

LA INFLUENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING Y DE LA CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN MULTICANAL EN LOS RESULTADOS DE EXPORTACIÓN: UNA APLICACIÓN A LAS PYMES

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

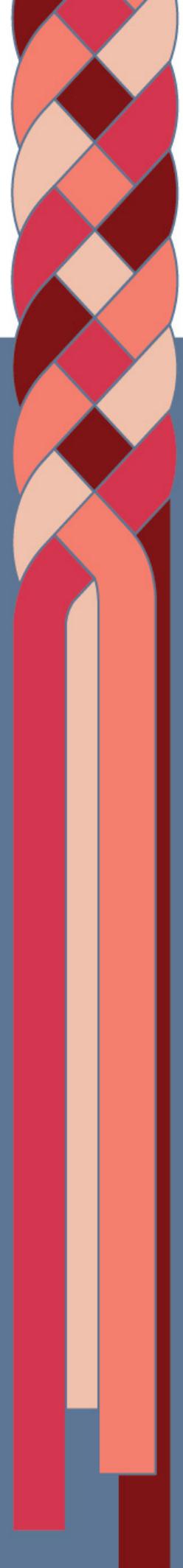
Diana Kolbe

Dirigida por:

Dra. Haydée Calderón García

Dra. Marta Frasquet Deltoro

Valencia, Marzo de 2019



PROGRAMA DE DOCTORADO EN MARKETING

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



La influencia de las capacidades dinámicas de marketing y de la capacidad de integración multicanal en los resultados de exportación: una aplicación a las pymes

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Diana Kolbe

Dirigida por:

Dra. Haydée Calderón García

Dra. Marta Frasquet Deltoro

Valencia, Marzo de 2019

Esta Tesis Doctoral se ha desarrollado en el marco del proyecto de investigación ECO2017-33051-R del Programa Estatal de I+D+i orientado a los Retos de la Sociedad. Agencia Estatal de Investigación. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España.

Agradecimientos

*“Continuous effort
- not strength or intelligence -
is the key to unlocking our potential”*

Winston Churchill

La presente tesis es fruto de un periodo de esfuerzo continuo, una motivación intrínseca, una meta personal en mi vida que no podría haber logrado sin el apoyo de una serie de personas. Quiero agradecer a todas las personas que han hecho posible la realización de mi sueño y que me han acompañado durante este proceso.

En primer lugar, quiero hacer un reconocimiento explícito a mis directoras de tesis, la Dra Haydée Calderón y la Dra Marta Frasquet, por la profesionalidad, la dedicación y el compromiso que han permitido la elaboración de este trabajo. A las dos quiero expresar sinceros agradecimientos por la confianza depositada en mí a lo largo de mi trayectoria como doctoranda.

Además, quiero agradecer la disponibilidad y la ayuda recibida de ProMéxico y, en especial, de Miguel Ángel Leaman Rivas y de la Dirección de Internacionalización. Gracias Ana por haberme ayudado a enfocarme en aquellas debilidades que han permitido pulir el trabajo.

Ein besonderer Dank gilt meiner Familie, meinem Bruder, der mich zum entscheidenden Schritt ermuntert hat und meinen Eltern, die mich bei all meinen Entscheidungen unterstützt haben und immer an mich geglaubt haben.

Por último, quiero expresar mi agradecimiento a Ivan, la persona que ha estado apoyándome durante todo este proceso. Tu compañía y las incontables horas que dedicamos a nuestras tesis han permitido identificar y desarrollar nuestro potencial en el ámbito de la investigación académica.

Índice general

CAPÍTULO 0.	INTRODUCCIÓN.....	1
0.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
0.2	OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	10
0.3	ESTRUCTURA DE LA TESIS	12
CAPÍTULO 1.	LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES	15
1.1	TIPOLOGÍA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LAS PYMES.....	19
1.1.1	Clasificación de las pymes según su actividad	19
1.1.2	La distribución online en las pymes	21
1.1.3	Características de la internacionalización de las pymes.....	25
1.2	APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	32
1.2.1	Aproximación al concepto de internacionalización de las pymes.....	32
1.2.2	Las teorías de internacionalización del enfoque de proceso.....	35
1.2.2.1	El modelo de Uppsala (<i>U-Model</i>)	35
1.2.2.2	Modelos relacionados con la innovación (<i>I-Models</i>).....	40
1.2.3	La teoría de redes.....	43
1.2.4	El enfoque basado en los recursos y las capacidades de la empresa.....	47
1.2.4.1	El modelo de Ahokangas.....	48
1.2.4.2	El enfoque de las capacidades dinámicas.....	49
1.3	RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1	51
CAPÍTULO 2.	LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y LA INTEGRACIÓN MULTICANAL EN LAS PYMES	55
2.1	FUNDAMENTOS DEL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	59
2.1.1	Antecedentes del enfoque de las capacidades dinámicas. Modelos estratégicos explicativos de la competitividad de la empresa	59
2.1.1.1	La teoría de la ventaja competitiva según Schumpeter	59
2.1.1.2	La teoría del crecimiento de la empresa de Penrose	60
2.1.1.3	La teoría de los costes de transacción de Williamson	61
2.1.1.4	La teoría evolutiva de la empresa de Nelson y Winter.....	61
2.1.1.5	La teoría de los recursos (<i>resource-based view</i>)	62
2.1.2	Desarrollo conceptual del enfoque de las capacidades dinámicas.....	65
2.1.2.1	Distinción de las capacidades dinámicas frente a otro tipo de capacidades.....	65
2.1.2.2	Aportaciones a la definición de las capacidades dinámicas	68
2.1.2.3	Revisión de la investigación basada en el enfoque de las capacidades dinámicas.....	73
2.2	LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	81
2.3	LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING	86
2.3.1	Definición de capacidades dinámicas de marketing	86
2.3.2	Tipología de capacidades dinámicas de marketing.....	88
2.3.3	La orientación al mercado	94
2.3.3.1	La orientación al mercado reactiva	100
2.3.3.2	La orientación al mercado proactiva	100
2.3.4	La capacidad de innovación	101
2.4	LA CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN MULTICANAL.....	105
2.4.1	Delimitación conceptual de la distribución multicanal	106

2.4.2	Coordinación de sistemas de distribución multicanal	109
2.4.3	La capacidad de integración multicanal.....	111
2.5	RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2	118
 CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA		121
3.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	125
3.2	PROPUESTA DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN Y MODELO TEÓRICO.....	126
3.2.1	Influencia de las capacidades dinámicas de orientación al mercado reactiva y proactiva en la capacidad dinámica de innovación	126
3.2.2	Influencia de las capacidades dinámicas de orientación al mercado reactiva y proactiva en la capacidad de integración multicanal	131
3.2.3	Influencia de la capacidad dinámica de innovación en la capacidad de integración multicanal	135
3.2.4	Relaciones entre la capacidad de integración multicanal en las distintas etapas del proceso de compra.....	137
3.2.5	Influencia de la capacidad de integración multicanal en los resultados de la actividad exportadora.....	138
3.3	MEDICIÓN DE LAS VARIABLES.....	143
3.3.1	Escalas de medición de las capacidades dinámicas de orientación al mercado reactiva y proactiva	143
3.3.2	Escala de medición de la capacidad dinámica de innovación	145
3.3.3	Escala de medición de la capacidad de integración multicanal	147
3.3.4	Escala de medición de los resultados de la actividad exportadora	148
3.4	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	152
3.5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	156
3.5.1	Diseño del cuestionario	156
3.5.2	Diseño muestral y trabajo de campo.....	158
3.5.3	Aproximación metodológica al análisis de datos	161
3.6	RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3	162
 CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		167
4.1	CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.....	171
4.2	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS	175
4.2.1	Análisis descriptivo de la escala de la capacidad dinámica de orientación al mercado reactiva y proactiva	175
4.2.2	Análisis descriptivo de la escala de la capacidad dinámica de innovación	176
4.2.3	Análisis descriptivo de la escala de la capacidad de integración multicanal	178
4.2.4	Análisis descriptivo de la escala de la actividad exportadora	179
4.3	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA	181
4.3.1	Fiabilidad y validez de los constructos reflectivos de primer orden	181
4.3.2	Análisis y evaluación de los constructos formativos	186
4.3.3	Fiabilidad y validez de los constructos reflectivos de segundo orden.....	190
4.4	EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	191
4.4.1	Evaluación previa del modelo estructural	191
4.4.2	Contraste de hipótesis	195
4.4.3	Análisis de los efectos indirectos.....	196
4.4.4	Sinopsis de los resultados del modelo estructural	207
4.5	RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4	211

CAPÍTULO 5.	CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES.....	215
5.1	CONCLUSIONES Y PRINCIPALES APORTACIONES ACADÉMICAS.....	219
5.2	IMPLICACIONES GERENCIALES	228
5.3	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	229
	REFERENCIAS.....	233
	ANEXOS.....	283
	ANEXO 1. CUESTIONARIO	285
	ANEXO 2. EFECTOS INDIRECTOS	297
	ANEXO 3. EFECTO DIFERENCIAL: COMPARACIÓN DE LOS EFECTOS INDIRECTOS.	303

Índice de Cuadros, Gráficos, Figuras y Tablas

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.1 CLASIFICACIÓN DE MICRO-, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA UE.....	19
CUADRO 1.2 CLASIFICACIÓN DE MICRO-, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.....	20
CUADRO 1.3 BARRERAS INTERNAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES.	27
CUADRO 1.4 BARRERAS EXTERNAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES.	28
CUADRO 1.5 BARRERAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA ONLINE.....	30
CUADRO 1.6 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO INTERNACIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS PYMES.	33
CUADRO 1.7 PRINCIPALES ENFOQUES DE ESTUDIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.	34
CUADRO 1.8 PRINCIPALES CRÍTICAS AL MODELO DE UPPSALA.	38
CUADRO 1.9 MODELOS RELACIONADOS CON LA INNOVACIÓN Y SUS RESPECTIVAS ETAPAS.	41
CUADRO 1.10 PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LAS TEORÍAS DEL ENFOQUE DE PROCESO.	43
CUADRO 1.11 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN LA TEORÍA DE REDES.	45
CUADRO 1.12 PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN.	50
CUADRO 2.1 DEFINICIONES DE CAPACIDADES DINÁMICAS.	68
CUADRO 2.2 SELECCIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS CUALITATIVOS DE CAPACIDADES DINÁMICAS.	75
CUADRO 2.3 SELECCIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS CUANTITATIVOS DE CAPACIDADES DINÁMICAS.....	78
CUADRO 2.4 DIFERENTES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN BAJO EL ENFOQUE DE CAPACIDADES DINÁMICAS.....	82
CUADRO 2.5 DEFINICIONES DE CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING.	88
CUADRO 2.6. CLASIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE MARKETING Y APORTACIONES DE LA LITERATURA.	89
CUADRO 2.7. CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING.	93
CUADRO 2.8 DEFINICIONES DE LAS PERSPECTIVAS CENTRALES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	95
CUADRO 2.9 DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN.	102
CUADRO 2.10 DIFERENCIAS ENTRE LA DISTRIBUCIÓN MULTI-, CROSS-, Y OMNICANAL.	108
CUADRO 2.11 ELEMENTOS DE LA INTEGRACIÓN MULTICANAL.....	114
CUADRO 2.12 ELEMENTOS DE INTEGRACIÓN EN LAS ETAPAS DE COMPRA.....	116
CUADRO 3.1 SÍNTESIS DEL PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.	141
CUADRO 3.2 ESCALAS DE MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA.	144
CUADRO 3.3 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN (INNOVSCALE).	146
CUADRO 3.4 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN MULTICANAL.	148
CUADRO 3.5 ESCALA DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA EXPORTACIÓN (EXPERF).....	149
CUADRO 3.6 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE PRINCIPAL.	150
CUADRO 3.7 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA EFICACIA PERCIBIDA.	151
CUADRO 3.8 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS EN 2016 Y 2017.	154
CUADRO 3.9 EXPORTACIONES DEL SECTOR DE LA MANUFACTURA SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA.	155
CUADRO 3.10 FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE CAMPO.....	160
CUADRO 4.1 EFECTOS INDIRECTOS.....	198

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS	152
GRÁFICO 4.1 CANALES DE MARKETING DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA	172

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 0.1 ESTRUCTURA DE LA PRESENTE TESIS DOCTORAL.	13
FIGURA 1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS VENTAS ONLINE.	21
FIGURA 1.2 LA UTILIZACIÓN DEL CANAL ONLINE EN MICROEMPRESAS.	22
FIGURA 1.3 LA EXTENSIÓN GRADUAL DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES: LA CADENA DE ENTRADA.	36
FIGURA 1.4 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN EL MODELO DE UPPSALA.	37
FIGURA 1.5 EL MODELO DE UPPSALA DE 2017.	40
FIGURA 1.6 MODELO DE AHOKANGAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.	48
FIGURA 2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES.	64
FIGURA 2.2 DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS A TRAVÉS DE PROCESOS EVOLUTIVOS Y DE DEPENDENCIA. .	66
FIGURA 2.3 SÍNTESIS DE LOS DIFERENTES ENFOQUES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.	96
FIGURA 2.4 DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO SEGÚN EL ENFOQUE CULTURAL.	97
FIGURA 3.1 MODELO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN.	142
FIGURA 4.1 EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS EN EL MODELO.	210

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4.1 TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.	171
TABLA 4.2 PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.	171
TABLA 4.3 NÚMERO DE CANALES.	173
TABLA 4.4 ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.	174
TABLA 4.5 ACTIVIDAD ONLINE DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.	174
TABLA 4.6 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA. .	175
TABLA 4.7 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO PROACTIVA.	176
TABLA 4.8 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN.	177
TABLA 4.9 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN MULTICANAL.	178
TABLA 4.10 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA.	180
TABLA 4.11 FIABILIDAD Y VALIDEZ SIN DEPURAR.	182
TABLA 4.12 FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DEPURARADA.	183
TABLA 4.13 VALIDEZ DISCRIMINANTE: CRITERIO DE FORNELL Y LARCKER.	184
TABLA 4.14 VALIDEZ DISCRIMINANTE: CARGAS CRUZADAS.	185
TABLA 4.15 VALIDEZ DISCRIMINANTE: ÍNDICE HTMT.	186
TABLA 4.16 MODELO DE MEDIDA DE LOS CONSTRUCTOS FORMATIVOS SIN DEPURAR.	188
TABLA 4.17 MODELO DE MEDIDA DE LOS CONSTRUCTOS FORMATIVOS DEPURADO.	189
TABLA 4.18 FIABILIDAD COMPUESTA Y AVE DE LAS VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN.	191
TABLA 4.19 COLINEALIDAD DEL MODELO.	192
TABLA 4.20 NIVEL PREDICTIVO DEL MODELO.	193
TABLA 4.21 VALOR F^2	193
TABLA 4.22 Q^2 DE STONE-GEISSER.	194
TABLA 4.23 CONTRASTE DE HIPÓTESIS.	195
TABLA 4.24 EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.	200
TABLA 4.25 DETERMINACIÓN DEL TIPO DE EFECTO DE MEDIACIÓN.	202
TABLA 4.26 EFECTOS TOTALES: EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.	205
TABLA 4.27 PRINCIPALES RESULTADOS DEL EFECTO DIFERENCIAL.	206
TABLA 4.28 RELACIONES SIGNIFICATIVAS DIRECTAS E INDIRECTAS DEL MODELO ESTRUCTURAL.	208

Capítulo 0. Introducción

0.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
0.2	OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	10
0.3	ESTRUCTURA DE LA TESIS	12

0.1 Justificación de la investigación

La digitalización de la economía y la sociedad ha hecho que el comercio electrónico se convierta en una vía de comercialización que recibe una atención prioritaria por parte de las empresas. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) estima que el valor de las ventas mundiales del comercio electrónico alcanzó los \$25,4 billones de dólares estadounidenses (USD) en 2015 (UNCTAD, 2017a). La Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC por sus siglas en inglés) ofrece un valor similar para el valor del comercio electrónico a nivel global en 2016; la USITC estima que las transacciones del comercio electrónico suman un valor de \$27,7 billones de USD, de las cuales, \$23,9 billones son entre empresas (B2B) y \$3,8 billones entre empresas y consumidores (B2C) (USITC, 2017; WTO, 2018). El comercio electrónico está transformando el panorama global del comercio abriendo nuevas oportunidades en los mercados internacionales, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes); se estima que el comercio electrónico transfronterizo representa el 12% de los bienes comercializados a nivel mundial (Manyika et al., 2016) y se espera que hasta el año 2020 el comercio electrónico transfronterizo crezca el doble que la tasa del comercio electrónico nacional (ITC, 2017a).

La integración de las pymes en el comercio internacional a través del comercio electrónico es uno de los objetivos más destacados y que más atención ha ganado en los foros internacionales. Las pymes representan el 95% de las empresas a nivel mundial y proporcionan entre el 60-70% del empleo del sector privado, sin embargo, solo representan un tercio del producto interior bruto (PIB) global (Dadush et al., 2015). Entre las pymes se distinguen tres categorías: microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas (Comisión Europea, 2003). Particularmente las micro- y pequeñas empresas, es decir, las que cuentan con menos de 50 empleados, se enfrentan a grandes dificultades para ser productivas y mejorar su competitividad. Por lo tanto, esta Tesis Doctoral se refiere especialmente a las empresas más pequeñas dentro de la categoría de las pymes.

El comercio electrónico ha tenido un papel clave en la Conferencia Ministerial de la Organización Mundial de Comercio (WTO por sus siglas en inglés) que se llevó a cabo en diciembre de 2017: los miembros de la WTO reconocen las oportunidades y los desafíos a los que se enfrentan los países en vías de desarrollo, así como las micro-, pequeñas y

medianas empresas en relación al comercio electrónico y llevarán a cabo actividades para facilitar el comercio digital (WTO, 2017a).

Según el *World Trade Report 2016* de la WTO, una oportunidad clave del canal online es que permite que las pymes aumenten sus exportaciones y amplíen el número de los destinos extranjeros (WTO, 2016a). De acuerdo con la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas* (UN por sus siglas en inglés), los países en vías de desarrollo tienen que reforzar las soluciones digitales que ofrecen oportunidades a las pymes para acceder a servicios financieros y mercados y que permitan la integración de sus cadenas de valor (UN, 2015).

En este sentido, el Centro de Comercio Internacional¹ (ITC por sus siglas en inglés) constata que el desafío clave al que se enfrentan las pymes exportadoras es competir en los mercados internacionales, ya que su reducido tamaño limita las mejoras en la productividad y competitividad y restringe sus procesos de internacionalización (ITC, 2017b). Esta situación causa la necesidad de encontrar iniciativas para el desarrollo de exportaciones que respondan a las necesidades de estas empresas (ITC, 2018). Una posible vía de crecimiento para las pymes es ampliar el portafolio de los canales de distribución incorporando a los canales tradicionales el canal online. Internet y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han permitido el acceso a un mercado más grande; a través de la creación de una página web, la conexión con plataformas del comercio electrónico (marketplaces) o la utilización de las redes sociales, las pymes pueden llegar a tener una presencia global y comercializar sus productos en un mercado más amplio (APEC, 2018).

Es evidente que el comercio electrónico tiene un papel cada vez más importante en el crecimiento económico y en la creación de empleos y que proporciona oportunidades para el desarrollo económico a nivel internacional. Sin embargo, aún quedan por superar importantes barreras para que las pymes puedan aprovechar el potencial del canal de distribución online, en concreto, las alternativas de la venta online internacional (UNCTAD, 2015; 2017b). Esto se debe en gran parte a la falta de conocimiento

¹ El ITC es la agencia conjunta de la WTO y la UN que tiene como objetivo mejorar la competitividad y conectividad a los mercados internacionales de las pymes en economías en vías de desarrollo y en transición con el fin de aumentar los ingresos y crear las oportunidades de empleo.

especializado que impide que las pymes y sobre todo las microempresas identifiquen los beneficios que se pueden generar en la participación en el comercio electrónico (Sandberg y Håkansson, 2014) y las capacidades de aprovechar dicho formato comercial (Ramsey, Ibbotson, Bell y Gray, 2003; Lawrence y Tar, 2010; Hourali, Fathian, Montazeri y Hourali, 2013). En particular, las micro- y pequeñas empresas de los países en vías de desarrollo, no tienen el mismo nivel de preparación que las de los países desarrollados para poder aprovechar las oportunidades de crecimiento del comercio electrónico (UNCTAD, 2017a).

En América Latina las pymes representan el 99% del total de empresas y aportan el 67% del empleo, por este motivo, son los actores claves para impulsar el crecimiento económico; sin embargo, sus niveles de productividad, sobre todo de las microempresas, son bajos y restringen su capacidad de contribuir al PIB (CEPAL, 2018). Asimismo, la diversificación de los mercados en países en vías de desarrollo es menor; de acuerdo con un estudio de ITC, las empresas de países en vías de desarrollo exportan a través de comercio electrónico a un promedio de siete países, mientras que las empresas de países desarrollados lo hacen a una media de quince (ITC, 2017a).

México es la segunda economía más grande de América Latina y está clasificada como economía en vías de desarrollo (IMF, 2018). Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI), existe una preeminencia de pymes en el tejido empresarial de la economía mexicana, de las que un alto porcentaje son microempresas. En este sentido, las microempresas son el pilar fuerte de la economía mexicana y tienen una particular importancia en la contribución a la generación de empleo empresarial (ENAPROCE, 2015).

En 2017, el PIB mexicano creció un 2,1% (INEGI, 2018a). De acuerdo con la WTO, el crecimiento económico ha sido impulsado principalmente por la mayor demanda interna y el aumento de las exportaciones de manufacturas (WTO, 2017b). El crecimiento de las exportaciones de los últimos años ha ayudado a reducir el déficit de la balanza comercial mexicana, en 2017, las exportaciones crecieron un 9,5%, alcanzando un valor de \$409.401,1 millones (Euromonitor, 2018). México muestra una dependencia de las exportaciones en cuanto al país de destino: en 2017, el 79,9% de las exportaciones mexicanas estaban dirigidas a los Estados Unidos (Euromonitor, 2018). Asimismo, cabe

destacar que las exportaciones están en manos de pocas empresas de mayor tamaño (Euromonitor, 2018). Estos factores causan la necesidad de que México diversifique sus exportaciones, incluyendo las pymes y ampliando los países de destino (UNCTAD, 2017a). Aunque existen programas por parte del gobierno mexicano que buscan ayudar a que las pymes se adapten a las circunstancias actuales y futuras y establezcan apoyo para fortalecer el crecimiento, el empleo y la competitividad en el entorno global, como por ejemplo las *7 acciones para el exportador, una alianza estratégica del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE), Dun and Bradstreet* y ProMéxico, las pymes todavía no han logrado superar las carencias estructurales (ProMéxico, 2017). Para que las pymes sigan funcionando como motor de la economía, tienen que crecer en tamaño (INEGI, 2016a) y aumentar sus actividades en los mercados exteriores (OCDE, 2018a).

