirigidos a la dirección de las empresas, que mostraran los mecanismos y métodos a seguir para poder favorecer el desarrollo y fortalecimiento de capacidades dinámicas dentro de sus organizaciones. Estos programas directivos deberían centrarse fundamentalmente en el desarrollo de capacidades dinámicas de networking, de adquisición y gestión del conocimiento, de adaptación y de marketing en las PYME de su entorno y deberían actuar fundamentalmente en las fases de preparación y presentación de las ofertas y en la ejecución o suministro del contrato adjudicado. Las PYME mejorarían, no solo en el mercado de las licitaciones internacionales, sino también en la posición competitiva global tanto en sus entornos comerciales locales como también internacionales.

6.2. LIMITACIONES Y DIRECCIÓN PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

La realización del estudio nos ha permitido analizar la presencia de capacidades dinámicas de internacionalización en las PYME en relación con la obtención de resultados dentro del mercado de las licitaciones internacionales, y determinar cómo éstas ayudan a superar las barreras propias de este mercado. Sin embargo, existe la posibilidad de que los resultados del estudio no puedan ser generalizables a todos los sectores/mercados, para diferentes tipos de tamaños de empresa. Tal y como sugirió Frank y Roessl (2015), la heterogeneidad de las pequeñas y medianas empresas es muy grande y por tanto no es posible extraer afirmaciones que sirvan para todo el colectivo de PYME.

Por otro lado, existen también limitaciones propias de la metodología de estudio de casos utilizada, estudio que es exploratorio por su naturaleza.

Desde el punto de vista del método de investigación utilizado en este trabajo podría quedar limitado debido al número de casos que han sido analizados. Sin embargo, se considera que el número de casos investigados, aun no existiendo un número específico considerado ideal, puede considerarse suficiente para la construcción de un modelo teórico que pueda ser generalizable. El método de investigación utilizado también contaría con la limitación relacionada con la subjetividad del investigador tanto en la realización de las entrevistas, en la codificación de capacidades dinámicas y barreras específicas del mercado de las licitaciones internacionales, así como del análisis posterior.

Respecto a los obstáculos y barreras del mercado de las licitaciones internacionales, y a pesar de que Loader (2015) indicaba que las empresas presentan las mismas barreras cuando compiten para obtener contratos públicos con independencia del tipo concreto de jurisdicción, se considera que este trabajo puede mejorarse agrupando a las empresas objeto del análisis por sectores de actividad y por posición de cada empresa en la cadena de suministro, lo que permitirá comparaciones directas.

En relación con una línea de investigación que discriminara por sectores de actividad tendría en cuenta además los diferentes tipos de licitación que utiliza la administración pública: prestación de servicios, suministro de bienes o la realización de una obra civil. Los procedimientos de licitación pueden variar en función de esta clasificación de sectores y por tanto se pueden generar situaciones en las que, por ejemplo, el tipo de requerimiento técnico, la complejidad de los procedimientos, las exigencias de experiencias previas, necesidades financieras, etc. sean diferentes, y por tanto las barreras a las que las empresas deban enfrentarse puedan variar.

También sería aconsejable poder realizar una nueva investigación discriminando por tamaño de empresa prestando una especial atención a las pequeñas y medianas empresas por separado (Freshminds, 2008; Karjalainen y Kemppainen, 2008; Cabras, 2011; Flynn et al., 2013). Tanto las capacidades dinámicas presentes en cada tipo de empresas como las barreras que éstas ayudan a superar podrían ser diferentes.

Otra limitación del estudio que podría abordarse con el desarrollo de trabajos

futuros es el hecho de abrir el área geográfica del mismo en una doble vertiente. Por un lado, el análisis de empresas que provinieran de diferentes países y culturas podría reflejar también resultados más ricos y completos y por otro, podrían analizarse las capacidades dinámicas y cómo están superando las diferentes barreras de acceso en determinados países u organismos internacionales específicos, como por ejemplo, para el entorno específico que conforma el sistema de Naciones Unidas.

El trabajo de investigación también deja una serie de indicios a la hora de estudiar con mayor profundidad las capacidades dinámicas que desarrollan las PYME en el mercado de las licitaciones internacionales en relación a la experiencia de una empresa en la gestión de la contratación pública internacional y sus resultados de facturación directos que obtiene. Como se indicaba en el apartado de conclusiones, solamente en los casos de las capacidades de visión empresarial y de networking parece intuirse una relación positiva entre la identificación de este tipo de capacidades y la experiencia y resultados de las empresas en el mercado de la licitación pública internacional.

Por último, otra investigación futura que sería interesante realizar trataría de profundizar sobre dos de los actores principales relacionados con las capacidades de networking de las empresas: el papel de las administraciones públicas en el apoyo de las pequeñas y medianas empresas españolas a la hora de conseguir superar mejor las barreras relativas al mercado de las licitaciones internacionales, y por tanto mejores resultados, y la gestión de la relación con socios por parte de las pequeñas y medianas empresas con los que actuar conjuntamente presentando ofertas de licitación y ejecutando los trabajos.