Ante esta realidad, el comercio electrónico ofrece oportunidades para las pymes de países en vías de desarrollo para incursionar en nuevos mercados en el extranjero (ITC, 2016). Un estudio realizado por eBay destaca que el 74% de las pymes mexicanas con actividad exportadora que utilizan el marketplace de eBay llegan a diez mercados o más (eBay, 2017). Es evidente que la exportación de las pymes mexicanas es un tema relevante en el que adquiere un papel cada vez más destacado la venta online. Es necesario seguir avanzando en la investigación en este tema ya que, de acuerdo con Bukht y Heeks (2017), las implicaciones de la economía digitalizada no han sido suficientemente investigadas en los países en vías de desarrollo.

La incorporación de los canales online al sistema de los canales offline ha sido analizada bajo el término de la multicanalidad (Bilgicer, Jedidi, Lehmann, y Neslin, 2015; Herhausen, Binder Schoegl y Herrmann, 2015). La implementación de los canales online ofrece una oportunidad de crecimiento, no obstante, es importante destacar que los conflictos entre los miembros de los distintos canales pueden afectar el funcionamiento del sistema multicanal. De acuerdo con Verhoef (2012), es necesario que las empresas eviten los efectos de canibalización entre los canales, es decir, que las ventas del nuevo canal online se produzcan a costa de las ventas de los canales offline preexistentes. La capacidad de integración multicanal, o el nivel de integración de los distintos canales, puede ayudar a

evitar el conflicto intercanal y crear sinergias entre los canales (Neslin et al., 2006; Pentina y Hasty, 2009).

Con todo, la adopción de un sistema de distribución multicanal que integra el canal online con los sistemas de venta offline es un factor clave para impulsar el desarrollo internacional de las pymes a través de la adaptación a un entorno cada vez más globalizado y competitivo con un nivel sofisticado de tecnología (Sinkovics, Sinkovics y Jean, 2013; Brown y Dant, 2014; Watson, Worm, Palmatier y Ganesan, 2015). Sin embargo, dicha adaptación requiere la revisión y profundización de las estrategias de gestión, innovación e integración, con el objetivo de alcanzar incrementos de eficiencia y de calidad en sus procesos y productos, y de esta manera penetrar, competir y posicionarse ventajosamente frente a sus competidores en los mercados internacionales (Wallace, Giese y Johnson, 2004; Zhang et al., 2010; Shankar, Inman, Mantrala, Kelley y Rizley, 2011). Todos estos procesos de adaptación y de reconfiguración de los sistemas de distribución internacional, por su complejidad y exigencia requieren el desarrollo de capacidades dinámicas en la empresa.

El concepto de las capacidades dinámicas ha captado el interés de la investigación en el contexto de la gestión empresarial en los últimos años y de forma concreta, en la dinámica y desarrollo exterior (Luo, 2002; Jantunen, Puumalainen, Saarenketo y Kyläheiko, 2005; Weerawardena, Mort, Liesch y Knight, 2007; Villar, Alegre y Pla-Barber, 2014; Pehrsson et al., 2015; Lessard, Teece y Leih, 2016). Entendemos por capacidades dinámicas la habilidad de las empresas de crear, adaptar o modificar sus competencias, que permiten responder a entornos rápidamente cambiantes (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Las capacidades dinámicas son rutinas de orden superior (Danneels, 2008) que ayudan a modificar el conjunto de recursos de una empresa (Helfat y Winter, 2011).

La relación positiva entre el desarrollo de capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa ha sido evidenciado en la literatura (Teece et al., 1997; Zollo y Winter, 2002; Zott, 2003; Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006; Teece, 2007; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Murray, Gao y Kotabe, 2011; Ngo y O’Cass, 2012; Protogerou, Caloghirou y Lioukas, 2011; Lin y Wu, 2014; Pezeshkan, Fainshmidt, Nair, Frazier y Markowski, 2016). De acuerdo con el análisis de Wang y Ahmed (2007), la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa es más compleja que un efecto directo. Las capacidades

dinámicas influyen en las capacidades operativas; lo que a su vez tiene un efecto en el rendimiento de la empresa (Zott, 2003; Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Wang y Ahmed, 2007; Murray et al., 2011; Ngo y O’Cass, 2011; Protojerou et al., 2011).

Analizando la literatura, es evidente la existencia de capacidades dinámicas en las empresas internacionales, ya que en estos entornos es más notable el efecto de su aplicación (Pehrsson et al., 2015). Según Frassetto, Dawson y Mollá (2013), el enfoque de capacidades dinámicas es relevante para estudiar los procesos de internacionalización debido a la complejidad y dinamismo de ese entorno y por la orientación emprendedora frecuente en las empresas que se internacionalizan. Las capacidades dinámicas influyen positivamente en el desempeño internacional de la empresa (Evers, 2011; Prange y Verdier, 2011). Respecto a las pymes, Ali (2015) constata que las capacidades dinámicas ayudan a reconocer e identificar nuevas oportunidades de negocio y a crear ventajas competitivas en el desarrollo internacional. Tallott y Hilliart (2016) aportan un modelo conceptual que analiza el desarrollo de las capacidades dinámicas en los procesos de aprendizaje e internacionalización de pymes. Aunque el marco conceptual de las capacidades dinámicas ha sido aplicado al ámbito de las pymes, existen pocos estudios que analicen de forma más concreta la situación de las micro- y pequeñas empresas.

La consideración de las capacidades dinámicas ayuda a entender cómo las pymes crean y actualizan sus fuentes de competitividad en el desarrollo exterior. En concreto, las capacidades dinámicas de marketing ayudan a descubrir las oportunidades en nuevos mercados a través de la recopilación e integración de la información sobre los mercados exteriores (Morgan, Katsikeas y Vorhies, 2012), lo que permite que las empresas adapten sus productos y servicios a los cambios en los mercados y en las tecnologías y que puedan ofrecer valor añadido a los clientes (Fang y Zou, 2009). El desarrollo hacia mercados exteriores requiere capacidades de aprendizaje en cuanto a nuevos mercados, culturas, internalización de nuevos conceptos y acceso a nuevos recursos (Luo, 2002).

Hay diversidad en la definición de las capacidades de marketing y por el momento no se ha llegado a un acuerdo en su conceptualización (Barrales, Martínez y Gázquez, 2014). Tras la revisión de la literatura encontramos que la orientación al mercado es una capacidad dinámica de marketing ya que permite la creación e integración de conocimiento del mercado para diseñar y ejecutar respuestas eficaces a los cambios en el

mercado (Bruni y Verona, 2009). La orientación al mercado queda definida por la orientación al mercado reactiva, que se refiere a las necesidades expresadas por los clientes, y la orientación al mercado proactiva, que se refiere a las necesidades latentes de los clientes (Narver, Slater y MacLachlan, 2004). La capacidad dinámica de orientación al mercado se ve complementada por la capacidad dinámica de innovación (Menguc y Auh, 2006). La capacidad de innovación se reconoce como fuente de ventajas competitivas (Weerawardena y O’Cass, 2004) e impulsora para el éxito en la exportación (Vicente, Abrantes y Teixeira, 2015).

La orientación al mercado y la capacidad de innovación son capacidades dinámicas que ayudan a que las empresas se adapten a los contextos en los mercados y se aprovechen de las oportunidades a través de la creación o reconfiguración de las capacidades operativas (Atuahene-Gima, 2005; Baker y Sinkula, 2007; Li, Lin y Chu, 2008; Murray et al., 2011; O’Cass y Ngo, 2012). Creemos que ambas capacidades dinámicas tienen características que permiten la creación y reconfiguración de las capacidades en una empresa sobre la base del conocimiento del mercado.

Hemos señalado que la implementación del canal online puede ser una vía de desarrollo en mercados exteriores para las pymes. Sin embargo, la implementación de nuevos canales y consecuentemente el aumento de los puntos de interacción entre cliente y empresa resulta en expectativas más altas en el proceso de compra de los clientes y requiere que las empresas integren múltiples funciones de marketing, operacionales, de la tecnología de la información y de logística para crear y ofrecer experiencias positivas a los clientes (Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan y Venkataramanan, 2005; Neslin y Shankar, 2009; Huang y van Mieghem, 2014; Emrich, Paul y Rudolph, 2015; Jiang, Xu y Bao, 2015; Vogel y Paul, 2015; Lemon y Verhoef, 2016). La integración de las actividades en los diversos canales se ha convertido en la prioridad actual para las empresas (Brynjolfsson, Hu y Rahman, 2013; Verhoef, Kannan e Inman, 2015). El desarrollo de esta integración multicanal no se puede conseguir con los recursos y capacidades presentes, sino que requiere desarrollar nuevas capacidades o reconfigurar las capacidades existentes, es decir, desarrollar capacidades dinámicas que permitan formas innovadoras de alcanzar ventajas competitivas (Teece et al., 1997). En este sentido, algunos autores han destacado el papel de las capacidades dinámicas para conseguir una distribución

multicanal efectiva (Daniel y Wilson, 2003; Wilson y Daniel, 2007; Li y Liu, 2014).

En síntesis, las pymes en mercados emergentes latinoamericanos, como es México, todavía encuentran importantes obstáculos para conseguir incrementar sus exportaciones, siendo pocos los estudios al respecto (Bianchi y Wickramasekera, 2016). Un canal eficiente para llegar a mercados exteriores es el canal online. No obstante, la adopción de la venta online y su integración con los canales de venta offline preexistentes supone grandes desafíos para las pymes. El uso de sistemas multicanal para la exportación requiere que se investiguen los impulsores de las decisiones de la estructura de los canales (Sinkovics et al., 2013; Li, He y Sousa, 2017). De tal manera, la presente Tesis Doctoral intenta aportar respuestas a los trabajos que apuntan la necesidad de continuar avanzando en el análisis de la integración multicanal (Oh, Teo y Sambamurthy, 2012). El estudio de las capacidades dinámicas de marketing responde a la necesidad destacada por Cao y Li (2015) de analizar los fundamentos de la capacidad de integración multicanal. Asimismo, otra aportación destacable es el análisis de la naturaleza de las capacidades dinámicas de marketing (Pisano, 2015; Tallott y Hilliart, 2016), así como el efecto de las capacidades dinámicas como mediador en otras capacidades (Schilke, Hu y Helfat, 2018) y al análisis de las relaciones entre capacidades dinámicas de diferentes niveles y su influencia sobre el desempeño exportador (Fainshmidt, Pezeshkan, Frazier, Nair, y Markowski, 2016).

0.2 Objetivos de la Tesis Doctoral

A partir de las investigaciones sobre las capacidades dinámicas de marketing, la integración multicanal y los estudios académicos relativos a la internacionalización de las pymes, esta tesis propone como objetivo general (O.G.):

Estudiar el papel de la capacidad de integración multicanal investigando sus vínculos con las capacidades dinámicas de marketing, y su influencia en los resultados de la actividad exportadora de las pymes mexicanas.

Con el fin de lograr este propósito, se determinan los siguientes objetivos específicos (O.E.) que guiarán el desarrollo progresivo y estructurado de la investigación:

O.E.1 Analizar la internacionalización de las pymes y el papel del canal online para estimular la actividad exportadora.

O.E.2. Contribuir a la delimitación conceptual del constructo de la capacidad de integración multicanal.

O.E.3. Identificar la función y la naturaleza de las capacidades dinámicas de marketing y su influencia en la capacidad de integración multicanal.

O.E.4. Proponer y contrastar un modelo de la capacidad de integración multicanal que explique la relación con las capacidades dinámicas de marketing y las consecuencias en los resultados de la actividad exportadora.

Con todo ello, esta Tesis Doctoral profundiza en la corriente investigadora de la capacidad de integración multicanal, buscando un mejor entendimiento de las causas del rendimiento de la actividad exportadora a través de la aportación de un modelo estructural. El presente trabajo añade valor a la literatura académica precedente ya que pone en consideración un componente no contemplado en anteriores investigaciones de la capacidad de integración multicanal, las capacidades dinámicas de marketing que, de acuerdo con nuestro entendimiento, pueden ser importantes en la creación y reconfiguración de la capacidad de integración multicanal. Para alcanzar los objetivos presentados, realizamos una revisión exhaustiva de la literatura de las pymes, las capacidades dinámicas de marketing, la capacidad de integración multicanal y el rendimiento de la actividad exportadora para formar un marco teórico. Tras esto, llevamos a cabo un estudio cuantitativo obtenido de una encuesta sobre una muestra de 155 micro- y pequeñas empresas mexicanas. Los datos conseguidos permitieron obtener conclusiones que aportan al ámbito de investigación y a la gestión de empresas con actividad exportadora a través de los canales online y offline.

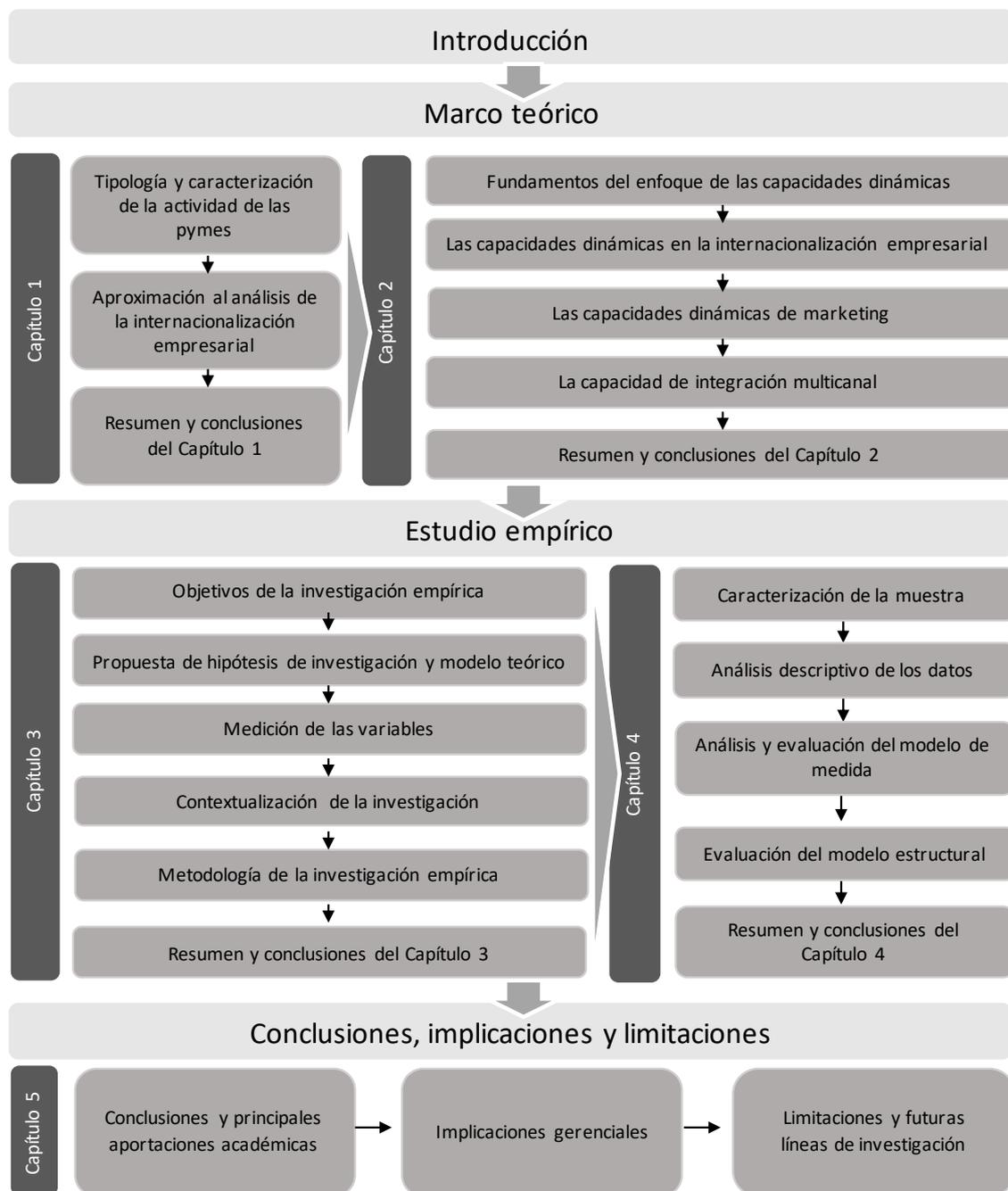
0.3 Estructura de la tesis

La presente Tesis Doctoral se estructura en cinco capítulos (Figura 0.1). Los dos primeros capítulos corresponden al marco teórico. En el primer capítulo analizamos la internacionalización de las pymes. Revisamos las aportaciones y los datos acerca de la tipología y caracterización de la actividad de las pymes. Asimismo, exponemos las aportaciones académicas relacionadas con la internacionalización empresarial de las pymes. De esa manera nos acercamos al primero de los conceptos que se propone como uno de los pilares en los que asentar este trabajo: la exportación de las pymes.

A partir de los desarrollos en torno a la internacionalización de las pymes, empezamos el segundo capítulo con la revisión de los fundamentos del enfoque de las capacidades dinámicas. En el segundo apartado analizamos las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas. En tercer lugar, nos aproximamos a las capacidades dinámicas de marketing. En el cuarto apartado analizamos con profundidad la capacidad de integración multicanal. Así, desarrollamos el marco conceptual del segundo y tercer pilar de la Tesis Doctoral: las capacidades dinámicas de marketing y la capacidad de integración multicanal.

Tras el marco teórico desarrollado en los Capítulos 1 y 2, abordamos la parte empírica. Así, en el Capítulo 3 presentamos el diseño de la investigación empírica, que incluye el desarrollo y la enunciación de las hipótesis de investigación, el planteamiento del modelo de investigación, la medición de las variables, la contextualización de la investigación y la metodología del trabajo empírico. En el Capítulo 4 exponemos los resultados obtenidos en nuestra investigación empírica, analizando en primer lugar los resultados descriptivos, para seguir con la evaluación del modelo de medida, y finalizar con la estimación del modelo teórico que nos permite contrastar las hipótesis de investigación. Finalmente, en el Capítulo 5 discutimos las conclusiones e implicaciones de esta Tesis Doctoral, así como las limitaciones de nuestro trabajo y las futuras líneas de investigación que sugerimos para continuar la investigación en esta línea.

Figura 0.1 Estructura de la presente Tesis Doctoral.



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 1. La internacionalización de las pymes

1.1	TIPOLOGÍA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LAS PYMES.....	19
1.2	APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	32
1.3	RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1	51

El Capítulo 1 forma parte del marco teórico de la presente Tesis Doctoral, que nos permitirá un mejor conocimiento sobre el fenómeno de las pymes, y las barreras específicas a las que las se enfrentan en la internacionalización.

Las pymes, muchas de las cuales son micro- y pequeñas empresas, juegan un papel importante en el tejido empresarial de México, sin embargo, su participación en la exportación es relativamente baja. Con la aparición del canal online se abren nuevas oportunidades para que las pymes puedan desarrollarse hacia mercados exteriores. A lo largo de este capítulo se realizará una profunda revisión de las características de las pymes exportadoras y su desarrollo en el comercio online, estructurado en dos apartados.

En el primer apartado analizamos las características y la tipología de las pymes exportadoras. Detectamos que la principal característica de las pymes es su reducido número de empleados y volumen de ventas que limitan su crecimiento y progreso. Una posible vía de desarrollo es la implementación del canal online que puede tener efectos positivos en el rendimiento y la competitividad de las pymes. En el caso de las pymes mexicanas, el canal online puede tener un papel importante en su desarrollo exterior, si estas logran superar ciertas barreras a la internacionalización y al comercio electrónico.

Tras una breve revisión de la literatura sobre los métodos de entrada en los mercados exteriores en el primer apartado, nos centramos en el segundo apartado en revisar los enfoques de estudio de la internacionalización; analizamos el concepto de internacionalización de las pymes presentando las teorías y los modelos que sirven para explicar su internacionalización.

Destacamos la flexibilidad del enfoque de las capacidades dinámicas que ayuda a que las empresas se adapten a un entorno complejo en mercados exteriores a través del desarrollo de ventajas competitivas, el impulso de estrategias de internacionalización y la aceleración de los procesos de la internacionalización. En el tercer apartado cerramos el capítulo con un resumen y las principales conclusiones.

1.1 Tipología y caracterización de la actividad de las pymes

1.1.1 Clasificación de las pymes según su actividad

El principal rasgo del tejido empresarial de la zona de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es el reducido tamaño de sus empresas; las pymes generan el 60% del empleo total y entre el 50% y el 60% del valor añadido en promedio (OCDE, 2018b). Las pymes son empresas independientes y no subsidiarias que emplean un número determinado de empleados que puede variar según la definición de los distintos países; el límite superior más frecuente es el que designa la Unión Europea (UE) (OCDE, 2005). En el Cuadro 1.1 vemos que las empresas de reducido tamaño se clasifican de acuerdo con la recomendación de la UE 2003/361 que entró en vigor el 6 de mayo de 2005. Las entidades más pequeñas, las microempresas, se caracterizan por tener un número de empleados entre 0 y 9 personas y un volumen anual de ventas o un balance total menor o igual a 2 millones de euros. El siguiente estrato, las pequeñas empresas, tienen un número de empleados entre 10 y 50 y un volumen anual de ventas o un balance total menor a 10 millones de euros. Las medianas empresas tienen un número de empleados entre 50 y 250, un volumen de ventas menor a 50 millones de euros anuales y un balance total de menos de 43 millones de euros anuales (Comisión Europea, 2003; 2005).

Cuadro 1.1 Clasificación de micro-, pequeñas y medianas empresas en la UE.

Categoría de empresa	Empleados	Volumen de ventas	Balance total
Microempresa	< 10	< €2 millones	< €2 millones
Pequeña Empresa	< 50	< €10 millones	< €10 millones
Mediana Empresa	< 250	< €50 millones	< €43 millones

Fuente: Comisión Europea (2003).

En el Cuadro 1.2 se puede observar la estratificación de las empresas mexicanas según el *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas* publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009. Según la clasificación vigente en México, las microempresas se caracterizan por tener un número de empleados entre 0 y 10 personas y un volumen anual de ventas menor o igual

a cuatro millones de pesos mexicanos (MXN) que corresponde aproximadamente a 182.000 euros.

Cuadro 1.2 Clasificación de micro-, pequeñas y medianas empresas en México.

Categoría de empresa	Sector	Empleados	Volumen de ventas en millones de MXN	Volumen de ventas en millones de EUR ²	Tope máximo combinado
Microempresa	Todos	< =10	≤ 4	0,181	4,6
Pequeña Empresa	Comercio	11 - 30	4,01 - 100	0,181 - 4,545	93
	Industria y Servicios	11 - 50			95
Mediana Empresa	Comercio	31 - 100	100,01 - 250	4,546 - 11,364	235
	Servicios	51 - 100			250
	Industria	51 - 250			

Fuente: Elaboración propia a partir de DOF (2009).

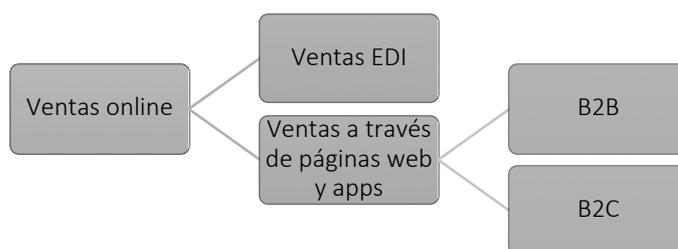
En el siguiente estrato, las pequeñas empresas se diferencian entre empresas que pertenecen al sector comercio, industria y servicios. Las pequeñas empresas de comercio tienen un número de empleados entre 10 y 30, mientras que las empresas de industria y servicios se consideran como pequeñas empresas cuando tienen un número de empleados entre 10 y 50. El rango de ventas de las pequeñas empresas es menor o igual a 100 millones de MXN anuales (4,545 millones de euros). Las medianas empresas del sector comercio tienen un número de empleados entre 31 y 100, un volumen de ventas anual menor o igual a 250 millones de MXN (11,364 millones de euros). En cuanto a las empresas medianas del sector servicios, el número de empleados se sitúa entre 51 y 100 y el volumen de ventas anual es menor o igual a 250 millones de MXN (11,364 millones de euros). El número de empleados de las empresas medianas industriales está entre 51 y 250 y el volumen de ventas anual es menor o igual a 250 millones de MXN (11,364 millones de euros). El estrato de la empresa se determina a partir de la puntuación obtenida. La puntuación de la empresa se obtiene multiplicando el número de empleados por 10% más el volumen de ventas anual por 90%, el cual debe ser igual o menor al tope máximo combinado de la categoría (DOF, 2009).

² De acuerdo con los datos de Reuters (2018), consideramos un tipo de cambio EUR/MEX de 22 MXN a fecha de 1 de septiembre de 2018.

1.1.2 La distribución online en las pymes

El uso de múltiples vías para llegar a los clientes no es un fenómeno nuevo; sin embargo, con el desarrollo de las TIC y la aparición del comercio electrónico se abrió otra vía para llegar a mercados objetivo (Brown y Dant, 2014). La OCDE define el comercio electrónico como la venta o compra de bienes o servicios realizada a través de los métodos diseñados para recibir o realizar pedidos en línea (OCDE, 2013). Las ventas online se diferencian entre ventas a través del intercambio electrónico de datos (EDI por sus siglas en inglés) y las ventas a través de las páginas web y aplicaciones. Mientras las ventas EDI se realizan exclusivamente entre empresas (B2B por sus siglas en inglés), las ventas de empresas a través de páginas web y aplicaciones pueden ser tanto B2B como B2C, es decir entre empresas y consumidores (UNCTAD, 2015) (Figura 1.1).

Figura 1.1 Clasificación de las ventas online.

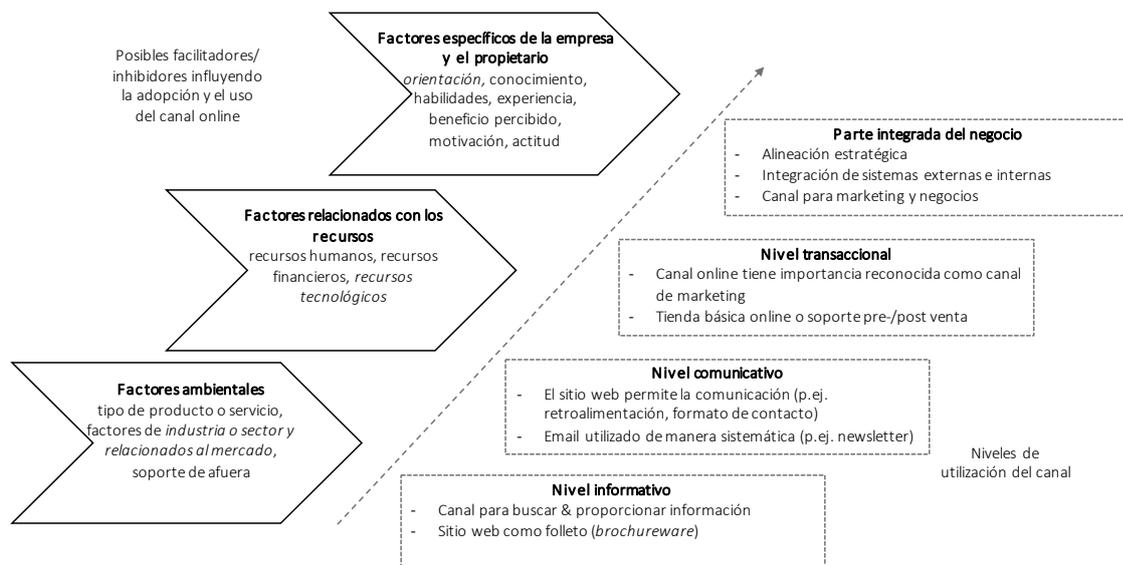


Fuente: Eurostat (2018).

Gracias al comercio electrónico, el concepto de marketing multicanal ha adquirido mayor relevancia en las empresas al proporcionar un canal de marketing adicional para llegar al mercado objetivo. De acuerdo con la Cámara de Comercio Internacional (ICC por sus siglas en inglés), el comercio electrónico ofrece oportunidades a las pymes para integrarse en el sistema de comercio internacional (ICC, 2016). En línea con el pilar nueve de *la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas*, el canal online permite que las empresas de reducido tamaño lleguen a los mercados mundiales y mejoren sus niveles de productividad (UNCTAD, 2015; UN, 2018). Así pues, la importancia de la adopción del canal online para las pymes es evidente; el término canal online generalmente se refiere al uso de internet por parte de las empresas como medio para conectarse con el mercado (Sinkovics et al., 2013).

La alineación estratégica de los negocios tradicionales y el comercio electrónico es importante para obtener beneficios de la utilización del canal online (Ramsey et al., 2003; Herhausen et al., 2015). Karjaluoto y Huhtamäki (2010) analizan la integración del canal online bajo la perspectiva de las pymes, prestando especial atención a las microempresas y detectan que existen cuatro niveles diferentes según el nivel de los resultados del servicio del canal online, diferenciando entre niveles de información, comunicación, transacción e integración. La Figura 1.2 muestra que los factores específicos de la empresa y el propietario, los factores relacionados con los recursos y los factores ambientales funcionan como facilitadores o inhibidores que influyen en la adopción y el uso del canal online.

Figura 1.2 La utilización del canal online en microempresas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Karjaluoto y Huhtamäki (2010).

Con la adquisición de los factores mencionados, la empresa aumenta el uso del canal online; su nivel de utilización máximo se caracteriza por el hecho de que representa una parte integrada del negocio de la microempresa. La ampliación de los canales implica una decisión importante para la empresa ya que tiene un impacto a largo plazo en el rendimiento de la misma (Chu, Chintagunta y Vilcassim, 2007). Homburg, Vollmayr y Hahn (2014) afirman que el establecimiento de un nuevo canal influye positivamente en el valor de la empresa; así, la adición del canal online puede incrementar el rendimiento financiero

(Cheng, Tsao, Tsai y Tu, 2007). Asimismo, un sistema de múltiples canales mejora la capacidad de la empresa para hacer frente a los mercados dinámicos y competitivos (Neslin et al., 2006; Van Bruggen, Antia, Jap, Reinartz y Pallas., 2010). En el contexto internacional, la implementación del canal online puede acelerar la internacionalización de las pymes (Mathews y Healy, 2008) y puede tener una influencia positiva en el crecimiento del mercado internacional (Mathews, Healy y Wickramasekera, 2012). De igual modo, la integración activa del canal online como una de las estrategias de internacionalización de la empresa puede ayudar a mejorar positivamente el desempeño de las exportaciones de las pymes (Sinkovics et al., 2013).

Es difícil determinar qué parte de las ventas internacionales proviene del comercio online; la UNCTAD expresa su preocupación por la escasez de información en cuanto a las ventas realizadas por empresas a través del comercio electrónico y las ventas del comercio electrónico transfronterizo (UNCTAD, 2016; 2017a). Las estadísticas actuales no desglosan las transacciones de comercio electrónico por origen y destino, por tanto, las transacciones nacionales e internacionales no se diferencian (WTO, 2018). Si bien existen algunos estudios de comercio electrónico transfronterizo desde la perspectiva del consumidor, hay poca información desde el punto de vista de la empresa. Algunos países recopilan información sobre ciertos aspectos de la venta online en mercados internacionales. Un ejemplo es la información proporcionada por Eurostat, la oficina de estadísticas de la Unión Europea. Eurostat publica cada año información de las compras y ventas que realizan las empresas europeas a través del comercio electrónico. La información incluye datos sobre las ventas online según el tamaño de la empresa, el valor de las ventas a través del canal online, el tipo de canal y de cliente (Eurostat, 2018). Sin embargo, en cuanto al comercio electrónico transfronterizo, no hay un desglose respecto al tamaño de las empresas, de los canales, clientes o de las ramas de actividad. Algunos países europeos ofrecen información algo más detallada. En España, por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística (INE) desglosa las compras y ventas a través del comercio electrónico según el tamaño de la empresa (INE, 2017). En cuanto a la distribución online a nivel internacional, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ofrece información sobre el volumen de negocio de las transacciones online en España, el volumen de negocio de las transacciones dirigidas al extranjero y el desglose según las

ramas de actividad y las áreas geográficas (CNMC, 2017). Otro ejemplo son las características de las ventas online por industria y tamaño de la empresa de 2012 de *Statistics Canada*, la oficina de estadísticas de Canadá, que clasifica las ventas online en cuanto al porcentaje del valor de las ventas a Estados Unidos y al resto del mundo y el tipo de clientes (StatCan, 2013). En contraste, en el contexto de Latinoamérica y de forma específica en México, no se cuenta con datos que permitan siquiera una mínima aproximación de la participación del comercio electrónico en las ventas internacionales.

De acuerdo con Bukht y Heeks (2017), las implicaciones de la economía digitalizada no se investigan suficientemente en los países en vías de desarrollo. En México, a fecha de hoy, no se pueden encontrar estadísticas actualizadas sobre las ventas que las empresas realizan a través del comercio electrónico, ni que decir tiene sobre el comercio electrónico transfronterizo. Sin esta información, los gobiernos no reconocen la necesidad de formular e implementar las políticas relevantes y las empresas privadas no realizan suficientes inversiones ni toman decisiones estratégicas al respecto. A pesar de la falta de información pública, existen algunas líneas estratégicas para promover el comercio electrónico de pymes en México. En 2017, la Secretaría de Comercio Exterior firmó un memorandum de entendimiento con Alibaba (grupo empresarial que ofrece online marketplaces mayorista y minorista que operan a nivel global). Asimismo, en 2018, ProMéxico lanzó la plataforma B2B Hecho en México Marketplace; ambas actividades tienen el objetivo de apoyar el comercio y el desarrollo de las pymes, de promover el uso de plataformas de comercio electrónico y el desarrollo hacia mercados exteriores de las pymes mexicanas (ProMéxico, 2018; SE, 2018). De acuerdo con Manyika et al. (2016), las plataformas digitales son un factor clave en la internacionalización; en los últimos años han surgido diversas plataformas que permiten la conexión de consumidores o empresas a nivel global a través de las redes sociales y las marketplaces. El comercio electrónico entre empresas a través de las marketplaces proporciona oportunidades para las pymes para acceder a mercados de exportación (UNCTAD, 2015). La ICC constata que las empresas que utilizan una plataforma online tienen una probabilidad cinco veces mayor de exportar que aquellas que solo hacen uso de los canales tradicionales (ICC, 2016).

1.1.3 Características de la internacionalización de las pymes

En la literatura se destacan tres formas genéricas para entrar en los mercados internacionales: (1) la exportación, (2) las licencias y (3) las inversiones directas (Pla, 2000). El método de exportación implica que las empresas producen en el país de origen y venden sus productos a otros países a través de los intermediarios o del departamento interno de exportación. Las actividades de exportación se diferencian entre exportación indirecta y directa. La exportación indirecta ocurre cuando la empresa que quiere exportar utiliza intermediarios independientes de exportación como agentes, brokers, o empresas especializadas ubicadas en el mercado doméstico (Hollensen, 2007). Por otro lado, en la exportación directa los exportadores establecen el contacto directamente con el intermediario o con los clientes ubicados en el extranjero (Pla, 2000). Las licencias son acuerdos contractuales que se establecen cuando las empresas que se quieren internacionalizar tienen algún tipo de ventaja competitiva, pero no la pueden explotar debido a restricciones de recursos. Las licencias están diseñadas para transferir conocimiento o habilidades entre la empresa que se quiere internacionalizar y la empresa extranjera (Hollensen, 2007). Diferenciamos entre los acuerdos de distribución, las franquicias, los contratos de fabricación y la cesión de patentes (Pla, 2000). En la inversión extranjera directa (IED) la empresa invierte directamente en nuevas instalaciones para producir o comercializar en un país extranjero (Hill, 2007). Las tres formas principales de inversión directa son: la empresa conjunta, la adquisición y la nueva filial. La empresa conjunta es una asociación entre dos o más entidades económicas que comparten el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo; la adquisición se refiere a una unidad extranjera que ha sido adquirida; y la nueva filial es la creación de unidades propias en el mercado extranjero (Pla, 2000).

Las tres formas de entrada descritas se diferencian en cuanto al grado de control sobre la operación externa, los recursos comprometidos y los respectivos riesgos asumidos, y el potencial de beneficios (Anderson y Gatignon, 1986; Agarwal y Ramaswami, 1992). Así pues, el tamaño empresarial y la productividad son factores que condicionan la estrategia de entrada en los mercados exteriores (Arndt, Buch y Mattes, 2012). En el caso de las pymes, y en especial de las microempresas, debido a la ya mencionada limitación de recursos, el modo de internacionalización más utilizado es la exportación (Riddle, Eusebio,

Andreu y López, 2007; Westhead, 2008). Aunque ha aumentado el número de empresas exportadoras de reducido tamaño, las pymes muestran ciertas dificultades para consolidarse en los mercados exteriores (González y Martín, 2015).

La internacionalización de las pymes tiene un rol importante en el crecimiento de la economía mundial (Dutot, Bergeron y Raymond, 2014). De acuerdo con Majocchi, Bacchiocchi y Mayrhofer (2005), Berthou y Vicard (2015), y Love, Roper y Zhou (2016), la participación de las pymes en el comercio exterior puede aumentar la productividad de las empresas ya que la ampliación del mercado a través de las exportaciones permite explotar los efectos de las economías de escala. Las pymes que venden con éxito sus productos o servicios en el extranjero pueden experimentar mejoras en sus niveles de innovación y desarrollo de ventajas competitivas que resulten en un aumento del nivel de productividad, de la tasa de supervivencia, del desarrollo a empresas más grandes y valiosas, y de la capacidad de generar más empleo y de mayor calidad, lo que redundaría en un mayor nivel de competitividad en la gestión internacional y en la expansión a mercados exteriores (WTO, 2016a).

Con el fin de entender los factores que podrían conducir a una mayor participación de las pymes en el comercio internacional, analizamos las barreras a las que se enfrentan. En su revisión de la literatura sobre las barreras de la exportación, Kahiya (2018) identifica las 44 barreras citadas en investigaciones anteriores. De acuerdo con Leonidou (2004), las barreras se clasifican en barreras internas y externas; mientras que las barreras internas están asociadas con los recursos y las capacidades de la empresa, las barreras externas se refieren al entorno en el que la empresa opera. A su vez, las barreras internas se clasifican en barreras informacionales, funcionales y de marketing (Cuadro 1.3).

En cuanto al acceso a la información, las pymes se encuentran con barreras que dificultan la identificación y el análisis de mercados extranjeros, en particular el acercamiento a clientes en el extranjero, el establecimiento de contactos con clientes potenciales y la identificación de los canales de distribución en el exterior (WTO, 2016a).

La expansión hacia mercados exteriores requiere de la gestión del inicio de la actividad internacional y de los procesos de exportación. La falta de tiempo y la escasez de

conocimiento y habilidades obstaculizan que las pymes desarrollen estrategias de internacionalización y de innovación (WTO, 2016a).

Cuadro 1.3 Barreras internas de la internacionalización de pymes.

Barrera	Tipo	Descripción
Barreras internas		
Acceso limitado a información	Informacional	Restricciones para identificar y analizar los mercados, clientes y canales de distribución.
Falta de existencia y desarrollo de capacidades comerciales		Restricciones en el acercamiento y el establecimiento de contactos con potenciales clientes extranjeros y en el establecimiento de representantes adecuados.
Falta de capacidades gerenciales y experiencia	Funcional	Escasez de tiempo y carencias relativas a conocimientos y habilidades para afrontar la gestión de una actividad internacional.
Falta de disponibilidad de personal cualificado		Insuficiente o inadecuada dotación de personal con formación y experiencia en el ámbito del comercio exterior y la internacionalización.
Acceso limitado a recursos financieros		Reducido margen de maniobra.
Capacidad insuficiente de innovación	Marketing	Falta de experiencia en cuanto a procesos de innovación para el desarrollo de productos innovadores y demandados en mercados exteriores.
Precios y Promoción		Incapacidad para ofrecer precios o promociones satisfactorios a los clientes extranjeros.
Problemas logísticos y de transporte		Gastos de transporte o de seguros excesivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Leonidou (2004) y OCDE (2018c).

De igual forma, las empresas deben disponer de personal cualificado en el ámbito del comercio exterior, sin embargo, muchas de ellas no ponen suficiente énfasis en la formación del personal o les resulta difícil encontrar personal que tenga experiencia en este ámbito (Kaleka y Katsikeas, 1995; Tesfom y Lutz, 2006). Asimismo, las pymes, en especial las microempresas, se enfrentan a procesos más complejos de racionamiento de crédito que implican costes más elevados y tasas de interés más altas. El acceso a recursos financieros está restringido ya que la mayoría de las solicitudes de financiación de las pymes son rechazadas por los acreedores (WTO, 2016a; Konfío, 2018). Respecto al marketing de los productos o servicios, la falta de información sobre los requerimientos de países extranjeros, como por ejemplo los estándares y procedimientos de certificación, presentan obstáculos para las empresas de reducido tamaño (WTO, 2016a; Deloitte, 2017). La ampliación de las actividades a mercados extranjeros requiere que las empresas mas pequeñas adopten las mejores prácticas, promuevan el desarrollo y aprendizaje y

creen productos de valor añadido (Baldwin y Gu, 2003). Se observa que la falta de experiencia y conocimiento de los procesos de innovación impide el desarrollo de productos innovadores que sean demandados en mercados exteriores (OCDE, 2018c). Adicionalmente, las empresas pequeñas se enfrentan a costes elevados de transporte y de logística: los costes de transporte representan el 37% de los costes generales para bienes y el 17% para los servicios y los costes logísticos representan el 11% de los costes comerciales totales (WTO, 2018).

Además de las barreras internas debidas a las características intrínsecas de las pymes, existen barreras externas que se clasifican en barreras del tipo procedimental, gubernamental, de clientes y competidores y del entorno (Cuadro 1.4).

Cuadro 1.4 Barreras externas de la internacionalización de pymes.

Barrera	Tipo	Descripción
Barreras externas		
Procedimiento de exportación	Procedimental	Dificultades en la gestión de la documentación para la exportación.
Contratos y disputas		Dificultades en el cumplimiento de los contratos y la resolución de disputas.
Falta de asistencia	Gubernamental	Las agencias del gobierno no promocionan la actividad exportadora suficientemente.
Regulaciones desfavorables		Restricciones por controles del gobierno local.
Barreras arancelarias y no arancelarias		Restricciones impuestas por políticas y regulaciones gubernamentales.
Diferencias en hábitos o actitudes	De clientes y competidores	Dificultad para adaptarse a variaciones en los hábitos y actitudes del consumidor.
Nivel de competencia		Alto nivel de competencia en los mercados extranjeros.
Condiciones económicas o políticas desfavorables	Del entorno	Comportamiento impredecible del consumidor a raíz de efectos económicos o políticos.
Desconocimiento de prácticas comerciales en el extranjero		Diferencias en las prácticas comerciales de un país.

Fuente: Elaboración propia a partir de Leonidou (2004) y OCDE (2018c).

Las pymes se enfrentan a dificultades en el procedimiento de las transacciones con los clientes extranjeros; el tiempo y los recursos empleados en el cumplimiento de la documentación para la exportación o los contratos son impedimentos importantes en la internacionalización de las pymes (WTO, 2018). De igual modo, puede crearse un obstáculo si las pymes no reciben suficiente apoyo por parte de las agencias

gubernamentales para las actividades de exportación (Robles, Bocanegra, Ordorica, 2015) o si existen aranceles y regulaciones desfavorables que pueden causar ineficiencias en los procesos de exportación (Deloitte, 2017). Las diferencias en los hábitos de los consumidores extranjeros, las barreras asociadas con la diferencia de nivel de la competencia y el desconocimiento de las prácticas comerciales de cada país (Bilkey, 1978; Fletcher, 2004; Tesfom y Lutz, 2006) pueden afectar a las operaciones exteriores. Por otra parte, las ineficiencias en la exportación también se derivan de los efectos de la economía y la política del país en los aspectos comerciales (OCDE, 2018c).