En primer lugar, en relación con el papel de las administraciones públicas en el apoyo de las pequeñas y medianas empresas españolas, alguna empresa indica en este sentido que se echa en falta una política de apoyo institucional, más decidida en materia de ayudas económicas y de tipo informativo, que tenga el objetivo de animar y apoyar a las PYME en su participación y gestión de procesos de contratación pública internacional. Sería interesante, en esta línea, estudiar la relación que puede existir entre el lanzamiento de un determinado programa público y/o impulso de una determinada política de apoyo a la PYME en este mercado y el resultado de estas empresas en el mercado de las licitaciones internacionales (número de contratos adjudicados, ingresos provenientes de esta actividad sobre el total de facturación de la empresa o aumento del volumen de los contratos adjudicados), en línea con los estudios de Flynn y Davis (2016b) y Saastamoinen et al. (2017). Podría por tanto analizarse qué tipo de programa y/o políticas a diseñar e impulsar por parte de la administración podrían ser más óptimas y eficientes para aumentar la participación y éxito de las PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales.

En segundo lugar, en relación con la gestión de la relación con socios por parte de las PYME, se detecta en algunas entrevistas que, si bien, la participación en licitaciones internacionales con socios es una de las posibilidades con las que superar un número considerable de barreras en este mercado, la relación con estos socios genera problemáticas específicas cuya resolución y gestión adecuada puede ser interesante estudiar con más profundidad y detenimiento. En esta dirección algunas de las opiniones de las

empresas entrevistadas apuntaban a que, en ocasiones, se han encontrado con problemas con socios con los que han acudido a una licitación pública internacional, fundamentalmente en la fase de ejecución de los trabajos, y que estos problemas han tenido soluciones difíciles en la línea de indicado en los trabajos de (Quayle, 2002; Morrissey y Pittaway, 2004).

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Acs, Z.J., Terjesen, S. (2005). Born Global: Two Views of Internationalisation, Paper presented at JIBS CIBER Conference: Emerging Research Frontiers in International Business Studies; Rotterdam, September 28-30, 2005

Adner, R. y Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025.

Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs, doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.

Ahuja, G. y Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22, 197-220

Akman, G. y Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.

Aldrich, H. y Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks, en D. Sexton y R. Smilor [ed.]: *The Art and Science of Entrepreneurship*, 3-23. New York: Ballinger

Álvarez, V. S. y Merino, T. G. (2003). The history of organizational renewal: Evolutionary models of Spanish savings and loans institutions. *Organization Studies*, 24(9), 1437-1461.

Ambrosini, V., Bowman, C. y Colier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20 (S1), S9 – S24

Amburgey, T. L., Kelly, D. y Barnett, W. P. (1993). Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38, 51–73.

Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organisational rents. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Andriopoulos, C. y Lewis, M.W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design firms. *Long Range Planning*, 43, 104-122.

Anfara, V. A., Brown, K. M., y Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational Researcher*, 31(7), 28–38.

Anguera, M. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*, 10 023-50

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Armario, J.M., Ruiz, D.M. y Armario, E.M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Arthurs, J.A. y Busenitz, L.W. (2006). Dynamic Capabilities and New Venture Performance: The Moderating Effects of Venture Capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21, 195-215.
- Audia, P. G., Locke, E. A. y Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical Ambiental change. *Academy of Management Journal*, 43, 837-853.
- Augier, M. y Teece, D.J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, Vol. 47 No. 2, pp. 175-192.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43, 909-924.
- Autio, E., G. George, y O. Alexy (2011). International Entrepreneurship and Capability Development—Qualitative Evidence and Future Research Directives. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35, 11-37
- Banco Interamericano de Desarrollo (2017). <http://www.iadb.org/es>
- Banco Mundial (2015). <http://datos.bancomundial.org>-Banco Mundial BIRF – AIF 2015.
- Banco Mundial (2017). <http://web.worldbank.org>
- Barkema, H. G., Bell, J. H., y Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic management journal*, 151-166.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., y Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397-416.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280
- Baum, J.R. (2000). A longitudinal study of the causes of technology adoption and its effect upon new venture growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1-12

Baxter, P., y Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

Bijarro, F. (2007). *Desarrollo estratégico para la investigación científica*. Eumed. Universidad Autónoma de Tamaulipas

Birkinshaw, J., Hood, N., y Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19, 221–241.

BIS (2013). *SMEs: The Key Enablers of Business Success and the Economic Rationale for Government Intervention*. BIS Analysis Paper Number 2.

Blyler, M. y Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677–86.

Bogdan, R., y Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn & Bacon.

Bovis, C. (1996). *Public procurement and small and medium sized enterprises in the United Kingdom and the Republic of Ireland*.

Bovis, C. (1998). The regulation of public procurement as a key element of European economic law. *European Law Journal*, 4(2), 220-242.

Bowman, C. y Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy. *British Journal of Management*, 14, 289-303.

Bruni, D.S. y Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20, pp. 101–117.

Burpitt, W., y Rondineli, D. A. (1998). Export decision-making in small firms: The role of organisational learning. *Journal of World Business*, 33(1): 51–68.

Burt, S., Dawson, J., y Sparks, L. (2003). Failure in international retailing: research propositions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(4), 355-373.

Business Link (2003). *Selling to Government*, Website: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/>, accessed 4 December 2003.