Los costes del comercio internacional disminuyeron el 15% entre 1996 y 2014 y las nuevas tecnologías ayudarán a reducir estos aún más (WTO, 2018). Las tecnologías que emplea el comercio electrónico tienen el potencial de mejorar los niveles de productividad de las empresas (Savrul, Incekara y Sener, 2014). El comercio electrónico ayuda a disminuir los costes de transacción, publicidad y promoción y acelera la comunicación entre comprador y vendedor (Nejadirani, Behraveshteh y Rasouli, 2011). Si bien el comercio electrónico contribuye a superar algunas de las barreras de la internacionalización, existen obstáculos para acceder al comercio electrónico que impiden el aprovechamiento del canal de distribución online por parte de las pymes (UNCTAD, 2015). De acuerdo con lo anterior, en el Cuadro 1.5 presentamos las principales barreras a las que se enfrenta la empresa en la internacionalización a través de la venta online, que se pueden diferenciar en internas y externas.

Como parte de las barreras internas destacan los desafíos en la fase de establecimiento del negocio online y la falta de conocimiento y de comprensión del funcionamiento del comercio electrónico por parte de los directivos y gerentes que obstaculiza el desarrollo exterior a través del canal online (ITC, 2017a). Para poder comercializar a través del canal online se requieren habilidades básicas para acceder a una cuenta, responder consultas o verificar los pedidos, entre otras cosas (APEC, 2018). En gran parte, la falta de aprovechamiento del canal online se debe a la escasez de conocimiento especializado que impide que las pymes identifiquen los beneficios que se puedan generar de la participación en el comercio electrónico (Sandberg y Håkansson, 2014) y las bajas capacidades para aprovechar dicho formato comercial (Ramsey et al., 2003; Lawrence y Tar, 2010; Hourali et al., 2013).

Cuadro 1.5 Barreras de la internacionalización a través de la venta online.

Barrera	Tipo	Descripción
Barreras internas		
Falta de capacidades gerenciales y experiencia	Funcional	Insuficiente conocimiento que impide la identificación de los beneficios de la venta online.
Falta de conocimiento y comprensión del comercio electrónico		Problemas en la fase de inicial de comercialización a través del canal online por falta de conocimiento.
Elección y requisitos de la plataforma		Coste elevado de algunas plataformas y requisitos difíciles de cumplir para pymes.
Visibilidad online	Marketing	Tiendas online no atraen automáticamente a los clientes.
Logística		Coste elevado debido al reducido volumen y falta de proveedores de logística.
Pagos		Falta de conocimiento de métodos de pago electrónico.
Barreras externas		
Falta de regulación	Procedimental	Insuficiente marco regulatorio para venta online al extranjero.
Falta de asistencia por parte del gobierno	Gubernamental	Falta de estrategias para promover la internacionalización a través del canal online.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos UNCTAD (2015); ITC (2017a) y APEC (2018).

De igual forma, la elección y el acceso a una plataforma para la venta online puede ser un desafío. Las condiciones pueden incluir requisitos que las pymes no pueden cumplir como por ejemplo el coste de uso de la plataforma, el requerimiento de acceso de la plataforma, el plazo de entrega estricto de los envíos, o una política de devoluciones determinada (UNCTAD, 2015; ITC, 2017a; APEC, 2018). ITC (2017a) destaca que a las tiendas en línea les falta visibilidad, es importante la utilización de imágenes por lo que necesitan invertir adicionalmente en actividades de marketing para que la tienda en línea genere transacciones.

Asimismo, la logística es un factor crítico de la venta online; las pymes, especialmente en países en vías de desarrollo, se enfrentan a una serie de desafíos logísticos que afectan a la rentabilidad y a la productividad, como por ejemplo los costes elevados debido al reducido volumen de ventas, la falta de proveedores logísticos que operen en un gran número de mercados o la baja frecuencia de los vuelos de carga (APEC, 2018). En América Latina, los costes logísticos, incluyendo la gestión de existencias, el almacenamiento, el transporte y la distribución, pueden sumar más del 42% del total de las ventas de las pymes (WTO, 2016b). Una disminución de estos costes permitiría una mayor participación

de las pymes en el comercio internacional (WTO, 2018). De la misma manera, en los países en vía de desarrollo existe todavía una dependencia fuerte del pago en efectivo debido a la falta de conocimiento o acceso a los métodos electrónicos de pago. El pago contra reembolso reduce la posibilidad de realizar ventas online internacionales ya que puede ser difícil encontrar servicios de entrega en el mercado de destino que acepten el cobro en efectivo (ITC, 2017a).

En cuanto a las barreras externas, el marco regulatorio es un factor clave en el desarrollo del comercio electrónico; de acuerdo con las recomendaciones que se desarrollaron en la cumbre del *Business 20 (B20 policy recommendations to the G20)*, se establece una alineación de las políticas relacionadas con el comercio electrónico con la ayuda de la WTO (B20, 2017). La ICC destaca que las pymes no pueden aprovechar el potencial del canal online, ya que la WTO no establece un ecosistema global que permita a las pequeñas empresas integrar sus cadenas de suministro o utilizar plataformas para acceder a los mercados internacionales (ICC, 2016). Otra de las carencias detectadas es la falta de asistencia por parte del gobierno. La Asociación Mexicana de Internet (AIMX) recomienda el trabajo conjunto de gobierno e industria para comprender las habilidades digitales requeridas en relación con la ciberseguridad, el *big data*, el internet de las cosas, las aplicaciones y el comercio electrónico. De igual modo, destaca la gran importancia de una plataforma de capacitación en el comercio electrónico para las pymes que esté administrada conjuntamente por la industria y el gobierno, así como la capacitación en la creación de marketplaces sociales estatales o regionales, y la generación de alianzas con plataformas de comercio electrónico existentes y conocidas para crear un vínculo con los productos rurales para el comercio nacional y de exportación (AIMX, 2018a).

De acuerdo con lo analizado en este primer apartado, las micro- y pequeñas empresas deben buscar alternativas en un contexto internacional adaptándose a los cambios tecnológicos con el fin de expandir sus actividades a mercados exteriores, ser más eficientes y productivas y presentar tasas más altas de supervivencia. El comercio electrónico ofrece nuevas perspectivas para las pymes, especialmente las de los países en desarrollo, para participar en el comercio internacional. Aunque la venta online facilita que las empresas comercialicen sus productos y servicios a escala mundial, muchas de las pymes todavía tienen que superar las barreras a la internacionalización, y de forma más

concreta las barreras de internacionalizarse a través del canal online (UNCTAD, 2017b). En el siguiente apartado se analizan los diferentes enfoques que explican la internacionalización de las empresas de reducido tamaño.

1.2 Aproximación al análisis de la internacionalización empresarial

1.2.1 Aproximación al concepto de internacionalización de las pymes

El concepto de internacionalización empresarial ha captado el interés de la investigación desde hace décadas, existiendo diversas teorías y enfoques que buscan explicar dicho fenómeno. El término internacionalización ha sido frecuentemente utilizado para explicar el crecimiento de una empresa hacia mercados extranjeros (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Luostarinen, 1979; Cavusgil y Nevin, 1981). Las investigaciones sobre la internacionalización en el ámbito de las pymes se han centrado en el enfoque de proceso (Johanson y Vahlne, 1990; Welch y Luostarinen, 1993; Calof y Beamish, 1995; Barkema y Vermeulen, 1998), de operaciones de las empresas (Welch y Luostarinen, 1993; Calof y Beamish, 1995), de análisis de redes (Lehtinen y Penttinen, 1999; Prashantham, 2005) y de recursos (Ahokangas, 1998). Vahlne y Johanson (2017) adaptan el enfoque de proceso incluyendo elementos del enfoque basado en las capacidades de la empresa que permiten la evolución internacional de la empresa a través del desarrollo de ventajas específicas, la administración eficiente y el desarrollo de economías de escala. Ribau, Moreira y Raposo (2016) analizan los estudios de internacionalización en el ámbito de las pymes y detectan que existe una creciente amplitud y profundidad de temas en el área; los temas más analizados son el proceso de internacionalización, la perspectiva estratégica y la teoría de redes. En el Cuadro 1.6 resumimos una selección de definiciones que nos muestra la evolución del concepto de internacionalización en el ámbito de las pymes.

Cuadro 1.6 Evolución del concepto internacionalización en el ámbito de las pymes.

Autores/ año	Definición/ Función
<i>Johanson y Mattson (1988)</i>	La internacionalización es el proceso de adaptación de las operaciones de la empresa (estrategia, estructura, recursos, etc.) a los entornos internacionales.
<i>Johanson y Vahlne (1990)</i>	La internacionalización es un proceso acumulativo en el que continuamente se establecen, desarrollan, mantienen y disuelven relaciones exteriores con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
<i>Welch y Luostarinen (1993)</i>	La internacionalización es el movimiento externo de las operaciones internacionales de la empresa
<i>Calof y Beamish (1995)</i>	La internacionalización es el proceso por el que se incrementa la participación en las operaciones internacionales.
<i>Ahokangas (1998)</i>	La internacionalización es el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de conjuntos de recursos para actividades internacionales.
<i>Barkema y Vermuelen (1998)</i>	La internacionalización como un proceso de aprendizaje en el que la empresa, comenzando desde los diferentes niveles de conocimiento previo de los que dispone, genera nuevo conocimiento basado en su experiencia en el exterior, conocimiento que es entonces absorbido, compartido y fortalecido a lo largo del tiempo por medio de ciertas rutinas.
<i>Lehtinen y Penttinen (1999)</i>	La internacionalización supone el desarrollo de redes de negocio en otros países a través de la extensión, penetración e integración.
<i>Lehtinen y Penttinen (1999)</i>	La internacionalización engloba las relaciones entre la empresa y su entorno internacional. Su origen deriva de un proceso de preparación cognitiva y actitudinal, y concretamente se manifiesta en el proceso de desarrollo y utilización de diferentes actividades internacionales (operaciones internas, externas y de cooperación).
<i>Prashantham (2005)</i>	La internacionalización supone el proceso de ampliación de las operaciones en entornos internacionales. El desarrollo de redes y conocimiento a través de las nuevas tecnologías de internet que permiten diseminar, adquirir y compartir la información y podría conducir a la mayor internacionalización, conocimiento y capital social.
<i>Dominguez y Mayrhofer (2017)</i>	La internacionalización de las pymes tiene varias etapas de longitud variable y el compromiso en mercados extranjeros puede aumentar, disminuir o volver a aumentar.
<i>Vahlne y Johanson (2017)</i>	La evolución de la empresa multinacional está basada en los procesos; los procesos de creación de capacidades permiten la propiedad, el control y el acceso privilegiado a las ventajas específicas de la empresa, la administración eficiente y el desarrollo de economías de escala.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruzzier, Hisrich y Antoncic (2006) y Monferrer (2011).

La internacionalización ha sido analizada desde distintos enfoques y perspectivas; en el Cuadro 1.7 agrupamos las principales perspectivas en el enfoque económico, de proceso, relacional y basado en los recursos y capacidades de la empresa (Monferrer, 2011) y en base a ello clasificamos las teorías sobre la internacionalización de la empresa.

Cuadro 1.7 Principales enfoques de estudio de la internacionalización empresarial.

Enfoques	Objetos de análisis	Teorías	Autores/ año
Enfoque económico	Inversión directa exterior de MNE	Teoría de la ventaja monopolística	<i>Kindleberger (1969); Hymer (1976)</i>
		Teoría de la internalización	<i>Williamson (1975); Buckley y Casson (1976)</i>
		Paradigma ecléctico de Dunning	<i>Dunning (1981; 1988)</i>
Enfoque de proceso	Proceso de internacionalización	El modelo del ciclo de vida del producto	<i>Vernon (1966)</i>
		El modelo de Uppsala	<i>Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977)</i>
		Los modelos relacionados con la innovación	<i>Bilkey y Tesar (1977); Cavusgil (1980); Reid (1981)</i>
Enfoque relacional	Estrategias en redes internacionales	Teoría de redes	<i>Johanson y Mattson (1987)</i>
Enfoque basado en los recursos y las capacidades de la empresa	Procesos de aprendizaje y conocimiento organizativo	Teoría de las capacidades organizativas	<i>Roth (1995); Ahokangas (1998)</i>
		Enfoque de las capacidades dinámicas	<i>Luo (2000); Weerawardena et al. (2007); Prange y Verdier (2011); Villar et al. (2014); Andersson y Evers (2015); Swoboda y Olejnik (2016); Wu, Chen y Jiao (2016)</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Monferrer (2011).

Durante décadas el enfoque predominante en la literatura sobre la internacionalización de la empresa se ha basado en las ventajas económicas y en las inversiones directas de la empresa multinacional (MNE por sus siglas en inglés). Según la teoría de las ventajas monopolísticas y a pesar de la ventaja de conocimiento de las empresas extranjeras en sus propios mercados, las MNE que desarrollan conocimiento superior, como por ejemplo en los procesos de fabricación, marcas, productos diferenciados o la tecnología, son superiores a las empresas locales (Hymer, 1976). La teoría de internalización se basa en la idea de que las MNE tienen como objetivo desarrollar sus propios recursos internos siempre y cuando las transacciones se puedan realizar a un coste menor dentro de la empresa. La internalización de las transacciones internacionales implica la creación de la MNE (Buckley y Casson, 1976). Por último, el paradigma ecléctico de Dunning, conocido

también como el Paradigma OLI (por las siglas en inglés) de la propiedad de ventajas específicas de propiedad (*ownership*), de localización (*location*) y de internalización (*internalization*), se basa en la teoría de internalización e intenta explicar los diferentes tipos de la producción internacional y de la selección del país en la IED. De acuerdo con Dunning (1988), la internacionalización está determinada por tres tipos de ventajas: la propiedad de ventajas específicas relacionadas con la acumulación de activos intangibles, capacidades tecnológicas e innovaciones, las ventajas de localización que son factores que se refieren a un área geográfica particular y las ventajas de internalización derivadas de la gestión de actividades internas en jerarquías multinacionales a través de la IED.

No obstante, en los últimos años, se ha abierto una nueva línea de investigación cuyo enfoque son los procesos de internacionalización de las pymes. El enfoque de proceso aglutina los modelos teóricos que explican la internacionalización como un proceso en el que las empresas incrementan sus recursos comprometidos con la acumulación de conocimiento y aprendizaje. Por otro lado, el enfoque relacional concibe el proceso de internacionalización como el desarrollo lógico de las redes entre empresas. Finalmente, desde el enfoque basado en los recursos y capacidades, las empresas se internacionalizan a través del aprendizaje y del conocimiento organizativo.

A continuación, analizamos los enfoques más relevantes de la internacionalización empresarial que podemos aplicar al ámbito de las pymes.

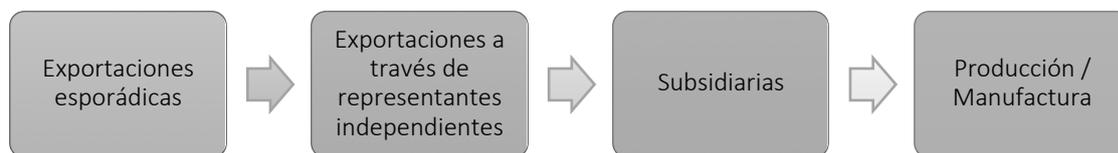
1.2.2 Las teorías de internacionalización del enfoque de proceso

1.2.2.1 El modelo de Uppsala (*U-Model*)

El enfoque de proceso, también conocido como modelos de etapas (*stage models of internationalization*) se empezó a desarrollar en los años 1970. El enfoque de proceso considera la internacionalización como un proceso gradual y secuencial en el que las empresas se van involucrando en las operaciones internacionales de acuerdo con el aprendizaje y desarrollo de conocimientos sobre mercados exteriores (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Luostarinen, 1979). Una de las principales aportaciones del enfoque de proceso ha sido el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; 1990). El modelo de Uppsala se desarrolló a partir de un estudio empírico en las economías pequeñas de los países nórdicos europeos y ha sido aplicado exitosamente a empresas de

reducido tamaño (Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Korhonen, 1999; Ruzzier et al., 2006; Armario, Ruiz y Armario, 2008). El modelo de Uppsala integra las aportaciones de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), que apuntan que la falta de recursos y conocimientos sobre mercados extranjeros y la incertidumbre en cuanto a las decisiones de internacionalización pueden ser disminuidas a través de un proceso evolutivo de internacionalización. De acuerdo con la teoría del comportamiento organizativo (Cyert y March, 1963) y la teoría del conocimiento y el cambio en la organización (Penrose, 1959), los autores constatan que la empresa incrementa su compromiso de recursos en un país extranjero con la adquisición de experiencia y conocimiento en dicho mercado.

Figura 1.3 La extensión gradual de las operaciones internacionales: la cadena de entrada.

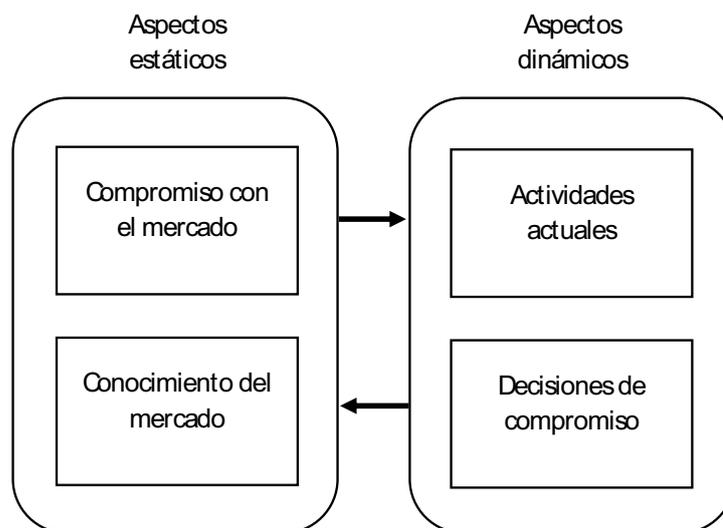


Fuente: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

Como se puede observar en la Figura 1.3, el proceso de internacionalización de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) prevé una evolución a través de diferentes etapas de internacionalización; esta extensión gradual de las operaciones internacionales es llamada cadena de entrada y está constituida por: (1) las exportaciones no regulares o esporádicas, (2) las exportaciones a través de agentes comerciales independientes, (3) el establecimiento de subsidiarias comerciales en el extranjero, (4) el establecimiento de producción o fabricación en el país extranjero. Además, los autores proponen el concepto de distancia psicológica definido como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre las empresas y los mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Según este concepto, las empresas empiezan su proceso de internacionalización en mercados próximos al de origen que tienen pocas barreras, por ejemplo, en cuanto a idioma, cultura, entorno empresarial o sistemas políticos, sociales y legales, y sucesivamente entran en países con una mayor distancia psicológica. Los estudios de Nordström y Vahlne (1994), Björkman y Eklund (1996), Conway y Swift (2000),

Kim (2003), Armario et al. (2008) y Erdilek (2008) confirman que la distancia psicológica es un factor determinante en el proceso gradual de internacionalización de las empresas. Johanson y Vahlne (1977) sostienen los conceptos de cadena de entrada y distancia psicológica y matizan el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). El proceso de internacionalización evoluciona con el desarrollo del conocimiento sobre los mercados extranjeros y el compromiso creciente de recursos para la actividad internacional. Como se muestra en la Figura 1.4, el modelo de Uppsala se compone de dos variables de internacionalización: (1) los aspectos estáticos y (2) los aspectos dinámicos. Los aspectos estáticos son el compromiso con el mercado y el conocimiento del mercado que afectan a las decisiones en cuanto al compromiso de los recursos en mercados extranjeros y la forma en la que se realizan las actividades actuales. Los aspectos dinámicos, que incluyen las actividades actuales y las decisiones de compromiso, afectan a las decisiones de conocimiento de los mercados y el compromiso con el mercado. A diferencia de la secuencia proporcionada por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), el proceso de acceso a los mercados extranjeros del modelo de Uppsala no tiene necesariamente que seguir la secuencia, más bien es un esquema de introducción progresiva.

Figura 1.4 El proceso de internacionalización de la empresa según el modelo de Uppsala.



Fuente: Johanson y Vahlne (1977; 1990).

El modelo de Uppsala ha proporcionado contribuciones importantes a la investigación de la internacionalización confirmando que el compromiso y la experiencia tienen un papel

clave en la internacionalización de las empresas (Davidson, 1983; Johansson y Nonaka, 1983; Denis y Depelteau, 1985; Karafakioglu, 1986; Clark, Pugh y Mallory, 1997; Morgan y Katsikeas, 1997; Vida y Fairhurst, 1998; Glas, Hisrich, Vahcic y Antoncic, 1999; McAuley, 1999; Eriksson, Johanson, Majkgård y Sharma, 2000; Peng, 2001; Knight y Liesch, 2002).

Sin embargo, el modelo de Uppsala muestra algunas debilidades, que se presentan en el Cuadro 1.8.

Cuadro 1.8 Principales críticas al modelo de Uppsala.

Autores/ año	Críticas
<i>Reid (1983); Turnbull (1987); Rosson (1987); Fina y Rugman (1996)</i>	El modelo es determinista y secuencial. La elección del modo de internacionalización está sujeto a condiciones de mercado y de costos de transacciones.
<i>Young (1987); Rennie (1993); Oviatt y McDougall (1994)</i>	Falta de explicación de saltos de etapas. Algunas empresas son internacionales desde su inicio; empresas de reducido tamaño adoptan estrategias alternativas de entrada como licencias y <i>joint ventures</i> (nueva empresa internacional, <i>born globals</i> y empresas emergentes globales).
<i>Welch y Luostarinen (1988); Millington y Bayliss (1990)</i>	El modelo ignora la planificación estratégica formal y la evaluación sistemática; la experiencia internacional y la planificación formal reemplazan la experiencia del mercado y permiten a las empresas saltar etapas en el proceso de internacionalización.
<i>Melin (1992); McKiernan (1992)</i>	El modelo no explica la internacionalización de empresas con experiencia internacional. Falta la explicación de la dinámica de progresar de una etapa a otra. El modelo tiene mayor importancia en etapas tempranas de internacionalización cuando la falta de conocimiento sobre el mercado extranjero y los recursos tienen un rol importante.
<i>Nordstrom (1990); Sullivan y Bauernschmidt (1990)</i>	El mundo se vuelve más homogéneo y la distancia física disminuye por lo tanto las empresas son capaces de entrar directamente en mercados lejanos.
<i>Johanson y Mattsson (1987)</i>	No consideración de las interdependencias entre distintos mercados extranjeros.
<i>Calof y Beamish (1995); Benito y Welch (1997)</i>	El modelo no considera la salida de actividades en mercados extranjeros.
<i>Welch y Welch (2009)</i>	El modelo no considera la re-internacionalización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1990), Chetty (1999) y Ruzzier et al. (2006).

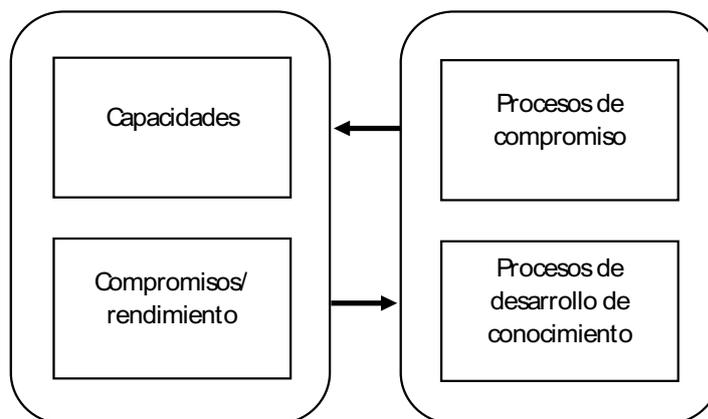
El modelo de Uppsala ha sido criticado por ser determinista y secuencial (Reid, 1983; Turnbull, 1987; Rosson, 1987; Fina y Rugman, 1996) y por no contemplar si en el proceso las empresas se saltan algunas etapas (Young, 1987; Rennie, 1993; Oviatt y McDougall, 1994) como en el caso de las empresas *born global*. Con la aparición del fenómeno de las *born global*, los procesos de internacionalización de las empresas no se pueden explicar

con el modelo de Uppsala ya que estas son empresas jóvenes que inician sus procesos de internacionalización, típicamente a través de la exportación, de manera rápida y simultánea poco tiempo después de su creación (Knight y Cavusgil, 2004). Los desarrollos tecnológicos pueden ofrecer oportunidades para que las empresas jóvenes se internacionalicen siempre y cuando logren adquirir nuevas capacidades para aprovechar las tecnologías (Cavusgil y Knight, 2015).

En cuanto a los recursos y capacidades, Knight y Liesch (2016) enfatizan la importancia de conocer los factores que respaldan a las empresas *born global* para abordar proyectos múltiples de internacionalización. Otros autores critican el modelo por ofrecer únicamente aportaciones para empresas en fases tempranas de internacionalización (Melin, 1992), por la falta de explicación de las dinámicas de progreso de una etapa a otra (McKiernan, 1992), por la no consideración de la disminución de la distancia psicológica (Nordström, 1990; Sullivan y Bauernschmidt, 1990) y por no explicar las interdependencias de conocimiento sobre distintos mercados extranjeros (Johanson y Mattsson, 1987). Además, Calof y Beamish (1995) constatan que la internacionalización es un proceso de adaptación de las operaciones empresariales como por ejemplo la estrategia, estructura y los recursos a los ámbitos internacionales; sin embargo, en respuesta a varios factores en el ámbito internacional, puede haber una des-internacionalización que resulte en una disminución de las inversiones en mercados extranjeros o en una re-internacionalización después de un periodo de inactividad (Welch y Welch, 2009).

En respuesta a los cambios en el entorno mencionados, la Figura 1.5 muestra la actualización y evolución del modelo de Uppsala aportado por Vahlne y Johanson (2017), que incluye los procesos de creación de capacidades. El modelo de Uppsala de 2017 es un modelo dinámico de proceso que consiste en variables estáticas y cambiantes, siendo las variables cambiantes los elementos clave. El modelo sugiere dos puntos de partida para la evolución de la empresa: (1) los procesos de desarrollo de conocimiento y (2) los procesos de compromiso.

Figura 1.5 El modelo de Uppsala de 2017.



Fuente: Vahlne y Johanson (2017).

Las dimensiones de los procesos de compromiso se refieren a las decisiones en cuanto a la distribución de los recursos que incluyen los subprocesos de la reconfiguración de los recursos y la coordinación de las actividades. La decisión de reconfigurar recursos afecta a las capacidades y a la posición actual de los recursos y el rendimiento. A su vez, una nueva posición de los recursos y capacidades puede afectar al desarrollo de conocimiento y la toma de decisiones, o la asignación de recursos. El modelo de Uppsala de 2017 explica la evolución de la empresa a través del desarrollo de capacidades, operaciones y dinámicas (Vahlne y Johanson, 2017). La aportación de los autores demuestra que existe la necesidad de que los modelos evolucionen y se adapten a los cambios en el contexto.

1.2.2.2 Modelos relacionados con la innovación (*I-Models*)

De acuerdo con la aportación de Rogers (1962), el modelo relacionado con la innovación considera cada etapa de internacionalización como una innovación de la empresa (Gankema, Snuif y Zwart, 2000). Basándose en la aportación de Gankema et al. (2000), los estudios de Bilkey y Tesar (1977), Lee y Brasch (1978), Cavusgil (1980), Reid (1981), y Czinkota (1982) desarrollan la teoría de internacionalización con el enfoque en el análisis de las exportaciones de pymes. Aunque las etapas en el proceso de internacionalización basado en la innovación son distintas, todos los modelos tienen el objetivo común de proporcionar una explicación del comportamiento exportador (Andersen, 1993).

El Cuadro 1.9 nos ofrece un resumen en cuanto a las etapas de internacionalización en los modelos basados en la innovación. El modelo de Bilkey y Tesar (1977) prevé un proceso de seis etapas que considera una primera etapa que se caracteriza por el desinterés de los directivos en la exportación, hasta la última etapa en la que las empresas exportan a países con mayor distancia psicológica. A partir de un estudio empírico, Cavusgil (1980) determina cinco etapas y detecta que ciertas características específicas de las empresas y ciertos factores directivos influyen en el progreso del proceso de internacionalización.

Cuadro 1.9 Modelos relacionados con la innovación y sus respectivas etapas.

Autores/ año	Etapas en el proceso de internacionalización
<i>Bilkey y Tesar (1977)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directivos no interesados en exportar 2. Directivos dispuestos a ocupar sectores no cubiertos 3. Directivos que exploran la viabilidad de exportar activamente 4. Exportación experimental a países cercanos psicológicamente 5. La empresa es una exportadora con experiencia 6. La empresa busca exportar a países lejanos psicológicamente
<i>Cavusgil (1980)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercialización domestica 2. Participación pre-exportadora 3. Participación experimental en países cercanos psicológicamente 4. Participación activa 5. Participación comprometida
<i>Reid (1981)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia exportadora 2. Intención de exportar 3. Periodo de prueba de exportación 4. Evaluación de exportación 5. Aceptación de la exportación
<i>Czinkota (1982)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa completamente desinteresada 2. Empresa parcialmente desinteresada 3. Empresa exploradora 4. Exportador experimental 5. Pequeño exportador con experiencia 6. Gran exportador con experiencia
<i>Lim et al. (1991)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia exportadora 2. Interés por exportar 3. Intención de exportar 4. Adopción de la exportación
<i>Rao y Naidu (1993)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No exportadoras 2. Intención de exportar 3. Exportadores esporádicos 4. Exportadores regulares

Fuente: Elaboración propia a partir de Andersen (1993), Bell (1995) y Morgan y Katsikeas (1997) y Monferrer (2011).

La secuencia de exportación propuesta por Reid (1981) tiene cinco etapas y se basa en la adopción de la innovación, la cual requiere que la dirección empresarial posea una actitud positiva hacia la exportación, que existan oportunidades en mercados extranjeros y que la empresa tenga recursos y capacidades suficientes. Basándose en la aportación de Reid (1981) y de acuerdo con Lim, Sharkey y Kim (1991), la adopción de la innovación exportadora se reduce a cuatro niveles. En base a un estudio empírico, Czinkota (1982) desarrolló un modelo de seis etapas cuya taxonomía de internacionalización incluye desde empresas completamente desinteresadas en la exportación hasta exportadoras experimentadas. De forma similar, el modelo de cuatro etapas de Rao y Naidu (1993) describe el proceso de empresas no exportadoras hasta exportadoras regulares.

En síntesis, y de acuerdo con Leonidou y Katsikeas (1996), en todos los modelos se identifican tres etapas genéricas: pre-exportación, exportación inicial y exportación avanzada. Según el análisis de Andersson (2000), la toma de decisiones de los directivos y los aspectos de aprendizaje individual ayudan a entender el comportamiento internacional de las empresas. Alonso (1994) constata que la decisión de internacionalización muestra un alto grado de incertidumbre por lo que la toma de decisiones de los directivos tiene un rol importante. El proceso de aprendizaje continuo ayuda a que las empresas acumulen experiencia y creen capacidades para competir en mercados exteriores (Denis y Depelteau, 1985; Chang, 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996). Alonso y Donoso (1998) destacan el paralelismo de los procesos de internacionalización y de innovación ya que ambos implican cambios en la estructura, en los objetivos y en los procesos de la empresa.

En este apartado 1.2.2 hemos analizado la internacionalización bajo el enfoque de proceso, en el Cuadro 1.10 resumimos las principales conclusiones del modelo de Uppsala y de los modelos relacionados con la innovación. Debido a que los modelos de etapas han sido durante mucho tiempo la corriente principal de la investigación sobre internacionalización, existe una variedad amplia en la literatura. Los modelos de Uppsala y de innovación han sido aplicados a empresas de reducido tamaño con el fin de explicar el desarrollo de la internacionalización y de las actividades internacionales. Ambos modelos analizan los recursos internos de la empresa para explicar el desarrollo internacional. Sin embargo, con la aparición de la teoría de redes empresariales, llegaron

otros enfoques que explican el fenómeno de la internacionalización considerando recursos y capacidades, que se analizan a continuación.

Cuadro 1.10 Principales conclusiones de las teorías del enfoque de proceso.

Teorías	Principales conclusiones
El modelo de Uppsala	<ul style="list-style-type: none"> - Centrado en economías de los países nórdicos - Analiza las dinámicas del proceso interno de las pequeñas empresas - Modelo de las fases de desarrollo (Uppsala): incremento gradual de los recursos comprometidos en un país conforme se adquiere experiencia y conocimiento de las actividades en dicho mercado - 4 etapas sucesivas componen las cadenas de establecimiento: exportaciones esporádicas, exportación a través de representantes comerciales independientes, establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero, establecimiento de unidades productivas en el extranjero - Distancia psíquica: conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre empresa y mercado - La entrada al exterior se inicia en los mercados-países psicológicamente más próximos al de origen y se extiende gradualmente hacia los más distantes - Internacionalización actual explica la internacionalización en el futuro
Los modelos relacionados con la innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Las etapas de internacionalización se consideran una innovación - La actividad exportadora es el método básico de internacionalización de las pymes - Los distintos modelos coinciden en 3 etapas genéricas: pre-exportación, exportación inicial y exportación avanzada - Paralelismo entre innovación y decisión de exportar: son decisiones creativas y deliberadas en función de las oportunidades del mercado y las capacidades internas de la empresa, beneficio por la experiencia y aprendizaje acumulado a través del tiempo (secuencia acumulativa), son decisiones condicionadas por las del pasado y que condicionarán las del futuro

Fuente: Elaboración propia a partir de Monferrer (2011).

1.2.3 La teoría de redes

La teoría de redes en la internacionalización se basa en las teorías del intercambio social de la dependencia de los recursos y explica el comportamiento de la empresa en el contexto de una red de relaciones interorganizativas e interpersonales (Johanson y Mattsson, 1987). Desde una perspectiva de redes, las empresas operan en mercados extranjeros gracias a la coordinación y a las interdependencias de las redes de relaciones desarrolladas; es decir, las empresas dependen de los recursos de las empresas de su red y consiguen sus ganancias a través de la utilización conjunta de los recursos (Johanson y Mattsson, 1988). Con el fin de aprovechar los beneficios en común, las empresas de una red buscan desarrollar y mantener las relaciones entre ellas (Johanson y Vahlne, 2003). De acuerdo con Coviello y McAuley (1999), la internacionalización de la empresa está

sujeta a la buena organización de las relaciones del tejido empresarial y social. A diferencia de los modelos anteriormente presentados, la teoría de redes sugiere el criterio multilateral de la internacionalización. La internacionalización de las empresas es el resultado de la interacción, el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones interorganizativas entre las empresas y sus redes (Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1988; Blankenburg, 1995). Ellis (2000) constata que las relaciones sociales mantenidas por los decisores ayudan en la obtención de información de mercados particulares.

En la literatura se encuentran tres formas diferentes de relaciones para entrar en los mercados exteriores: (1) formales, (2) informales y (3) intermediarias. Basándose en el modelo de Johanson y Mattsson (1988), las relaciones formales se refieren a actividades empresariales entre los miembros de la red. Las relaciones informales se vinculan a las actividades personales entre los miembros de la familia y amigos (Coviello y Munro, 1995; 1997; Coviello y Martin, 1999; Harris y Wheeler, 2005; Coviello, 2006; Westphal, Boivie y Chng, 2006; Ojala, 2009). La relación intermediaria se caracteriza por involucrar una tercera parte que facilita el contacto entre el vendedor y el comprador (Ellis y Pecotich, 2001; Havila, Johanson y Thilenius, 2004; Oviatt y McDougall, 2005). En la teoría de redes, Johanson y Mattsson (1988) constatan que las relaciones entre empresas de distintos países funcionan como puentes de acceso para la entrada a los mercados extranjeros. Las relaciones con otros agentes del mercado se pueden desarrollar de manera activa o pasiva; mientras la creación activa de redes supone una iniciativa por parte del vendedor, la formación pasiva de relaciones proviene de otros agentes como importadores, intermediarios o proveedores (Ellis, 2000; Johanson y Vahlne, 2003). Con la participación en las redes de relaciones, la empresa juega un papel importante en la creación de nuevas conexiones que facilitan la entrada a nuevos mercados (Loane y Bell, 2006).

Además, la teoría de redes prevé tres diferentes procedimientos en la formación de la red: (1) la extensión internacional, en caso de que las empresas establezcan relaciones en países novedosos, (2) la penetración, si la empresa aumenta el compromiso de recursos en las redes exteriores ya establecidas y, (3) la integración, cuando la empresa impulsa la coordinación de la empresa en diferentes redes de distintos países (Johanson y Mattsson, 1988).

De acuerdo con la teoría de redes, las empresas pueden disminuir los costes de búsqueda, de riesgos y de incertidumbre ya que las empresas de la red proporcionan e intercambian información para entrar a los nuevos mercados exteriores (Gulati, 1995; 1999; Ellis, 2000; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Asimismo, el desarrollo de las redes interempresariales permite reducir la dependencia de los recursos propios de una empresa; en el caso concreto de las empresas de reducido tamaño, las redes ayudan a superar sus limitaciones de tamaño y ganar acceso a los recursos necesarios (Chetty y Blankenburg, 2000; Rialp y Rialp, 2001; Johanson y Vahlne, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Coviello, 2006; Zain y Ng, 2006; Pajunen y Maunula, 2008; Perks y Hughes, 2008; Ojala, 2009).

Como se muestra en el Cuadro 1.11, la teoría de redes de Johanson y Mattson (1988) distingue entre cuatro tipos de empresas internacionales que se derivan de su grado de internacionalización y del grado de internacionalización de la red: empresa iniciadora (*early starter*), empresa rezagada (*late starter*), empresa internacional solitaria (*lonely international*), y empresa internacional en una red internacionalizada (*international among others*).

Cuadro 1.11 La internacionalización de la empresa según la teoría de redes.

		Grado de internacionalización de la red	
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
Grado de internacionalización de la empresa	<i>Bajo</i>	Empresa iniciadora	Empresa rezagada
	<i>Alto</i>	Empresa internacional solitaria	Empresa internacional en una red internacionalizada

Fuente: Johanson y Mattsson (1988).

Con un escaso nivel de conocimiento sobre el mercado extranjero y una red de empresas que tiene actividades nacionales o locales, la empresa iniciadora busca la minimización de los riesgos a través de la estrategia de penetración, la cual implica la entrada a mercados cercanos con métodos de entrada de bajo nivel de compromiso. La empresa internacional solitaria se entiende como una empresa internacionalizada con un nivel alto de conocimiento sobre mercados extranjeros cuya red empresarial continúa teniendo un bajo nivel de internacionalización. Gracias a su experiencia y recursos, la empresa

internacional solitaria puede realizar inversiones con un mayor nivel de compromiso y actuar como promotora de la internacionalización de los miembros de la red. La empresa rezagada se enfrenta a la situación contraria, los miembros de la red están altamente internacionalizados pero la empresa sigue con sus actividades en el mercado doméstico estando involucrada en relaciones indirectas con redes exteriores que funcionan como impulsores de internacionalización. La empresa se encuentra con oportunidades de entrada ya que existen relaciones internacionales de la red. Muchas empresas de reducido tamaño se encuentran en un estado de empresas rezagadas contribuyendo a solucionar problemas específicos de alguna parte de la red. Se habla de empresas internacionales en una red internacionalizada si tanto la empresa como la red tienen un alto grado de internacionalización. En este caso predomina el uso de filiales de venta y fabricación.

Siguiendo la teoría de redes, las empresas exportan a los mercados exteriores a través de agentes locales y, con la adquisición de conocimiento y recursos, incrementan su compromiso de recursos (Vahlne y Nordström, 1988). Gulati et al. (2000) constatan que la elección del modelo de red de una empresa tiene influencia en el desarrollo de nuevas alianzas en el futuro. Sasi y Arenius (2008) afirman el supuesto de la teoría de redes que dice que la empresa avanza en su proceso de internacionalización cuando es capaz de incrementar sus relaciones; según estos autores, los propietarios de una empresa tienen un rol importante en la movilización de recursos en los mercados extranjeros estableciendo relaciones a largo plazo con un alto grado de confianza y compromiso. Para ello, las empresas tienen que transformar las relaciones en una red de relaciones multilaterales. Sawers, Pretorius y Oerlemans (2008) analizan la importancia de las redes y la cooperación tecnológica existente para el desarrollo de innovaciones y detectan que los agentes de globalización en la internacionalización ayudan a eliminar las barreras de segmentación de los entornos competitivos de empresas pequeñas y grandes, lo que provoca que las empresas de diferentes tamaños puedan compartir el mismo espacio competitivo. Las pymes tienden a buscar alianzas con empresas de mayor tamaño (Etemad, Wright y Dana, 2001) para lograr economías de escala y alcance (Gomes, 1997). Varios autores justifican la influencia de las redes interempresariales e interpersonales en diversos aspectos de la internacionalización de la empresa: la motivación para iniciar la

internacionalización (Ellis, 2000; Chetty y Patterson, 2002), la selección de los mercados objetivo y la decisión en cuanto al modo de entrada (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1997), el acceso a relaciones adicionales y a canales establecidos (Welch, 1992; Chetty y Patterson, 2002), el acceso a conocimiento sobre mercados locales (Coviello y Munro, 1997), la velocidad de internacionalización (Oviatt y McDougall, 1994), el desarrollo de las actividades de marketing (Coviello y Munro, 1995), las opciones estratégicas y los resultados (Peng y Luo, 2000), y la propensión a la exportación (Westhead, Wright, Ucbasaran, 2001). Zain y Ng (2006) confirman con su estudio empírico que las pymes del sector informático dependen de las relaciones en la red en cuanto a la decisión inicial de internacionalización, el desarrollo del mercado internacional, y el apoyo de las actividades relacionadas con la comercialización. Sin embargo, la teoría es criticada por no responder cuestiones referentes a la manera en que se crean las redes o la estructura de la red en los países extranjeros (Johanson y Vahlne, 2009).

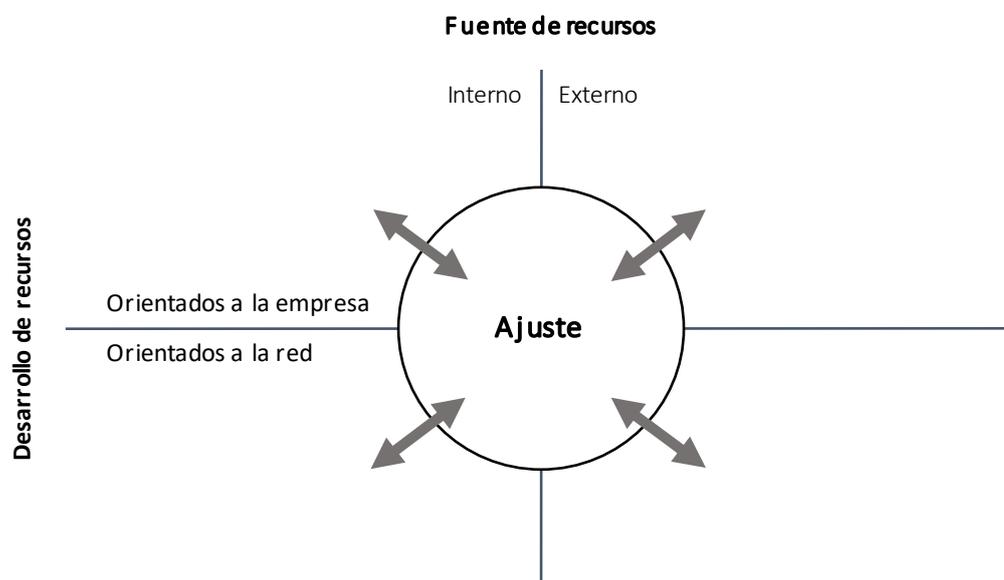
1.2.4 El enfoque basado en los recursos y las capacidades de la empresa

Las líneas de investigación sobre los procesos de internacionalización de las pymes, tanto de forma incremental como de forma acelerada, han proporcionado información sobre el momento y alcance de las estrategias de entrada en los mercados exteriores. No obstante, las teorías de proceso y de redes no permiten explicar el crecimiento y la supervivencia de las empresas (Zahra, 2005; Sapienza, Autio, George y Zahra, 2006). La teoría de los recursos y el enfoque de las capacidades dinámicas tienen sus orígenes en la literatura de estrategia empresarial (Chandler, 1962; Andrews, 1971) y en la teoría del crecimiento de la empresa (Penrose, 1959), la cual considera la empresa como un conjunto de recursos tangibles e intangibles (Wernerfeldt, 1984; Foss, Knudsen y Montgomery, 1995). Los modelos basados en los recursos reconocen la importancia de los recursos únicos y difíciles de imitar para la creación de ventajas competitivas que son necesarias para los procesos de internacionalización (Ruzzier et al., 2006). A continuación, presentamos el modelo de Ahokangas que se basa en los recursos de la empresa e introducimos el enfoque de las capacidades dinámicas, que es objeto de mayor atención en el Capítulo 2.