Bustinza, O., Molina, M. y Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4 (18), 4067-4078

Cabras, I. (2011). *Mapping the spatial patterns of public procurement: a case study from a peripheral local authority*

in Northern England. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 187-205.

Calderón García, H., Fayos Gardó, T., y Altagracia Almazar, M. (2015). La cooperación a través de cluster cómo medio para mejorar los resultados exportadores del sector agroalimentario en la República Dominicana. Un análisis a través del método del caso. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA)*, 66, (123).

Callejo, M.J. (2002) Observación, entrevista y grupo de discusión: El silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española De Salud Pública*, 76 (5), 4.

Camisión, C. y Forés, B. (2010). Knowledge Absorptive Capacity: New Insights for its Conceptualization and Measurement. *Journal of Business Research*, 63, 707-715.

Camuffo, A. y Volpato, G. (1996). Dynamic capabilities and manufacturing automation: organizational learning in the Italian automobile industry. *Industrial and Corporate Change*, 5, 813-838.

Canadian Treasury Board (Undated). Contracting Policy for Federal Contracts. [Online]. Available at www.tbssct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/contractingpol_a_e.asp#p. (Retrieved on Month/date/2008).

Casanova, J. y Pavón, F. (2004). El uso del n-vivo como apoyo al análisis de datos. Aplicación a la investigación sobre el aula de mayores de la línea. *RELATEC: Revista Latinoamericana De Tecnología Educativa*, 3 (1).

Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European research*, 8(6), 273-281.

Cavusgil, S. y Knight, G. J (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Int Bus Stud* 46: 3. doi:10.1057/jibs.2014.62

Cavusgil, S. T., y Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.

Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7, 35-44.

Chang, S. J., y Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.

Chang, S.J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-407.

Chen, R.S., Sun, C.M., Helms, M.M. y Jih, W.J. (2008). Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. *International Journal of Information Management*, 28(5), 366-378

Child, J., Rodrigues, S. B., y Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. Interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, 49: 199–224.

Chiou, J., Wu, L. y Hsu, J.C. (2002). The adoption of form postponement strategy in the global Logística system: the case of Taiwanese information technology industry, *Journal of Business Logistic*, 23(1), 107–124.

Clark, M. y Moutray, C. (2004). The future of small businesses in the U.S. federal government marketplace. *Journal of Public Procurement* 4(3): 450–470.

Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity. A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Collie, D. R., y Hviid, M. (2001). International procurement as a signal of export quality. *The Economic Journal*, 111(470), 374-390.

Collis, D.J y Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.

Collis, D.J. (1994). How valuable are organisational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue), 143-152.

Comisión Europea (1998). Public Procurement in the European Union COM (98) 143, Commission of the European Communities, Luxembourg.

Comisión Europea (2003). RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE).

Comisión Europea (2008). European Code of Best Practices Facilitating Access by SMEs to Public Procurement Contracts. Brussels: European Commission.

Comisión Europea (2015 a). Internationalisation of small and medium-sized enterprises report. Flash Eurobarometer 421 - TNS Political & Social.

Comisión Europea (2015 b). Normas y procedimientos. www.europa.eu/youreurope/business/public-tenders/rules-procedures/index_es.htm#Thresholds-EU-rules.

Comisión Europea (2016). Guía práctica PRAG 2016 de la Comisión Europea. <http://ec.europa.eu/europeaid/prag>.

Constas, M. A. (1992). Qualitative analysis as a public event: The documentation of category development procedures. *American Educational Research Journal*, 29(2), 253–266.

Coviello, N. E., y Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7): 49–61.

Coviello, N. E., y Cox, M. P. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2), 113-132.

Cruz, G.J, López, S.P. y Martín, C.G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105 -128

Cui, Y., y Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate governance*, 11 (4), 386-398

Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: Free Press.

Daneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.

De Chiara, A., y Minguzzi, A. (2002). Success factors in SME's internationalization processes: An Italian investigation. *Journal of small business management*, 40(2), 144.

Deeds, D. L., DeCarolis, D., y Coombs, J. (1999). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15, 211-229.

Derqui, B., Fayos, T., y Fernandez, V. (2016). Towards a More Sustainable Food Supply Chain: Opening up Invisible Waste in Food Service. *Sustainability*, 8(7), 693.

Desarbo, W.S., Di Benedetto, C.A., Song, M. y Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, Ambiental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26, 47–74.

Devan, J., Millan, A. K. y Shirke, P. (2005). Balancing short- and long-term performance. *McKinsey Quarterly*, 1, 31–33.

Dhanaraj, C., y Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of small business management*, 41(3), 242-261.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504- 1511.

DIRECTIVA 2014/24/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 26 de febrero de 2014 sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE (Texto pertinente a efectos del EEE)

Doherty, C. (2009). A qualitative study of health service reform on nurses' working lives: Learning from the UK National Health Service (NHS). *International Journal of Nursing Studies*, 46(8), 1134-1142.

Dolz, C., Safón, V., Iborra, M., y Dasí, A. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes. *Innovar*, 24(53), 161.

Duarte, M., y Davies, G. (2003). Testing the conflict–performance assumption in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 91-99.

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

Easterby-Smith, M., y Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., y Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.

Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Eisenhardt, K. y Sull D. (2001). Strategy as simple rule, *Harvard Business Review*, January, pp. 106–116.

Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., y Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263-1273.

Erridge, A., Fee. R. y McIlroy, J. (1998), "Public sector quality: Political project or legitimate goal?". *International Journal of Public Sector Management*

Erridge, A., y Greer, J. (2002). Partnerships and public procurement: building social capital through supply relations. *Public Administration*, 80(3), 503-522.

Erridge, A. (2007). Public procurement, public value and the Northern Ireland unemployment pilot project. *Public Administration*, 85(4), 1023-1043.

Escandón Barbosa, D. M., Rodríguez Orjuela, A., y Hernández Espallardo, M. (2013). Importance of dynamic capabilities in Colombian born global enterprise. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 141-163.

- Espín, J.V. (2002). Técnica para explorar y sistematizar información. XXI Revista De Educación., 4, 95-105
- European Commission (2008) European Code of Best Practices Facilitating Access by SMEs to Public Procurement Contracts. Brussels: European Commission.
- Evers, N. (2011). International new ventures in 'low tech' sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (3), 502-528.
- Fang, E. y Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40, 742–761.
- Fee R., Erridge A. y Hennigan S. (2002). SMEs and government purchasing in Northern Ireland. *European Business Review*, 14(5), 326–334.
- Flynn, A., Davis, P., McKeivitt, D., y McEvoy, E. (2013). Mapping public procurement in Ireland. *Public Procurement Law Review*, 2013(2), 74-95.
- Flynn A, McKeivitt D. y Davis P. (2015). The impact of size on small and medium-sized enterprise public sector tendering. *International Small Business Journal* 2015, 33(4), 443–461
- Flynn, A., y Davis, P. (2016a). The policy–practice divide and SME-friendly public procurement. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(3), 559-578.
- Flynn, A., y Davis, P. (2016b). Investigating the effect of tendering capabilities on SME activity and performance in public contract competitions. *International Small Business Journal*.
- Forrant, R. y Flynn, E. (1999). Skills, shop-floor participation and the transformation of Brimfield Precision: lessons from the revitalization of the metal-working sector. *Industrial and Corporate Change*, 8, 167–188.
- Forsgren, M., Holm, U., y Johanson, J. (1995). Division headquarters go abroad-a step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 32(4), 475-491.
- Frank, H., y Roessl, D. (2015). Problematization and conceptualization of “entrepreneurial SME Management” as a field of research: overcoming the size-based approach. *Review of Managerial Science*, 9(2), 225-240.
- Frasquet, M., Dawson, J., y Mollá, A. (2013). Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. *Management Decision*, 51(7), 1510-1527.
- Freshminds (2008). Evaluating SME Experiences of Government Procurement. A Report for the Scorecard Working Party.

Gassmann, O. y Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalizing in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42, 350-366.

Gavetti, G. y D. Levinthal (2000). Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search, *Administrative Science Quarterly*, 45, 113–137.

Geiger, D. y Kliesch, M. (2005). Organizations as knowledge systems: knowledge, learning and dynamic capabilities. *Organization Studies*, 26(1), 143–50.

Gellynck, X., Vermeire, B. y Viaene, J. (2007). Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 209-226.

George, G., Zahra, S. A., Autio, E. y Sapienza, H. (2004). By leaps and rebounds: learning and the development of international market entry capabilities in start-ups. *Academy of Management Proceedings*, B1–B6.

George, G. (2005). Learning to be capable: patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925–2002. *Industrial and Corporate Change*, 14, 119–151.

GHK (2010). Evaluation of SMEs' Access to Public Procurement Markets in the EU. [On-line]. Available at http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm. [Retrieved December 12, 2013].

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75–91.

Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic management journal*, 8(5), 425-440.

Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, consequences, and mediating: Role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Glover, A. (2008) *Accelerating the SME Economic Engine through Transparent, Simple and Strategic Procurement*. London: HM Treasury.

Govindarajan V. y Gupta A. K. (2001). Building and effective global business team. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 63-71.

Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: concepto, técnicas y aplicaciones*. Thompson Cívitas, 5ª edición

- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford
- Green, S. D., Larsen, G. D. y Kao, C. C. (2008). Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. *Construction Management and Economics*, 26(1), 63-78.
- Greer, H. (1999). *Small Firms and Public Procurement in Ireland: A Study for the Department of Enterprise, Trade and Employment*. London: Network Resources Limited.
- Griffith, D.A. y Harvey, M.G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
- Gutiérrez, L.G. (2008). *Iniciativas actuales para la implantación de la gestión de la calidad: análisis comparativo de su estructura e impacto sobre las capacidades dinámicas de la organización*. Tesis de doctorado. Universidad de Granada
- Hadley, R. D., y Wilson, H. I. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697-717.
- Halinen, A., y Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: HBS Press.
- Han, J.K., Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.
- Hannan, M. T. y Carroll, G. R. (1992). *Dynamics of organizational populations*. New York: Oxford University Press.
- Harland, C., Telgen, J., y Callender, G. (2013). International research study of public procurement. In: C., Harland, G., Nassimbeni, E., Schneller (Eds.) *The SAGE Handbook of Strategic Supply Management*, 374-401 (Chapter 16).
- He, Z. L. y Wong. P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481-494.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarities and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. y Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Blackweel Publishing Ltda.

Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7(1), 91-102.

Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(1), 63-84.

Heng-Yih, L. y Chia-Wen, H. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 49 (9), 1510 - 1534

Hennart, J. F. (1982). *A Theory of the Multinational Enterprises*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.

Hermano, V., y Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69(9), 3447-3458.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1996). *Metodología de la investigación* Mc Graw Hill.

Hommen, L., y Rolfstam, M. (2009). Public procurement and innovation: towards a taxonomy. *Journal of Public Procurement*, 9(1), 17.

Hooley, G. Lynch, J.E. y Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1), 75–89.

Hou, J. J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1251-1268.

Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literature. *Organization Science*, 2(1): 88–115.

Hurley, R.F. y Hult, G.T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

Iansiti, M. y Clark, K.B. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557–605.

Ibrahim, M., Bawole, J. N., Obuobisa-Darko, T., Abubakar, A. B., y Kumasey, A. S. (2017). The legal regime and the compliance façade in public procurement in Ghana. *International Journal of Public Sector Management*, 30(4).

ICEX (2015). Informe de adjudicaciones a empresas españolas en 2014. Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo (Álvarez García, J; Cervelló Ferrando, V. M.. Oficina Económica y Comercial de España en Washington Editor: ICEX España Exportación e Inversiones.

Igartua, J.J., y Humanes, M.L. (2004). El método científico aplicado a la investigación en comunicación social. *Journal of Health Communication*, 8(6), 513-528

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and Ambient moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.

Jantunen, A., Ellonen, H. K., y Johansson, A. (2012). Beyond appearances—Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30, (2), 141-155

Javalgi, R.G., Martin, L.C., y Young, R.B. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management; a framework and implications for service providers. *Journal of Service Marketing*, 20(1), 12-24.

Jiao, H., Wei, J. y Cui, Y. (2010). An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning. *Frontiers of Business Research*, 4, (1), 47 -72

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

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(2), 305-322.

Jones, O., Macpherson, A., y Jayawarna, D. (2012). Learning to Grow: Dynamic Capabilities in New Technology-based Firms. *Organization Learning and Knowledge Conference*

Karim, S. y Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal*, 21, 1061-1081.

- Karjalainen, K., y Kempainen, K. (2008). The involvement of small-and medium-sized enterprises in public procurement: Impact of resource perceptions, electronic systems and enterprise size. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 230-240.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., y Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kedia, B. L., y Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571.
- Kenny, B., y Fahy, J. (2011). SMEs' Networking Capability and International Performance. In *Interfirm Networks: Theory, Strategy, and Behavior* (pp. 199-376). Emerald Group Publishing Limited.
- Keulemans, S., y Van de Walle, S. (2017). Cost-effectiveness, domestic favouritism and sustainability in public procurement: a comparative study of public preferences. *International Journal of Public Sector Management*, 30(4).
- Kidalov, M. V., y Snider, K. F. (2011). US and European public procurement policies for small and medium-sized enterprises (SME): a comparative perspective. *Business and Politics*, 13(4), 1-41.
- King A. A. y Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186.
- Klassen, A. C., Creswell, J., Plano Clark, V. L., Smith, K. C., y Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of Life Research*, 21(3), 377-380.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, JAI Press, 11-26.
- Knight G. A. y Liesch P. W. (2002). Information Internaisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55, 981-995.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G. A., y Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Knudsen, T., y Madsen, T. K. (2002). Export strategy: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 475-502.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

- Kogut, B., y Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kolbe, R. H., y Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of consumer research*, 18(2), 243-250
- Kor, Y. Y., y Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.
- Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- Kutlina-Dimitrova, Z., y Lakatos, C. (2016). Determinants of direct cross-border public procurement in EU Member States. *Review of World Economics*, 152(3), 501-528
- Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply* (Vol. 94). London: Prentice Hall.
- Lampel, J. y Shamsie, J. (2003). Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2189-210.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B., y Pathak, S. (2002, August). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. In *Academy of Management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. M1-M6). Academy of Management.
- Lazonick, W., y Prencipe, A. (2005). Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce plc. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 501-542.
- Lee, J., Lee, K. y Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727–47.
- Lenox, M. y King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through Interna information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331–45.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.

- Li, J. (1995). Foreign entry and survival: Effects of setrategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal*, 16(5), 333-351.
- Li, L., Li, D. y Dalgic, T. (2004). Internationalisation Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Management International Review*, 44(1), 93-116.
- Liao, J., Welsch, H., y Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and reponsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28, 63-85
- Liao, S.H., Chang, W.J. y Wu, C.C. (2010). An integrated model of learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Applications*, 37(5), 3792-8.
- Liao, S.H., Chang, W.J., Wu, C.C. y Katrichis J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, 40, 301–310.
- Lichtenthaler, U. y Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315-1338.
- Liu, P., Chen, W. y Tsai, C. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries, *Technovation*, 25, 637–644.
- Loader, K. (2005). Supporting SMEs through government purchasing activity. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(1), 17-26.
- Loader, K. (2007). The challenge of competitive procurement: value for money versus small business support. *Public Money and Management*, 27(5), 307-314.
- Loader, K. (2011). Are public sector procurement models and practices hindering small and medium suppliers?. *Public Money & Management*, 31(4), 287-294.
- Loader, K. (2013). Is public procurement a successful small business support policy? A review of the evidence. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(1), 39-55.
- Loader, K. (2015). SME suppliers and the challenge of public procurement: Evidence revealed by a UK government online feedback facility. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 103-112.
- Lockett, A., Thompson, S., y Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. y Bracken, C.C. (2002). Content analysis in mass communication. *Human Communication Research*, 28(4), 587-604