1.2.4.1 El modelo de Ahokangas

En la literatura acerca de las pymes se encuentran los estudios de Roth (1995) y Ahokangas (1998), que aplican la teoría de las capacidades de la organización. El modelo de Ahokangas ha tenido el gran alcance entre los investigadores; según su autor, la internacionalización de empresas de reducido tamaño se explica a través de la creación y el desarrollo de recursos internos y externos que fortalecen las actividades internacionales. En la Figura 1.6 vemos que Ahokangas (1998) analiza dos dimensiones: el lugar donde reside el recurso o capacidad y la manera en que tiene lugar el desarrollo del mismo; es decir, las empresas de reducido tamaño dependen de los recursos internos y externos que se pueden desarrollar o ajustar dentro de la empresa o en la red de la empresa. A partir de las dos dimensiones presentadas se diferencian cuatro modos de ajuste de los recursos: (1) internos orientados a la empresa, (2) externos orientados a la empresa, (3) internos orientados a la red, (4) externos orientados a la red.

Figura 1.6 Modelo de Ahokangas para la internacionalización de la empresa.



Fuente: Ahokangas (1998).

El modo de ajuste de recursos internos orientado a la empresa se refiere al desarrollo de la estrategia de una empresa que intenta desarrollar los recursos necesarios para la internacionalización; la empresa desarrolla dichos recursos a través de sus actividades en

el exterior y la experiencia adquirida, sin depender de recursos externos. El desarrollo de las relaciones con diferentes expertos, organizaciones o instituciones se entiende como los recursos externos orientados a la empresa. Las alianzas entre las empresas con el fin de desarrollar recursos en conjunto están clasificadas como ajustes orientados a la red. La forma de ajuste de externos orientados a la red no solo se refiere a las interdependencias sino también al control conjunto sobre los recursos de la empresa como sería el caso de las fusiones y adquisiciones.

Según este último enfoque, las empresas desarrollarían los recursos necesarios para avanzar en su proceso de internacionalización de forma que el proceso estaría más orientado hacia la posesión de recursos distintivos que podían proporcionar ventajas competitivas. Sin embargo, con la dinámica de los mercados internacionales y los avances tecnológicos, poseer recursos distintivos ya no es suficiente para garantizar el éxito en las actividades internacionales; para superar esta limitación se abrió una nueva línea de investigación, el enfoque de las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997; Luo, 2000).

1.2.4.2 El enfoque de las capacidades dinámicas

El enfoque de las capacidades dinámicas es un concepto de la dirección estratégica que ha captado el interés de los investigadores de otras áreas en los últimos años, entre ellas en el ámbito de la internacionalización de la empresa y del área de marketing. El propósito del enfoque de las capacidades dinámicas es explicar la adaptación de las empresas a entornos rápidamente cambiantes a través del desarrollo de ventajas competitivas (Teece et al., 1997). Las capacidades dinámicas comprenden las capacidades de la detección y el aprovechamiento de oportunidades y la reconfiguración de los activos intangibles y tangibles de la empresa para mantener su competitividad (Teece, 2007). Las capacidades dinámicas permiten el desarrollo y la coordinación de los recursos de la empresa y de esta manera, abordar e implementar los cambios en el mercado (Teece, 2017). A diferencia de otros enfoques o teorías de internacionalización, el enfoque de las capacidades dinámicas se caracteriza por su flexibilidad y permite que las empresas se adapten a las circunstancias complejas e inestables de los mercados extranjeros.

El Cuadro 1.12 ofrece una comparación del enfoque basado en los recursos y en el enfoque de las capacidades dinámicas. El desarrollo de capacidades dinámicas ayuda a

que las empresas superen problemas en mercados que demuestran un alto nivel de discontinuidad, una alta velocidad de cambio, una fuerte complejidad del entorno o un alto nivel de competencia (Teece, 2007). A pesar de que las capacidades dinámicas han captado el interés de los investigadores en los últimos años en el ámbito de la internacionalización, no existen muchos estudios que se centren en las pymes, siendo particularmente escasos los que analizan la situación peculiar de las microempresas.

Cuadro 1.12 Principales conclusiones de la teoría de recursos y el enfoque de las capacidades dinámicas en la internacionalización.

Teorías	Principales conclusiones
Teoría de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Basado en la perspectiva de recursos de la empresa - La empresa en un conjunto de recursos tangibles e intangibles heterogéneos específicos - Internacionalización como estrategia de diversificación para proteger la competitividad de los recursos de la empresa - La internacionalización se da para aprovechar recursos específicos infrautilizados, difíciles de transferir en el mercado y cuyo valor no se deprecia al utilizarlos en otros lugares - Modelo de Ahokangas (1998). Cuatro modos de ajuste de los recursos: internos orientados a la empresa, externos orientados a la empresa, internos orientados a la red, externos orientados a la red
Enfoque de las capacidades dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> - Basado en la perspectiva de las ventajas competitivas de la empresa - Las capacidades dinámicas ayudan a que las empresas construyan y mantengan sus ventajas competitivas en entornos de rápido cambio (Teece et al.,1997) - Internacionalización como estrategia de explotación de recursos en mercados diferentes al mercado doméstico (Luo, 2000) - La internacionalización requiere capacidades dinámicas para que la empresa se pueda adaptar al nuevo entorno - La relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño internacional está mediada por recursos y capacidades (Prange y Verdier, 2011; Pinho y Prange, 2016)

Fuente: Elaboración propia.

Los estudios existentes en el ámbito de la internacionalización señalan que el desarrollo de capacidades dinámicas puede impulsar las estrategias de internacionalización (Morgan et al., 2012). De esta manera, Luo (2000) constata que la internacionalización es una estrategia de las empresas en la que la posesión, el desarrollo y la mejora de las capacidades dinámicas ayudan a explotar los recursos en los mercados extranjeros. El desarrollo internacional requiere capacidades dinámicas para que la empresa se pueda adaptar a mercados que se diferencian del mercado doméstico de la empresa (Tallman y Fladmore-Lindquist, 2002). El concepto de las capacidades dinámicas es válido para

explicar el éxito de la internacionalización (Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2005; Weerawardena et al., 2007; Lin y Wu, 2014). Asimismo, Pehrsson et al. (2015) han analizado la relación entre el grado de internacionalización y el rendimiento financiero de empresas internacionales basándose en el concepto de las capacidades dinámicas. El enfoque de las capacidades dinámicas ofrece explicaciones para la internacionalización acelerada (Weerawardena et al., 2007) y temprana (Sapienza et al., 2006), de la misma manera que ofrece explicaciones para la internacionalización de pymes (Prange y Verdier, 2011).

1.3 Resumen y conclusiones del Capítulo 1

En este primer capítulo se han abarcado dos aspectos, la definición y caracterización de las pymes, y las principales teorías que sirven para explicar la internacionalización de las mismas. En el primer apartado hemos analizado el fenómeno y el contexto de las pymes en relación a la distribución online y a la internacionalización. El análisis demuestra que la participación de las pymes, en especial de las micro- y pequeñas empresas mexicanas, en las exportaciones es limitada. Es importante saber que el volumen de exportación de México se centra en pocas empresas de gran tamaño y que en cuanto al destino de las exportaciones existe una fuerte dependencia de Estados Unidos. Por lo tanto, es importante que la economía mexicana involucre a las pymes en general y a las micro- y pequeñas empresas en particular, en el comercio exterior, tratando de que diversifiquen sus exportaciones. Una vía de desarrollo de la internacionalización es el comercio online, ya que ofrece oportunidades para que las pymes puedan alcanzar mercados extranjeros. Sin embargo, las pymes no sólo se enfrentan a barreras a la internacionalización, sino que también tienen que superar obstáculos que complican el desarrollo exitoso del comercio online.

En el segundo apartado hemos examinado algunas de las diferentes teorías de internacionalización que pueden explicar las dificultades a las que se enfrentan las pymes. Los modelos que siguen el enfoque de proceso se centran en el aprendizaje organizacional que resulta en un mayor conocimiento y compromiso hacia los mercados exteriores. Según la teoría de redes, las relaciones entre los diferentes miembros y organizaciones de la red ayudan a crear los recursos necesarios para la internacionalización. De acuerdo con

la teoría de recursos, la internacionalización se da para aprovechar recursos específicos y difíciles de transferir en el mercado y cuyo valor no se deprecia al utilizarlos en otros lugares. El enfoque de las capacidades dinámicas se caracteriza por ser un marco flexible que supera algunas de las limitaciones de los marcos estáticos como por ejemplo la teoría de recursos. Las capacidades dinámicas permiten que las empresas se adapten a las circunstancias complejas en mercados exteriores a través del desarrollo de ventajas competitivas, el impulso de estrategias de internacionalización y la aceleración de los procesos de la internacionalización. De igual manera, las empresas que desean integrar el canal online en sus sistemas de venta también requieren capacidades dinámicas que les permitan detectar las oportunidades de la economía digital y reconfigurar sus procesos y capacidades tecnológicas y logísticas. Por todo ello, en la presente tesis escogemos el enfoque de las capacidades dinámicas para explicar la internacionalización de las pymes a través de la distribución multicanal. El enfoque de las capacidades dinámicas y la integración de los canales se analizará en profundidad en el Capítulo 2.

Capítulo 2. Las capacidades dinámicas y la integración multicanal en las pymes

2.1	FUNDAMENTOS DEL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	59
2.2	LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	81
2.3	LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING	86
2.4	LA CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN MULTICANAL	105

El marco de las capacidades dinámicas es uno de los enfoques más recientes que trata de dar respuesta a la cuestión de cómo pueden conseguir las empresas ventajas competitivas y lograr mantenerlas en entornos de rápido cambio. En este segundo capítulo, en el primer apartado, revisamos los modelos teóricos que tratan de explicar la competitividad de la empresa y que constituyen los fundamentos del enfoque de capacidades dinámicas, como paso previo a la definición y caracterización de las capacidades dinámicas. En el segundo apartado, revisamos los trabajos que han analizado las capacidades dinámicas en la internacionalización empresarial. En el tercer apartado, determinamos las capacidades dinámicas de marketing objeto de posterior análisis en el planteamiento empírico de esta tesis: la orientación al mercado reactiva, la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación. En cuarto lugar, revisamos la literatura acerca de la capacidad de integración multicanal, poniendo énfasis en la diferenciación de los términos multi-, cross-, y omnicanalidad, la selección de los canales en un sistema multicanal y los diferentes elementos de integración. Cerramos el capítulo con el resumen y las conclusiones.

2.1 Fundamentos del enfoque de las capacidades dinámicas

2.1.1 Antecedentes del enfoque de las capacidades dinámicas. Modelos estratégicos explicativos de la competitividad de la empresa

De acuerdo con las aportaciones de Teece et al. (1997), el enfoque de las capacidades dinámicas es una de las teorías más recientes que investiga cómo las empresas pueden conseguir ventajas competitivas y lograr mantenerlas. De forma más concreta, el enfoque de las capacidades dinámicas trata de dar respuesta a cómo las empresas crean y mantienen sus ventajas competitivas en entornos de rápido cambio. El objetivo principal de esta perspectiva es identificar los fundamentos que sustentan el crecimiento y la prosperidad empresarial a largo plazo (Augier y Teece, 2007). De acuerdo con Teece y Pisano (1994), el enfoque de las capacidades dinámicas se basa en los fundamentos teóricos de Schumpeter (1934), Penrose (1959), Williamson (1975; 1985), Barney (1986), Nelson y Winter (1982), Teece (1988) y Teece y Pisano (1994). A continuación, analizamos los principales fundamentos teóricos de las capacidades dinámicas: la teoría de la ventaja competitiva, la teoría de crecimiento de la empresa, la teoría de recursos y la teoría del cambio económico.

2.1.1.1 La teoría de la ventaja competitiva según Schumpeter

Según la teoría de Schumpeter (1934), la economía capitalista es un proceso dinámico en el cual las empresas y los empresarios con poder de innovación tecnológica son los principales agentes en el mercado. Las empresas y los empresarios pueden desarrollar innovaciones que les permitan desarrollar una ventaja competitiva y disfrutar de rentas schumpeterianas. A diferencia de la renta chamberlania que es a corto plazo y la renta ricardiana que es a medio plazo, la renta schumpeteriana es una renta obtenida a largo plazo a través de las actividades de innovación empresarial que permiten el desarrollo de beneficios monopolísticos temporales (Teece, 2007). En la literatura de negocios, la teoría de Schumpeter ha sido aplicada para explicar la relación entre las innovaciones empresariales y la estructura del mercado. Las empresas y los empresarios que tienen el poder de innovar son capaces de incrementar su participación en el mercado. Esas innovaciones y tecnologías crean un desequilibrio en el mercado que ofrece nuevas oportunidades de rentas monopolísticas que antes no existían. No obstante, no todas las empresas pueden asumir los costes relacionados con la innovación; las empresas que

tienen poder en el mercado o una posición monopolística pueden asumir los costes relacionados con la innovación y la innovación misma determina la posición de la empresa en el mercado (Schumpeter, 1934).

Una vez que la empresa logra obtener una posición de monopolio, tiende a mantener y reforzar esta posición en el mercado con el fin de controlar y extender el periodo de renta schumpeteriana. Por lo tanto, únicamente las empresas grandes buscan las innovaciones para incrementar y fortalecer su poder en el mercado. Así pues, la teoría de la ventaja competitiva de Schumpeter implica que las empresas que realizan inversiones estratégicas pueden impedir la entrada de otras empresas y como consecuencia tener rentas a largo plazo (Schumpeter, 1942).

2.1.1.2 La teoría del crecimiento de la empresa de Penrose

A diferencia de la teoría de la ventaja competitiva de Schumpeter, las teorías que se basan en los recursos y las capacidades de la empresa, como la teoría de crecimiento de la empresa de Penrose (1959), consideran que las empresas con mejores sistemas y estructuras tienen mayor éxito (Teece et al., 1997). Aunque el trabajo de Penrose (1959) en primera instancia tuvo el objetivo de avanzar en el entendimiento de la naturaleza de la empresa y su crecimiento, hoy en día, es reconocido como uno de los principales fundamentos de las teorías basadas en recursos y capacidades en el ámbito de la estrategia empresarial. La teoría del crecimiento de la empresa sienta las bases del enfoque de las capacidades dinámicas en cuanto al aprendizaje, las innovaciones y el rol del empresario y los gerentes. Penrose (1959) reconoce la importancia del emprendimiento y el aprendizaje para el crecimiento de la empresa; la autora constata que los procesos de una empresa están influidos por los recursos específicos de cada empresa, que se forman a través del conocimiento y de la experiencia que la empresa ha adquirido a lo largo del tiempo. En cuanto al emprendimiento, la autora reconoce la importancia del elemento humano en las innovaciones ya que el empresario tiene la capacidad de observar e interpretar los mercados, las tecnologías y los modelos de negocio. También, reconoce la habilidad de los gerentes de fortalecer el crecimiento de la empresa a través de la delegación de responsabilidades (Penrose, 1959). No obstante, la teoría del crecimiento de la empresa no considera que el aprendizaje sea necesario ya que no hace referencia a los entornos cambiantes y la necesidad permanente de mejorar

y renovar las capacidades. Otro aspecto que la teoría de Penrose no considera en comparación con el enfoque de las capacidades dinámicas es la creación de ventajas competitivas a través de capacidades o recursos difícilmente imitables (Augier y Teece, 2007).

2.1.1.3 La teoría de los costes de transacción de Williamson

La teoría de los costes de transacción ayuda a responder a la pregunta sobre qué sustenta la ventaja competitiva en la empresa (Teece y Pisano, 1994). En su artículo *The Nature of the Firm*, Coase (1937) introduce el concepto de los costes de transacción y descubre que existen dos mecanismos que coordinan la economía: los mercados y las organizaciones. A diferencia de otros autores, Coase (1937) no toma el límite de la empresa como parámetro, sino que argumenta que el límite de la empresa es una variable de decisión para la cual se necesita una evaluación económica (Williamson, 1989). Las empresas pueden organizar ciertas actividades que los mercados no pueden, esto se debe a los costes de transacción descritos por Williamson (1975; 1985). La teoría de los costes de transacción reconoce la existencia de fallos en los mercados asociados con la racionalidad limitada y el oportunismo de los agentes, así como con la incertidumbre que caracteriza a los mercados. Los precios son señales insuficientes para la toma de decisiones por lo que la organización interna de las empresas puede sustituir el intercambio mediado por el mercado (Williamson, 1975; 1985). El punto clave de la teoría de los costes de transacción es que los elementos distintivos de la organización interna no pueden ser replicados en el mercado. A diferencia del mercado, en las organizaciones el sistema de precios no puede coordinar las actividades, ya que las capacidades y competencias son las formas de organizar las actividades. Este hallazgo es punto de partida del enfoque de las capacidades dinámicas; el desarrollo de las capacidades dinámicas requiere el entendimiento de varios factores como estructuras organizacionales y procesos gerenciales que soporten la actividad productiva (Teece y Pisano, 1994).

2.1.1.4 La teoría evolutiva de la empresa de Nelson y Winter

Las teorías evolutivas implican un análisis dinámico ya que tienen el objetivo de explicar un movimiento a lo largo del tiempo (Dosi y Nelson, 1994). La teoría evolutiva de la empresa identifica las rigideces de las rutinas, las restricciones en la búsqueda local, la

racionalidad limitada, la imitabilidad incierta y la ambigüedad causal como algunas de las barreras para la adaptación a los cambios y para la identificación de las capacidades requeridas por la empresa (Vassolo y Anand, 2008). En la teoría de Nelson y Winter (1973), el patrón de comportamiento de las empresas se puede predecir y determinar de acuerdo con las rutinas; las rutinas organizacionales son los genes de la empresa por lo tanto se espera que las empresas se comporten de acuerdo con las rutinas que implementaron en el pasado. Nelson y Winter (1982) diferencian tres tipos de rutinas: (1) procedimientos operativos estándar que determinan cómo y cuánto la empresa produce bajo ciertas circunstancias, (2) las rutinas que determinan el comportamiento de inversiones de la empresa y (3) los procesos deliberados de la empresa que involucran la búsqueda de mejores prácticas. Con la finalidad de sobrevivir y progresar en el mercado, las empresas son los actores centrales que contestan a los cambios a través de modificaciones de capacidades y rutinas (Nelson y Winter, 1982).

En resumen, de la teoría evolutiva de la empresa surge la necesidad de adaptación continua al entorno competitivo que ayuda a que las empresas modifiquen sus rutinas a lo largo del tiempo (Vassolo y Anand, 2008). La teoría de Nelson y Winter (1973) ofrece aportaciones en cuanto a la identificación de restricciones a la adaptación de la empresa a cambios y a la necesidad de identificar remedios a estas restricciones. Reconociendo tales restricciones, el enfoque de las capacidades dinámicas ofrece respuestas a la denominación de las rutinas requeridas para los mecanismos que sustentan la creación, actualización y renovación de las competencias a lo largo del tiempo, conocidas como capacidades dinámicas (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007).

2.1.1.5 La teoría de los recursos (*resource-based view*)

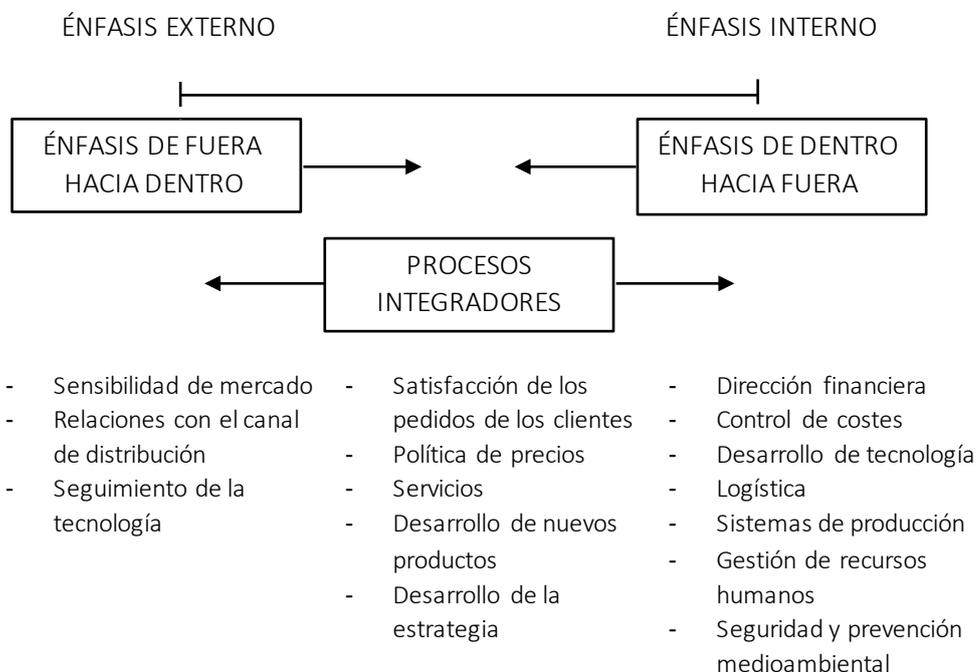
Frente a los supuestos de la teoría neoclásica de la empresa que asume que todas las empresas de la misma industria poseen los mismos recursos y persiguen las mismas estrategias, la teoría de los recursos considera las imperfecciones en el mercado como la heterogeneidad y la imperfecta movilidad de los recursos como factores estratégicos para la obtención de una renta superior (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; 1991; Peteraf, 1993). La presencia de las imperfecciones en el mercado permite que las empresas puedan obtener rentas superiores a los costes de los recursos (Barney, 1986). De acuerdo con Wernerfelt (1984), las diferencias en el rendimiento de las empresas competitivas residen

en los recursos. La teoría de recursos busca determinar las características de los recursos que permitan entender el potencial de estos para generar rentas superiores (Escrig, 2001). Las definiciones de Wernerfelt (1984) y Barney (1991) del término recursos son amplias e incluyen bajo el mismo vocablo activos, conocimiento, competencias y capacidades (Chen, Sun, Helms y Jih, 2008). En esta se consideran los recursos como los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos firmes, información y el conocimiento de una empresa (Barney, 1991). Basado en la suposición de que los recursos de una empresa son heterogéneos e inmóviles, Barney (1991) constata que los recursos son la fuente de las ventajas competitivas sostenibles siempre que sean: valiosos para explotar oportunidades y neutralizar amenazas en el entorno de la empresa, poco comunes entre los competidores, difíciles de imitar e insustituibles por otros recursos (conocidos como los atributos VRIN³). A diferencia del concepto de recursos y capacidades de Wernerfelt (1984) y Barney (1991), Grant (2008) considera definiciones que claramente distinguen entre recursos y capacidades. Mientras los recursos se entienden como los activos de una empresa, las capacidades representan aquello que la empresa puede hacer (Grant, 2008). Los recursos se definen como activos tangibles o intangibles como por ejemplo activos fijos, información, marca, tecnología y capital humano que las empresas pueden utilizar como insumos en los procesos de producción para convertirlos en productos o servicios (Grant, 1991). Las capacidades se entienden como las habilidades de la empresa para desplegar recursos utilizando procesos organizacionales para lograr objetivos (Amit y Schoemaker, 1993). Makadok (2001) define una capacidad como un recurso organizacional específico que no es transferible entre empresas y que permite que la empresa mejore la productividad. De acuerdo con Lu, Zhou Bruton y Li (2010), las capacidades se refieren a la competencia para utilizar recursos y procesos y combinarlos con otros procesos y recursos intangibles. Las capacidades son el vínculo entre la posesión de los recursos y su explotación (Newbert, 2007). De este modo, las capacidades son el elemento que une los recursos de la empresa con el mercado (Day, 1994). Las aportaciones de Day (1994) ayudan a conceptualizar el término de las capacidades; el autor diferencia entre tres tipos de capacidades de acuerdo con los procesos en los que

³ VRIN se refiere a las iniciales de los atributos de los recursos en inglés: *valuable, rare, inimitable, non-substituable*

intervienen, tal y como muestra la Figura 2.1.