- Losada Pérez, F., Navarro García, A., Ruzo Sanmartín, E., y Barreiro Fernández, J. M. (2006). La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 12(1), 85-105.
- Lu, J. W. y Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586
- Lundberg, S., y Bergman, M. (2017). Tendering design when price and quality is uncertain. *International Journal of Public Sector Management*, 30(4).
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Luo, Y. (2002). Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises. *Organization Science*, 13(1), 48-63.
- Ma, J. y Todorovic, Z. (2011). Making universities relevant: market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning. *Academy of Marketing Studies Journal*, 15, 1–15.
- Macher, J. T., y Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20(s1), S41-S62.
- MacManus, S. A. (1991a). Why businesses are reluctant to sell to governments. *Public Administration Review*, 328-344.
- MacManus, S. A. (1991b). *Doing Business With Government: The Private Sector's Assessment of Government Purchasing and Contracting Practices*.
- Madsen, T., y Servais, P. (1997). The internationalisation of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Madsen, E. L. (2010). A dynamic capability framework: generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship.
- Mahoney, J. y Pandian, R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Maklan, S., y Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1392-1410.

- Mamavi, O., Meier, O., y Zerbib, R. (2017). How do strategic networks influence awarding contract? Evidence from French public procurement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(4)
- March, J. G. y Simon, H. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons: New York.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic management journal*, 27(3), 201-214.
- Marsh, E.E., y White, M.D. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55 (1), 22-45
- Mathews, J. A. y Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387.
- McAleer, E., Mclvor, R., Humphreys, P., y McCurry, L. (2000). What multinational corporations with manufacturing plants in Northern Ireland and the Republic of Ireland are demanding from their suppliers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4), 363-373.
- McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902-908
- McKelvie, A., y Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(s1), S63-S80.
- McKevitt, D., y Davis, P. (2013). Microenterprises: how they interact with public procurement processes. *International Journal of Public Sector Management*, 26(6), 469-480.
- Menguc, B., y Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
- Michaelis, C., McGuire, M., y Ferguson, L. (2003). SBS diversity in public sector procurement survey. DTI.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., y Henneberg, S. C. (2012). Networking capability in business relationships—Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 739-751.

Monferrer, D. (2011). La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. El efecto mediador de las capacidades dinámicas. Tesis de doctorado. Universidad de Valencia.

Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.

Moorman, C. y Miner, A.S. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(February), 91-106.

Morand, P. H. (2003). SMEs and public procurement policy. *Review of Economic Design*, 8(3), 301-318.

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.

Morrissey, B., y Pittaway, L. (2004). A study of procurement behaviour in small firms. *Journal of small business and enterprise development*, 11(2), 254-262.

Mosakowski, E. y McKelvey, B. (1997). Predicting Rent Generation in Competence-Based Competition, in: Heene, A., Sanchez, R. (eds.), *Competence-based Strategic Management*, Chichester, Wiley, 65-85.

Mosey, S. (2005). Understanding new-to-market product development in SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 25, 114-30.

Mu, J. (2014). Networking capability, network structure, and new product development performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(4), 599-609.

Muro Gil, J. F. (2009). *Iniciación a las Licitaciones Internacionales - Programa ILI. Cámaras de Comercio e Industria y Navegación de España*

Narayanan, V. K., Colwell, K., y Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(s1).

Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.

Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Newbert, S. L. (2005). New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*, 43, 55-77.

Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.

Newey, L. R., y Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(s1), S81-S100.

Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.

Nummela, N. (2004). Is the Globe Becoming Small or is the Small Becoming Global? *Globalization and Internationalizing SMEs. Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*. M. V. Jones and P. Dimitratos. Cheltenham, UK, Edward Elgar, 128-151.

Nystrom, P. C. y Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12, 53-65.

O'Brien, G. (1993). Public procurement and the small or medium sized enterprise. *Public Procurement Law Review*, 2, 82-92.

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

OECD-APEC (2007). *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. Paris., Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE) Publishing.

OECD (2013). *Government at a glance 2013: procurement data*. Available at: www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4213201e.pdf?expires1/41457615797&id1/4id&accname1/4guest&checksum1/408034536CF468AD5353E82D5C2983E33 (accessed 9 March 2015).

Oktemgil, M. y Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-66.

Ongkittikul, S. y Geerlings, H. (2006). Opportunities for innovation in public transport: Effects of regulatory reforms on innovative capabilities. *Transport Policy*, 13, 283–293.

Onkelinx, J. y Sleuwaegen, L. (2008). *Internationalization of SMEs (Research Report)*. Flanders DC and Vlerick Leuven Gent Management School.

O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185.

Orlandi, P. (2006). *Las PYME y su rol en el Comercio Internacional*. White Paper Series del Centro de Estudios para el

Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.

Oviatt, B. y McDougall, P. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a World-Wide Stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.

Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory. The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37, 85-99.

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537-553.

Paarup Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of knowledge management*, 10(4), 59-71.

Palacios, B., Gutiérrez, A. y Sánchez, M.C. (2013). NVIVO una herramienta de utilidad en el mundo de la comunicación. *Investigar La Comunicación Hoy. Revisión De Políticas Científicas y Aportaciones Metodológicas: Simposio Internacional Sobre Política Científica En Comunicación*, pp. 1003-1018

Parker, D., y Hartley, K. (1997). The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2), 115-125.

Patil, K. (2017). Public procurement policy for small & medium enterprises in developing countries: evidence from India. *International Journal of Public Sector Management*, 30(4).

Pavlou, P.A. y El Sawy, O.A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42 (1), 239 - 273

Peck, F., y Cabras, I. (2011). The impact of local authority procurement on local economies: the case of Cumbria, North West England. *Public Policy and Administration*, 26(3), 307-331.

Pehrsson, T., Ghannad, N., Pehrsson, A., Abt, T., Chen, S., Erath, F., y Hammarstig, T. (2015). Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 28-48

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, Sharpe.

Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA.

Peñate, Y. (2013). Factores determinantes del crecimiento de las pymes: el papel de las capacidades dinámicas y la

orientación emprendedora. Tesis de doctorado. Universidad de Oviedo.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Peteraf, M. A., y Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.

Pickernell, D., Kay, A., Packham, G., y Miller, C. (2011). Competing agendas in public procurement: an empirical analysis of opportunities and limits in the UK for SMEs. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29(4), 641-658.

Pinho, J. C., y Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403.

Pisano, G. (1994). Knowledge integration and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15, 85-100.

Pitelis, C. N., y Teece, D. J. (2010). Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1247-1270.

Pohjola, M. y Stenholm, P. (2012). The Hierarchical Structure of Dynamic Capabilities and Evolutionary Fitness of the Firm (May 28, 2012). Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2075255> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2075255>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1986). The Dominant Logic; a New Linkage Between Diversity and Performance; Summary. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 33, 79-91.

Prange, C., y Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.

Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.

Preuss, L. (2011). On the contribution of public procurement to entrepreneurship and small business policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9-10), 787-814.

- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001a). Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Journal*, 26.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.
- Prier, E., y McCue, C. P. (2009). The implications of a muddled definition of public procurement. *Journal of Public Procurement*, 9(3/4), 326.
- Prieto, I. M., y Easterby-Smith, M. (2006). Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 500-510.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. y Lioukas, S. (2008). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. DRUID 25th Conference, Copenhagen.
- Quayle, M. (2002). E-commerce: the challenge for UK SMEs in the twenty-first century. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(10), 1148-1161.
- Ram, M., y Smallbone, D. (2003). Supplier diversity initiatives and the diversification of ethnic minority businesses in the UK. *Policy Studies*, 24(4), 187-204.
- Raymond, L., Bergeron, F., Croteau, A. M., y St-Pierre, J. (2015). Developing Absorptive Capacity through e-Business: The Case of International SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 75-94.
- Reijonen, H., Tammi, T., y Saastamoinen, J. (2016). SMEs and public sector procurement: Does entrepreneurial orientation make a difference?. *International Small Business Journal*, 34(4), 468-486.
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Richardson, G. B. (1972). The Organisation of Industry. *Economic Journal*, 82, 883-96.
- Rindova, V. P. y Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263-1280.
- Rindova, V. y Taylor, S. (2002). Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution. <http://www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/dynamic.pdf>.
- Romme, A.G.L., Zollo, M. y Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and Ambient dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 4, 1271-1299.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource based framework. *Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231.

Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 556-570.

Saastamoinen, J., Reijonen, H., y Tammi, T. (2017). The role of training in dismantling barriers to sme participation in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 17(1).

Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108.

Sánchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.

Sapienza, H., Autio, E., George, C. y Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.

Schapper, P. R., Malta, J. N. V., y Gilbert, D. L. (2006). An analytical framework for the management and reform of public procurement. *Journal of public procurement*, 6(1/2), 1.

Schreyo, G. y Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamisation. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Sebastián, C. J. T. (2012). Estrategia empresarial para participar en una licitación multilateral. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (866), 21-32.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. Ed. Harper & Row, Nueva York.

Sentencia del Tribunal de Justicia de 13 de octubre de 2005, Parking Brixen, C-458/03, Rec. p. I-8585, apartados 46 y 48, y la jurisprudencia allí citada; sentencia del Tribunal General de 12 de marzo de 2008, European Service Network/Comisión, T-332/03, no publicada en la Recopilación, apartado 72.

Sentencia del Tribunal de Justicia de 29 de abril de 2004, Comisión/CAS Succhi di Frutta, C-496/99 P, Rec. p. I-3801, apartado 110.

Sentencia del Tribunal General de 17 de diciembre de 1998, Embassy Limousines & Services/Parlamento, T-203/96, Rec. p. II-4239, apartado 85.

Sher, P. J., y Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & management*, 41(8), 933-945.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., y Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.

Sinkovics, R. R., Penz, E., y Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. *Management International Review*, 48(6), 689–714.

Sinkovics, R. R., y Alfoldi, E. A. (2012). Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research. *Management International Review*, 52(6), 817-845.