Figura 2.1 Clasificación de las capacidades empresariales.



Fuente: Day (1994).

Las capacidades que permiten a las empresas ofrecer determinados productos o servicios se entienden como capacidades de fuera hacia dentro y se definen de acuerdo con las necesidades del mercado, los cambios y las oportunidades en el entorno. Por otro lado, las capacidades de dentro hacia fuera son las capacidades que permiten a las empresas conectar los procesos internos y sostener las capacidades de fuera hacia dentro. Por último, las capacidades integradoras son aquellas cuyo objetivo es conectar los procesos internos y externos de la empresa (Day, 1994).

La teoría de recursos y el enfoque de las capacidades dinámicas otorgan a los recursos y a las capacidades un papel importante respecto a la eficiencia de la empresa. Ambos enfoques intentan explicar las razones de las diferencias en el rendimiento de empresas exitosas. Sin embargo, el carácter estático de la teoría de recursos no permite recoger la influencia del dinamismo en el mercado; las proposiciones de la teoría de recursos quedan incompletas en cuanto a los entornos empresariales que presentan cambios rápidos en la tecnología, las preferencias de los consumidores, el ciclo de vida de los productos y la

creciente competencia internacional (Liu, Chen y Tsai, 2005; Protojerou et al., 2011; Zhou y Li, 2010). En este sentido, el enfoque de las capacidades dinámicas trata de explicar cómo las empresas crean, ajustan y mantienen la existencia de capacidades para adaptarse mejor a las demandas del entorno del mercado. La teoría de recursos se caracteriza por su rigidez y no ofrece respuestas en cuanto al desarrollo de las capacidades o posibles adaptaciones a los mercados; con el fin de superar esta limitación, se desarrolló un concepto dinámico que considera los cambios en la base de los recursos (Teece et al., 1997). En el siguiente apartado analizamos las diferentes aportaciones del enfoque de las capacidades dinámicas que permiten la definición e identificación de las capacidades dinámicas frente a otro tipo de capacidades.

2.1.2 Desarrollo conceptual del enfoque de las capacidades dinámicas

La identificación de las rutinas para la adaptación a los cambios en los entornos cambiantes y competitivos es la proposición principal del enfoque de las capacidades dinámicas (Vassolo y Anand, 2008). Según Eisenhardt y Martin (2000), las capacidades dinámicas tienen mayor relevancia en los mercados moderadamente dinámicos que tienen una trayectoria predecible y estructuras de industria relativamente estables y en mercados de alta velocidad que son poco predecibles y tienen estructuras cambiantes. De esta manera, surge la necesidad de que las empresas lleven a cabo la reconfiguración de las competencias y capacidades existentes y el desarrollo de nuevas capacidades (Helfat, 1997). A mayor dinamismo del entorno, mayor es la importancia de las capacidades dinámicas en la empresa para crear y mantener ventajas competitivas (Luo, 2000; Wang y Ahmed, 2007; Garzón, 2015).

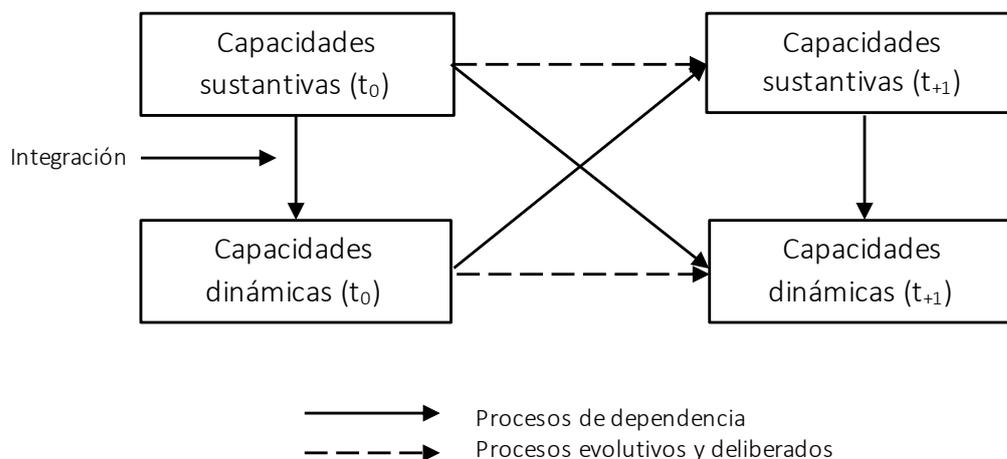
2.1.2.1 Distinción de las capacidades dinámicas frente a otro tipo de capacidades

En cuanto al portafolio de capacidades de una empresa, Winter (2003) distingue dos niveles de capacidades: las capacidades organizativas y las capacidades dinámicas. La finalidad de la capacidad organizativa es distinta a la de la capacidad dinámica; mientras la capacidad organizativa permite a la empresa crear productos y servicios, las capacidades dinámicas habilitan el desarrollo y la renovación de las capacidades ordinarias. Protojerou et al. (2011) ofrecen los siguientes aspectos que ayudan a

diferenciar las capacidades organizativas y dinámicas: (1) las capacidades se diferencian entre capacidades funcionales y dinámicas, ambas son capacidades de la empresa que ayudan a ejercer una actividad o función específica, (2) las capacidades funcionales permiten que la empresa lleve a cabo actividades funcionales básicas, (3) las capacidades dinámicas ayudan a cambiar y reconfigurar las capacidades funcionales.

La Figura 2.2 explica el desarrollo de capacidades dinámicas a través de los procesos de dependencia y los procesos evolutivos y deliberados descritos por Zahra et al. (2006). Los autores identifican la capacidad sustantiva como la habilidad para solucionar un problema o conseguir un fin concreto, el entorno dinámico como la presencia de problemas que cambian rápidamente y las capacidades dinámicas como la habilidad para cambiar o reconfigurar las capacidades sustantivas.

Figura 2.2 Desarrollo de capacidades dinámicas a través de procesos evolutivos y de dependencia.



Fuente: Zahra et al. (2006).

La relación entre capacidades sustantivas y capacidades dinámicas depende de la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa. En una fase inicial, las capacidades sustantivas son los antecedentes de las capacidades dinámicas. Con el tiempo, la relación entre ambas se vuelve más compleja, se desarrollan procesos de dependencia y los procesos de las capacidades sustantivas se transforman en lo que la empresa hace y en la forma en que lo hace.

Teece (2007) diferencia entre las capacidades operativas y las capacidades dinámicas que se encuentran en diferentes niveles; en el nivel base se encuentran las capacidades operativas que ayudan a que la empresa mantenga su eficiencia diaria, las capacidades dinámicas ayudan a que la empresa evolucione y mantenga sus ventajas competitivas. Por encima de las capacidades operativas se encuentran las capacidades dinámicas que se dividen en las microfundaciones (*microfoundations*) y las capacidades de orden superior (*higher-order capabilities*). Las microfundaciones son las capacidades dinámicas de segundo orden que incluyen las acciones que requieren la toma de decisiones por los gerentes, como por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos o la expansión de las actividades de negocio a nuevas regiones o áreas. A través de las capacidades dinámicas de orden superior, la dirección administrativa de la empresa detecta futuras líneas de negocio, diseña nuevos modelos de negocio para aprovechar oportunidades y determina la configuración de la empresa (Teece, 2017). Cuando se examina la ventaja competitiva es importante distinguir entre las capacidades operativas que son fácilmente replicables y las capacidades dinámicas que por su naturaleza son difíciles de reproducir. Si bien las capacidades operativas son insuficientes para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo, las capacidades dinámicas permiten tener mejores oportunidades para establecer y mantener una ventaja competitiva en entornos de rápido cambio donde los activos intangibles son fundamentales para la diferenciación competitiva (Teece, 2014a).

Wang y Ahmed (2007) diferencian los términos recursos, capacidades, capacidades centrales y capacidades dinámicas. Los recursos forman la base para el desarrollo de las capacidades y pueden ser una fuente de ventajas competitivas a corto plazo. Las capacidades se entienden como la habilidad para hacer uso de los recursos con el fin de conseguir un objetivo. Las capacidades centrales ayudan a integrar los recursos y capacidades de acuerdo con la estrategia de la empresa. La relevancia de las capacidades dinámicas reside en la continua renovación y reconfiguración de recursos, capacidades y capacidades centrales que ayudan a que las empresas se enfrenten a los cambios en el entorno.

En resumen, las capacidades dinámicas se diferencian de las capacidades organizativas, operativas, o funcionales, por ser de segundo orden o de orden superior (Teece, 2007; Barreto, 2010), orientadas hacia el futuro (Teece, 2007; Ambrosini y Bowman, 2009) y

tener una dependencia de la trayectoria de la empresa (Teece et al., 1997). Las capacidades dinámicas pueden crear nuevas capacidades o reconfigurar las capacidades operacionales existentes (Ambrosini y Bowman, 2009). A continuación, analizamos las principales contribuciones a la definición de las capacidades dinámicas.

2.1.2.2 Aportaciones a la definición de las capacidades dinámicas

En los años 1990 se registró la primera aportación a la definición de las capacidades dinámicas cuando Teece y Pisano (1994, p. 516) introdujeron el término como “*el subconjunto de las competencias y capacidades que le permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado*”. El enfoque de las capacidades dinámicas analiza cómo las empresas adquieren y desarrollan sus productos y procesos con el fin de lograr una mejor respuesta a los requerimientos de entornos cambiantes (Teece y Pisano, 1994). Con las aportaciones de Teece y Pisano (1994) y Teece et al. (1997) el enfoque de las capacidades dinámicas empezó a tener relevancia entre los investigadores. A pesar del creciente interés por el enfoque de las capacidades dinámicas, los críticos señalan que existe confusión en cuanto a la definición del concepto (Di Stefano, Peteraf y Verona, 2014). En el Cuadro 2.1 recopilamos algunas de las definiciones de capacidades dinámicas propuestas por distintos autores a lo largo del tiempo.

Cuadro 2.1 Definiciones de capacidades dinámicas.

Autores/ año	Definición
<i>Teece y Pisano (1994)</i>	El subconjunto de las competencias y capacidades que le permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado.
<i>Helfat (1997)</i>	El conjunto de competencias/ capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y responder a las circunstancias cambiantes del entorno.
<i>Teece et al. (1997)</i>	La capacidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas con el fin de abordar entornos rápidamente cambiantes.
<i>Eisenhardt y Martin (2000)</i>	Los procesos de la empresa que utilizan recursos, específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos, para adaptarse a los cambios del mercado e incluso para crearlo; 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 dividen, evolucionan y mueren.
<i>Luo (2000)</i>	La 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.
<i>Teece (2000)</i>	La capacidad de detectar (<i>sense</i>) y aprovechar (<i>seize</i>) las oportunidades de forma rápida y competente.

Autores/ año	Definición
<i>Griffith y Harvey (2001)</i>	La creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, incluyendo la coordinación efectiva de las relaciones interorganizativas, en una base global que pueda proveer a la empresa de una ventaja competitiva.
<i>Lee, Lee y Rho (2002)</i>	Una nueva fuente de ventaja competitiva que conceptualiza la manera en que las empresas son capaces de sobrevivir a los cambios en el entorno.
<i>Rindova, Smith y Taylor (2002)</i>	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.
<i>Zahra y George (2002)</i>	Las capacidades con orientación al cambio que ayudan a la empresa a reorganizar y reconfigurar sus recursos básicos para ajustarse a la evolución de la demanda de los clientes y de las estrategias de los competidores.
<i>Zollo y Winter (2002)</i>	Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de una actividad colectiva. La organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas a través de esa actividad con el fin de mejorar la eficacia.
<i>Winter (2003)</i>	Las capacidades dinámicas operan para extender, modificar o crear las capacidades sustantivas ordinarias.
<i>Vivas (2005)</i>	Los procesos organizativos complejos y de alto orden que proporcionan las condiciones adecuadas para la modificación y renovación de su conjunto de activos empresariales.
<i>Zahra et al. (2006)</i>	Las habilidades para reconfigurar los recursos y las rutinas de una empresa de forma prevista y de una manera considerada apropiada por sus principales responsables de la toma de decisiones.
<i>Helfat et al. (2007)</i>	La capacidad de una organización de crear, ampliar o modificar a propósito su base de recursos.
<i>Wang y Ahmed (2007)</i>	La orientación comportamental 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.
<i>Teece (2007)</i>	Las capacidades dinámicas se diferencian entre la capacidad de (a) detectar y dar forma a las oportunidades y amenazas (<i>sense</i>) y (<i>shape</i>), (b) aprovechar las oportunidades (<i>seize</i>), y (c) mantener la competitividad a través de mejora, combinación, protección y, cuando sea necesario, reconfiguración de los activos intangibles y tangibles de la empresa comercial (<i>reconfigure</i>).
<i>Vassolo y Anand (2008)</i>	Las capacidades dinámicas son rutinas que modifican rutinas, alterando la trayectoria evolutiva.
<i>Barreto (2010)</i>	Una capacidad dinámica es el potencial de la empresa para resolver problemas de manera sistemática a través de la detección de oportunidades y amenazas, la toma de decisiones oportunas y orientadas al mercado y del cambio de la base de recursos.
<i>Helfat y Martin (2015)</i>	Las capacidades con las que los gerentes crean, amplían y modifican las formas en que las empresas obtienen sus ingresos.
<i>Teece (2018)</i>	Las capacidades dinámicas incluyen la detección, el aprovechamiento y la transformación necesaria para designar e implementar un modelo de negocio. Las capacidades dinámicas pueden permitir que una empresa actualice sus capacidades ordinarias y dirija estas y las capacidades de los socios, para lograr un alto rendimiento. Esto requiere desarrollar y coordinar u “orquestrar” los recursos de la empresa (y de las empresas asociadas) para abordar o formar los cambios en el mercado, o en el entorno empresarial en general.

Fuente: Elaboración propia.

Peteraf, Di Stefano y Verona (2013) demuestran que las contribuciones al ámbito de las capacidades dinámicas se han construido principalmente sobre dos aportaciones, la de Teece et al. (1997) y la de Eisenhardt y Martin (2000), que ofrecen una comprensión diferente de los elementos centrales de las capacidades dinámicas. Los autores llaman a este fenómeno el elefante invisible en la sala de las capacidades dinámicas (*the elephant in the room of dynamic capabilities*). La existencia de esta división ha causado ciertas discrepancias que han impedido la claridad y el consenso en el enfoque de las capacidades dinámicas. Combinando los diferentes puntos de vista, Di Stefano et al. (2014) identifican los principales puntos de discusión y aclaran los diferentes puntos de vista en cuanto a (1) la naturaleza del constructo, (2) los agentes, (3) las acciones, (4) los objetos de acción y (5) el propósito.

(1) La naturaleza del constructo

En cuanto a la naturaleza del constructo, las capacidades dinámicas se definen como las acciones latentes, por ejemplo: las habilidades (Zahra et al., 2006), las capacidades (Teece y Shuen, 1994; Helfat, 1997; Teece et al., 1997; Teece, 2000), las competencias (Luo, 2000), las orientaciones (Zahra y George, 2002; Wang y Ahmed, 2007), los elementos constitutivos como procesos (Eisenhardt y Martin, 2000; Vivas, 2005), las rutinas (Vassolo y Anand, 2008), los recursos (Griffith y Harvey, 2001) o los patrones (Zollo y Winter, 2002). Teece et al. (1997) identificaron que los fundamentos básicos de las capacidades dinámicas son los procesos, las posiciones y las dependencias de la trayectoria de la empresa. Las habilidades de coordinar e integrar, el aprendizaje y la reconfiguración y la transformación, entendidos como procesos directivos y organizativos, pueden ayudar a que las empresas obtengan una ventaja competitiva (Teece et al., 1997; Teece, 2000; Hou, 2008). Por otro lado, la posición de los activos se refiere a los activos específicos de la empresa que no se pueden imitar con facilidad como por ejemplo los activos tecnológicos, financieros, de reputación o de mercado. Por último, el fundamento de la dependencia de la trayectoria se refiere a los hechos pasados de la empresa en cuanto a las inversiones y los desarrollos de negocio previos y las rutinas establecidas.

Una corriente, distinta a la de Teece, que ha captado gran atención por parte de los investigadores en los últimos años es la de Eisenhardt y Martin (2000); los autores constatan que las capacidades dinámicas se entienden como rutinas organizativas y

estratégicas que permiten nuevas configuraciones de recursos. Los factores determinantes para el desarrollo de las capacidades dinámicas son la información en tiempo real, las relaciones interfuncionales y la comunicación entre los directivos de las empresas que realizan los ajustes de recursos y conocimiento y los agentes en el mercado.

(2) Agentes

En cuanto a los agentes, los estudios de las capacidades dinámicas diferencian entre los gerentes y las empresas. Según Helfat y Martin (2015), los agentes son los gerentes que crean, amplían y modifican las formas para que las empresas puedan obtener sus ingresos. Otras aportaciones, como las de Wang y Ahmed (2007), Barreto (2010) y Teece (2018) centran sus estudios en la empresa. En los últimos años esta segunda visión organizacional ha captado mayor interés (Di Stefano et al., 2014).

(3) Acción

Los estudios sobre las capacidades dinámicas distinguen también según la acción, es decir, si adoptan la perspectiva de que las capacidades dinámicas cambian la base existente o de que crean una nueva base. Zahra y George (2002) y Zahra et al. (2006) constatan que las capacidades dinámicas ayudan a reconfigurar una base existente. De acuerdo con Zollo y Winter (2002), las capacidades dinámicas surgen de los mecanismos de aprendizaje como la acumulación de experiencia y la articulación y la codificación de conocimiento para mejorar la eficacia del patrón aprendido. Otros estudios plantean una combinación de ambas perspectivas; Eisenhardt y Martin (2000) distinguen entre capacidades externas e internas: mientras las capacidades externas ayudan a reconocer nuevas oportunidades y amenazas en entornos cambiantes a través de procesos, estructuras, información, sistemas y redes, las capacidades internas permiten reconfigurar las capacidades existentes y crear nuevas capacidades en una empresa con el fin de capitalizar las oportunidades de negocio (Liao, Kickul y Ma, 2009; Jiao, Alon, Koo y Cui, 2013).

(4) El objeto de la acción

En cuanto al objeto de la acción, se trata de determinar si el objeto de la acción de las capacidades dinámicas se dirige a las competencias, recursos o capacidades o a las oportunidades de la empresa. Según Winter (2003, p. 991), las capacidades dinámicas operan para “*extender, modificar o crear las capacidades sustantivas ordinarias*”. Las

aportaciones de Teece (2000; 2007) se centran en el descubrimiento de oportunidades de las empresas a través de las actividades de detectar (*sensing y shaping*), aprovechar (*seizing*) y transformar (*transforming*) los activos tangibles e intangibles. *Sensing y shaping* se refieren a las actividades de detectar cambios del entorno que puedan ser amenazas u oportunidades a través de las actividades de escanear, buscar y explorar los mercados y tecnologías, *seizing* significa responder a cambios a través de la combinación y transformación de los recursos disponibles o incluir nuevos recursos a través de asociaciones o adquisiciones para conseguir un mayor aprovechamiento y *transforming* se entiende como la selección de la configuración organizacional y el modelo de negocio con el fin de ofrecer valor a los clientes y obtener un mejor resultado económico (Teece, 2007; 2018).

(5) Propósito

El propósito asociado con las capacidades dinámicas sigue siendo un tema sobre el que existe discrepancia (Di Stefano et al., 2014). Teece et al. (1997) definen el objetivo de las capacidades dinámicas en términos de la adaptación a condiciones cambiantes. Teece (2018) examina que las capacidades ayudan a designar e implementar un modelo de negocio. Zollo y Winter (2002) constatan que las capacidades dinámicas entendidas como procesos de I+D, reestructuración e integración permiten que la empresa modifique sistemáticamente sus rutinas operativas, de esa manera, las capacidades dinámicas son el fundamento para sostener un rendimiento superior en entornos dinámicos. De acuerdo con Schilke et al. (2018), la razón clave que explica la importancia de las capacidades dinámicas en la literatura es su influencia en los resultados de la empresa. Zahra y George (2002) relacionan las capacidades dinámicas con las ventajas competitivas. Desde la perspectiva de Wang y Ahmed (2007), las capacidades se entienden como la orientación de la empresa hacia la integración, reconfiguración y transformación de los recursos y capacidades en respuesta a entornos cambiantes con el fin de obtener o mantener una ventaja competitiva. Los efectos de las capacidades dinámicas en el rendimiento de la empresa dependen del entorno (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece, 2007). Protogerou et al. (2011) detectan que las capacidades dinámicas influyen en las capacidades operativas que a su vez tienen un efecto en el rendimiento de la empresa. Otros estudios analizan la influencia de las capacidades dinámicas en resultados

específicos como por ejemplo en el rendimiento de la cadena de suministro (Beske, Land y Seuring, 2014) o en el resultado de la internacionalización (Weerawardena et al., 2007; Prange y Verdier, 2011).