Slater, S.F. y Narver, J.D. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58 (January), 92-125.

Smallbone, D., Kitching, J., Xheneti, M., y Athayde, R. (2009). Procurement and supplier diversity in the London 2012 Olympic Games.

Snoj, B., Milfelner, B. y Gabrijan, V. (2007). An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(3), 151–164.

Song, J. (2002). Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign investments of Japanese electronics firms in East Asia. *Strategic Management Journal*, 23, 190–210.

Stam, W., y Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.

Storsjö, I. T., y Kachali, H. (2017). Public procurement for innovation and civil preparedness: a policy-practice gap. *International Journal of Public Sector Management*, 30(4).

Sutton, J. (1992). Implementing game theoretical models in industrial economies. In A. Del Monte (ed.), *Recent Developments in the Theory of Industrial Organization*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 19-33.

Tammi, T., Saastamoinen, J., y Reijonen, H. (2014). Market orientation and smes'activity in public sector procurement participation. *Journal of Public Procurement*, 14(3), 304.

Tammi, T., Reijonen, H., y Saastamoinen, J. (2016). Are entrepreneurial and market orientations of small and medium-sized enterprises associated with targeting different tiers of public procurement?. *Environment and Planning C: Government and Policy*.

Taylor, S.J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados* (Jorge Piatigorsky Trans.). Editorial Paidós

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1992). Dynamic capabilities and strategic Management. CCC working paper no. 90-

8, Haas School of Business, University of California at Berkeley.

Teece, D., y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy for know-how and intangible assets. *California Management Review*, 40, 55-78.

Teece, D. J. (2006). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Haas School of Business Working Paper, Dec. 22.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities y Strategic Management. Organizing for innovation and growth*. Ed. Oxford University Press Inc. New York.

Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*.doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Temponi, C., y Cui, W. (2008). Factors impacting participation of Hispanic small businesses in government contracting in the USA. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 504-526.

The Economist (2015). Corporate Overseas Expansion. Opportunities and barriers. The Economist Intelligence Unit. November 2015.

The Procurement Innovation Group (2009). Using Public Procurement to Stimulate Innovation and SME Access to Public Contracts. Department of Enterprise, Trade and Employment, Ireland. [On-line]. Available at <http://etenders.gov.ie/>. [Retrieved April 7, 2013].

Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004

Tushman, M. L. y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-65.

Un, C.A. (2002). Innovative capability development in US and Japanese firms. *Academy of Management Proceedings*,

1-6.

UNOPS (2008). 2007 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

UNOPS (2009). 2008 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

UNOPS (2010). 2009 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

UNOPS (2011). 2010 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

UNOPS (2012). 2011 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

UNOPS (2013). 2012 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

UNOPS (2014). 2013 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

UNOPS (2015). 2014 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

UNOPS (2016). 2015 Annual Statistical Report on United Nations Procurement, United Nations Office for Project Services, Copenhagen, Denmark.

Valles, M. S. (2002). Entrevistas cualitativas (Vol. 32). CIS.

Van den Bosch, F., Volberda, H. W. y De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.

Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Vassolo, R. y Anand, J. (2008). An examination of dynamic capabilities: Is evolutionary theory underdetermined? *Management Research*, 6(3), 47-62.

Verona, G. y Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.

- Villar, C., Alegre, J., y Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44.
- Vogel, R., y Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Walker, H., y Preuss, L. (2008). Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1600-1609.
- Wang, C. y Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-13.
- Wang, C. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European journal of marketing*, 37(3/4), 407-429.
- Weerawardena, J, Sullivan, G., Liesch, P.W. y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- Westhead, P., Wright, M., y Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(6), 501-522.
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146.
- Wiggins, R. R., y Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, 13(1), 81-105.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.
- Wilson, H. y Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 10-20.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Woiceshyn, J. y Daellenbach, U. (2005). Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms. *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 307-342.

Woldesenbet, K., Ram, M., y Jones, T. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*, 30(5), 493-512.

Central Intelligence Agency (2015). *The World Factbook 2014-2015*. Government Printing Office.

Wu, L.Y. (2006). Resource, social capital, path dependence and dynamic capability. *Management Review*, 25(1), 121-140.

Wu, L.Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60, 549–555.

Wu, L.Y. (2010). Applicability of the Resource-based and Dynamic-capability views under Ambient volatility. *Journal of Business Research*, 63, 27-31.

Yang, J. (2012). Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29 (1), 34–46.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Yip, G. S., Biscarri, J. G., y Monti, J. A. (2000). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of international marketing*, 8(3), 10-35.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.

Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18, 23–40.

Zahra, S.A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zhang, M.J. (2007). Is support for top managers' dynamic capabilities, Ambient dynamism, and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Business and Management*, 13(1), 57-77.

Zheng, J., Walker, H., y Harland, C. (2006). The role of SMEs in public procurement: a review of literature and research agenda. In *Proceedings of the 15th Annual IPSERA Conference*, Paper ID (Vol. 57).

Zhou, K.Z., Tse, D.K. y Li, J.J. (2006). Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37, 248–63.

Zhou, L., Wu, W. y Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born–global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.

Zhou, K.Z. y Li C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.

Zollo, M. y Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25, 1233–1256.

Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

Zou, S., y Tamer Cavusgil, S. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52-69.