En la presente tesis nos basamos en las proposiciones de Teece (Teece y Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Teece et al., 1999; Teece, 2006; 2007; 2010; 2012; 2013; 2014a; 2014b; 2015; Teece, Peteraf y Leih, 2016; Teece, 2017; 2018) cuya aportación se fundamenta en que las capacidades dinámicas se aplican en entornos complejos, inestables y rápidamente cambiantes y las relacionan con la creación de ventajas competitivas y con una mejora en el rendimiento de la empresa. A continuación, revisamos las principales investigaciones empíricas que adoptan el enfoque de las capacidades dinámicas.

2.1.2.3 Revisión de la investigación basada en el enfoque de las capacidades dinámicas

El interés por el enfoque de las capacidades dinámicas ha crecido en los últimos años; Schilke et al. (2018) constatan que la investigación de las capacidades dinámicas ha avanzado considerablemente desde sus primeros tiempos. Mientras en un inicio las contribuciones académicas fueron principalmente conceptuales, hoy en día la mayoría de los estudios de capacidades dinámicas son empíricos. Tradicionalmente, la investigación comienza con el desarrollo de la teoría a través de estudios conceptuales, seguido por el planteamiento de las hipótesis y la prueba empírica (Ambrosini y Bowman, 2009). Tal como señala Newbert (2007), la aportación teórica al concepto de las capacidades dinámicas se inició con el trabajo de Teece et al. (1997). Como hemos señalado anteriormente, el concepto de las capacidades dinámicas se ha desarrollado bajo las influencias de dos aportaciones diferentes, la aportación de Eisenhardt y Martin (2000) y la de Teece et al. (1997). Los dos enfoques tienen diferentes fundamentos teóricos, hacen suposiciones diferentes sobre la naturaleza de las capacidades dinámicas, emplean diferentes tipos de razonamiento y llegan a conclusiones diferentes (Peteraf et al., 2013). Con todo, los estudios conceptuales han ayudado a crear la base de la teoría de las capacidades dinámicas (Wang y Ahmed, 2004).

Los estudios cualitativos ayudan a entender el desarrollo y la renovación de los recursos y de las capacidades de una empresa (Danneels, 2008; Ambrosini y Bowman, 2009).

Protogerou et al. (2011) constatan que la investigación empírica de las capacidades dinámicas se limita principalmente a estudios de casos cuyos argumentos requieren una confirmación empírica. En definitiva, tal como puede observarse en el Cuadro 2.2, la mayoría de los estudios cualitativos de capacidades dinámicas adoptan un diseño de investigación de estudios de casos. De acuerdo con Yin (1994), un estudio de caso es una investigación empírica para analizar las relaciones entre un fenómeno y su ámbito habitual. A través de un estudio de caso se logra obtener una comprensión profunda sobre los procesos y otras variables del concepto como por ejemplo las percepciones, intenciones e influencias conceptuales (Woodside y Wilson, 2003). El uso de los estudios de caso en este ámbito se debe en parte a la dificultad de observar y medir las capacidades dinámicas (Morgan, Feng y Whitler, 2018). A través de los estudios de caso, por una parte, se ha podido obtener información sobre los procesos y las capacidades de una industria específica como por ejemplo el estudio de Saul y Gebauer (2018) que se centra en el sector de la energía, y, por otra parte, sobre empresas específicas como por ejemplo en el estudio de Wilson y Daniel (2007) que tratan de identificar las capacidades dinámicas para la transformación multicanal en cuatro empresas. Otras investigaciones analizan las capacidades dinámicas de diferentes industrias, como por ejemplo Birkinshaw, Zimmermann y Raisch (2016) que desarrollan una integración conceptual de las capacidades dinámicas y la ambidestreza para entender el cambio discontinuo en tres empresas de las industrias de alimentación, farmacéutica y automotriz. Los estudios de caso de carácter longitudinal permiten analizar los procesos de creación y reconfiguración de la base de recursos y capacidades; Lee y Slater (2007) ofrecen un estudio de 1969 a 2005 para obtener información sobre los procesos de reorganización y reconfiguración organizacional en la empresa.

Cuadro 2.2 Selección de estudios empíricos cualitativos de capacidades dinámicas.

Autores/año	Objetivo del estudio	Caso analizado	Intervalo
<i>Camuffo y Volpato (1996)</i>	Análisis de la evolución de la estrategia de automatización de Fiat en tres etapas.	Estudio de caso de Fiat Auto.	1970-1990
<i>Tripsas (1997)</i>	Desarrollo de la capacidad tecnológica y de la innovación radical para la supervivencia a través de la capacidad dinámica.	Estudio de caso de Mergenthaler Linotype en la industria del papel.	1870-1990
<i>Petroni (1998)</i>	Análisis del desarrollo de nuevos productos.	Estudio de caso de El Smith & Nephew Group en la industria sanitaria.	Implícito
<i>Forrant y Flynn (1999)</i>	Análisis de la transformación de Brimfield Precision Inc. de maquinista a diseñador y fabricante de instrumentos quirúrgicos.	Estudio de caso de Brimfield Precision, Inc. en el sector metalúrgico de Estados Unidos Americanos (EUA).	1991-1997
<i>Lehrer (2000)</i>	Compensación organizativa entre los sistemas de capacidad evolutiva y revolucionaria en el contexto de desarrollo de capacidades directivas renovadas.	Estudio de caso de British Airways, Lufthansa y Air France en la industria aeroportuaria europea.	1980-1990
<i>Madhok y Osegowitsch (2000)</i>	Énfasis en dos aspectos interrelacionados de la difusión internacional de la tecnología: forma organizativa y flujos geográficos de la tecnología.	Estudio de transacciones internacionales entre empresas biotécnicas de USA y Europa.	1981-1992
<i>Pisano (2000)</i>	Exploración del papel del aprendizaje organizativo en la construcción de capacidades en el contexto de desarrollo del proyecto.	Estudio de caso de 4 organizaciones biotécnicas.	Implícito
<i>Noda y Collis (2001)</i>	Entendimiento sobre la evolución de la heterogeneidad de la empresa entre industrias como un proceso dependiente donde interactúan el mercado y las fuerzas competitivas y organizativas.	Estudio de caso de 7 compañías participadas regionales en la industria de la telefonía móvil en EUA.	1983-1994
<i>Rindova y Kotha (2001)</i>	Análisis de cómo la forma organizativa, la función y ventaja competitiva co-evolucionan dinámicamente.	Estudio de caso de Yahoo! y Excite.	1994-1998
<i>D' Este (2002)</i>	Análisis de los modelos de acumulación de la capacidad y heterogeneidad interempresarial, así como de clusters empresariales sobre las dimensiones de fabricación, I+D y marketing.	Estudio de caso de 67 empresas farmacéuticas domésticas en España.	1990-1997
<i>Figueiredo (2003)</i>	Análisis de la manera en que los procesos de aprendizaje entre empresas influyen en las diferencias entre empresas respecto a su acumulación de capacidad tecnológica en el contexto de la industrialización tardía.	Estudio de caso de CSN y USIMINAS en la industria del acero en Brasil.	CSN (1938-1990) USIMINAS (1956-1990)
<i>Meyer y Lieb-Dóczy (2003)</i>	Examinación de la post-adquisición reestructurándola como un proceso evolutivo.	Estudio de caso de 18 empresas en Hungría y en Alemania del Este.	1990-1995

Autores/año	Objetivo del estudio	Caso analizado	Intervalo
<i>Salvato (2003)</i>	Estudio de la evolución estratégica como una secuencia de re combinaciones intencionadas de la micro-estrategia de la empresa con nuevos recursos y rutinas organizativas.	Estudio de caso de 2 empresas italianas: Alessi, diseñador de artículos para el hogar, y Modafil, líder en el envío por correo.	Alessi (1921-1993); Modafil (1960-1992)
<i>Verona y Ravasi (2003)</i>	Análisis de los procesos de creación y absorción, de integración y de reconfiguración de conocimiento de las capacidades dinámicas.	Estudio de caso de Oticon A/S, líder danés en la producción de audífonos.	1988-1999
<i>Brady y Davies (2004)</i>	Presentación de un modelo de construcción de capacidades que consiste en dos niveles de aprendizaje que interactúan: aprendizaje de abajo a arriba y aprendizaje de arriba abajo.	Estudio de caso de Cable & Wireless Group y Ericsson Telecommunications Limited.	Ericsson (1994-1997); C&W (1997-2001)
<i>Keil (2004)</i>	Análisis del papel del aprendizaje en la generación de una capacidad para crear y desarrollar empresas a través de capital empresarial, alianzas y adquisiciones.	Estudio de caso de 2 empresas del sector de la tecnología de la información y comunicación en Europa.	1996-2000
<i>Mota y de Castro (2004)</i>	Análisis de la evolución de los límites de la empresa y la naturaleza de las capacidades dinámicas.	Estudio de caso de Tecmolde e Iberomoldes, 2 empresas de la industria portuguesa de moldes.	1968 y 1975
<i>Roy y Roy (2004)</i>	Análisis de la integración posterior a la fusión desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.	Estudio de caso de la fusión entre HP y Compaq.	1986-2001
<i>Sako (2004)</i>	Análisis de los factores que facilitan y obligan al desarrollo sostenido y réplica de las capacidades organizativas de los proveedores.	Estudio de caso de Honda, Nissan y Toyota.	Implícito
<i>Athreya (2005)</i>	Análisis de la evolución de la capacidad de servicio condicionada por varios factores internos y externos.	Estudio de la industria india de software.	1970-2000
<i>Lazonick y Prencipe (2005)</i>	Análisis del papel de la estrategia y las finanzas para sostener el proceso de innovación.	Estudio de caso de Rolls-Royce Plc. en la producción de alta tecnología de Gran Bretaña.	1960-2005
<i>Woiceshyn y Daellenbach (2005)</i>	Análisis de cómo diferentes procesos de adopción de la tecnología de la perforación horizontal se traducen en diferentes niveles de capacidad de integración, afectando a la eficacia de la adopción.	Estudio de caso de compañías de gas y petróleo canadienses.	1988-1997
<i>Lee y Slater (2007)</i>	Análisis de la manera en que las capacidades dinámicas de la empresa contribuyen a su trayectoria idiosincrática de desarrollo en su país de origen.	Estudio de caso de Samsung Electronics.	1969-2005
<i>Pablo, Reay, Dewald y Casebeer (2007)</i>	Estudio del desarrollo por organizaciones del sector público de un nuevo enfoque estratégico basado en la identificación y uso de una capacidad dinámica interna.	Estudio de caso de Calgary Health Region.	Implícito

Autores/año	Objetivo del estudio	Caso analizado	Intervalo
<i>Wilson y Daniel (2007)</i>	Identificación de las capacidades dinámicas genéricas necesarias para la transformación multicanal.	Estudio de caso de IBM, <i>British Telecom Major Business, UK Trade and Investment, Hospitality Services.</i>	Implícito
<i>Chen et al. (2008)</i>	Aplicación de la teoría de las capacidades dinámicas para analizar el proceso de ajuste estratégico del sistema de información de la empresa.	Estudio de caso de empresas de la industria de los semiconductores centrados en la tecnología del embalaje de los circuitos integrados.	1997-2004
<i>Green, Larsen y Kao (2008)</i>	Evaluación hasta qué punto la competitividad de las empresas contratadas puede ser explicada en términos de sus capacidades dinámicas.	Estudio de caso de Southern Construction en Inglaterra.	1960-2006
<i>Jantunen, Ellonen y Johansson (2012)</i>	Exploración de la heterogeneidad de las capacidades dinámicas en un entorno comparativo.	Estudio de caso de 4 empresas escandinavas de la industria de publicación de revistas.	Implícito
<i>Woldesenbet, Ram y Jones (2012)</i>	Análisis de las capacidades dinámicas que permiten a las pymes operar como proveedores de grandes organizaciones en los sectores público y privado.	Estudio de caso de 18 pymes en Reino Unido.	Implícito
<i>Kindström, Kowalkowski y Sandberg (2013)</i>	Análisis de las capacidades dinámicas orientadas a los servicios y de la dimensión del servicio.	Estudio de caso de 8 empresas en la industria manufacturera.	Implícito
<i>Birkinshaw et al. (2016)</i>	Desarrollo de una integración conceptual de las capacidades dinámicas y la ambidestreza para comprender cómo las empresas se adaptan al cambio discontinuo.	Estudio de caso de 3 empresas en las industrias de alimentación, farmacéutica y automotriz.	Implícito
<i>Calderón y Kolbe (2016, 2017)</i>	Determinación de las capacidades dinámicas genéricas que contribuyen a solucionar las dificultades en la internacionalización y la exploración de capacidades dinámicas específicas del sector de la distribución agroalimentaria.	Estudio de caso de 7 empresas exportadoras del sector agroalimentario español.	Implícito
<i>Fayos, Calderón y Almanzar (2017)</i>	Análisis de los efectos de la pertenencia de un cluster en el desarrollo de capacidades dinámicas de la internacionalización y los resultados internacionales.	Estudio de clusters de empresas dominicanas del sector agroalimentario.	Implícito
<i>Saul y Gebauer (2018)</i>	Análisis de las capacidades dinámicas que permiten a las compañías de productos convertirse en <i>born solution providers</i> .	Estudio exploratorio analizado 11 proveedores de sistemas de agua y energía.	Implícito

Fuente Elaboración propia a partir de Wang y Ahmed (2007) y Monferrer (2011).

Por otra parte, la investigación en torno a las capacidades dinámicas también se ha desarrollado a través de la investigación cuantitativa. Los estudios cuantitativos generalmente involucran respuestas numerosas para lograr avances en la teoría a través de la inferencia de las tendencias comunes (Armstrong y Shimizu, 2007). En el Cuadro 2.3 podemos observar una selección de los trabajos empíricos sobre capacidades dinámicas de carácter cuantitativo. De acuerdo con Wang y Ahmed (2007), los resultados de la investigación revelan principalmente procesos de una empresa o de una industria específica; sin embargo, los resultados de las investigaciones permanecen desconectados y hay poco consenso respecto a los criterios utilizados en el desarrollo de las escalas (Wu, 2010). Entre las investigaciones empíricas cuantitativas destacan aquellas que analizan la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento empresarial.

Cuadro 2.3 Selección de estudios empíricos cuantitativos de capacidades dinámicas.

Autores /año	Objeto del estudio	Muestra analizada	Intervalo
<i>Helfat (1997)</i>	Exploración del papel complementario del saber cómo y otros recursos en relación con las capacidades de I+D.	26 grandes empresas energéticas de EUA.	1976-1981
<i>Delmas (1999)</i>	Análisis del papel de las alianzas tecnológicas en la creación de competencias tácitas y en la reducción de la incertidumbre asociada a la innovación tecnológica y a los cambios reguladores.	927 casos de adquisiciones tecnológicas en la industria de los desechos peligrosos en Europa y Norte América.	Implícito
<i>Deeds, Decarolis y Coombs (2000)</i>	Análisis de los determinantes del desarrollo de nuevo producto desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.	94 compañías del sector de la biotecnología farmacéutica.	Implícito
<i>Majumdar (2000)</i>	Análisis de cómo las grandes empresas, con culturas dominantes, pueden transformar sus capacidades en el tiempo.	39 grandes empresas de la industria de las telecomunicaciones de EUA.	1975-1990
<i>Griffith y Harvey (2001)</i>	Análisis del poder de la empresa en las relaciones empresariales internacionales.	700 distribuidores en el exterior de pymes estadounidenses: 250 canadienses, 250 chilenos, 100 británicos y 100 filipinos.	Implícito
<i>Álvarez y Merino (2003)</i>	Estudio de los procesos evolutivos de la empresa y sus mecanismos de adaptación, influenciados por recursos y capacidades, y dependientes del dinamismo del entorno.	40 instituciones de ahorro y préstamo en España.	1986-1997
<i>Lampel y Shamsie (2003)</i>	Evolución de las capacidades en la industria del cine en Hollywood tras la transición de a era del estudio a la era post- estudio.	200 películas de cada uno de los dos periodos en la industria del cine en Hollywood.	Era del estudio (1941-1948); Era post- estudio (1981-1988)

Autores /año	Objeto del estudio	Muestra analizada	Intervalo
<i>Sher y Lee (2004)</i>	Determinación del papel de la tecnología de la información como factor mediador en el efecto de la gestión de conocimiento sobre las capacidades dinámicas.	142 empresas procedentes de la lista <i>Top 1000 Firms in Taiwan</i> publicada por Commonwealth LTD en el año 2000.	Implícito
<i>George (2005)</i>	Exploración de los efectos del aprendizaje experimental en el coste del desarrollo de capacidades.	78 actividades relacionadas con patentes y licencias en la Wisconsin Alumini Research Foundation.	1925-2002
<i>Newbert (2005)</i>	Estudio de la formación de la nueva empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.	817 nuevas empresas emprendedoras americanas.	Implícito
<i>Arthurs y Busenitz (2006)</i>	Identificación del valor de los capitalistas en su habilidad para dotar con capacidades dinámicas a sus organizaciones.	268 empresas	Implícito
<i>Wu (2006)</i>	Análisis de la relación entre los recursos, las capacidades dinámicas y los resultados en un entorno dinámico.	244 empresas taiwanesas del sector de la tecnología de la información	Implícito
<i>Wang, Lin, Jiang y Klein (2007)</i>	Estudio de la influencia sobre el resultado de las tecnologías de la información de apoyo al conocimiento organizativo, a través del efecto mediador de las capacidades dinámicas.	113 empresas manufactureras en Taiwan.	Implícito
<i>Wu (2007)</i>	Análisis del papel mediador de las capacidades dinámicas en la relación entre los recursos emprendedores de las nuevas empresas y sus resultados.	200 empresas taiwanesas de sectores de alta tecnología.	Implícito
<i>Zhang (2007)</i>	Investigación de la influencia de los sistemas de la información en las capacidades dinámicas de la alta gerencia, así como el impacto competitivo de la misma.	153 grandes empresas estadounidenses.	Implícito
<i>Sawers et al. (2008)</i>	Estudiar los efectos de la protección formal e informal en la relación entre las capacidades dinámicas y el éxito percibido en la asociación de empresas.	43 pymes innovadoras en la tecnología sudafricana.	Implícito
<i>Wu (2010)</i>	Examinación de la aplicabilidad de la perspectiva basada en los recursos y la teoría de las capacidades dinámicas en entornos volátiles y dinámicos.	253 empresas taiwanesas de los sectores tecnológicos.	Implícito
<i>Zhou y Li (2010)</i>	Examinación de la manera en que la orientación estratégica ayuda a construir las capacidades dinámicas y sus contingencias en la emergente economía china.	380 empresas en categorías de productos de consumo de las 20 mayores ciudades chinas.	Implícito
<i>Drnevich y Kriauciunas (2011)</i>	Examinación de bajo qué condiciones las capacidades operativas y dinámicas contribuyen al desempeño de la empresa.	48 empresas chilenas de diversos sectores.	1999-2004

Autores /año	Objeto del estudio	Muestra analizada	Intervalo
<i>Pavlou y El Sawy (2011)</i>	Examinación de la manera en la que las capacidades dinámicas influyen en el rendimiento a través de la reconfiguración de capacidades operativas existentes en el contexto de desarrollo de nuevos productos.	180 empresas de los sectores de alta tecnología, fabricación, servicios médicos, consumo y telecomunicaciones.	Implícito
<i>Protogerou et al. (2011)</i>	Exploración de las relaciones entre las capacidades dinámicas, las competencias funcionales y los resultados empresariales.	271 empresas griegas del sector de la manufactura.	Implícito
<i>Li y Liu (2014)</i>	Exploración de la relación entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva y qué papel tiene el dinamismo ambiental.	217 empresas chinas de diversos sectores.	Implícito
<i>Lin y Wu (2014)</i>	Investigación del papel de las capacidades dinámicas en la teoría de recursos y exploración de la relación entre diferentes recursos y diferentes capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa.	157 empresas taiwanesas.	Implícito
<i>Schilke (2014)</i>	Investigación empírica del vínculo entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva y examinación de la eficacia de las capacidades dinámicas bajo condiciones de dinamismo ambiental cambiantes.	279 empresas alemanas de diferentes sectores.	Implícito
<i>Girod y Whittington (2017)</i>	Comparación de los resultados de rendimiento de dos formas de reorganización: reestructuración y reconfiguración organizacional.	Panel de grandes corporaciones de Estados Unidos.	1985 -2004
<i>Wamba et al. (2017)</i>	Propuesta de un modelo de capacidad de análisis de <i>big data</i> .	225 respuestas de gerentes de TI y analistas de negocio de empresas chinas.	Implícito
<i>Peters, Gudergan y Booth (2018)</i>	Aplicación del marco de las capacidades dinámicas a los sistemas interactivos de planificación de ganancias.	331 empresas australianas de diversos sectores.	Implícito

Fuente Elaboración propia a partir de Wang y Ahmed (2007) y Monferrer (2011).

Algunos de los estudios revisados hacen referencia a las capacidades dinámicas en la internacionalización; el estudio de Griffith y Harvey (2001) detecta que el conocimiento de mercado favorece el poder de negociación del distribuidor en el extranjero respecto a la empresa productora en el mercado doméstico. Madhok y Osegowitsch (2000) muestran que el desarrollo de capacidades dinámicas influye en el flujo de transacciones internacionales de empresas. Calderón y Kolbe (2016) destacan que las capacidades dinámicas genéricas contribuyen a superar las barreras en la internacionalización. Fayos et al. (2017) detectan que la pertenencia de un cluster influye en el desarrollo de las

capacidades dinámicas de internacionalización e influye en los resultados internacionales. En el siguiente apartado nos centramos en las capacidades dinámicas en la internacionalización empresarial.

2.2 Las capacidades dinámicas en la internacionalización empresarial

Como bien hemos visto en el apartado 2.1, las capacidades dinámicas pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles. En este apartado examinamos el enfoque de las capacidades dinámicas bajo la perspectiva de la actividad internacional. El enfoque de las capacidades dinámicas analiza el proceso de internacionalización en base a los procesos de aprendizaje, integración, creación y reconfiguración de capacidades (Teece et al., 1997).

En el Cuadro 2.4 clasificamos las diferentes líneas de investigación de la internacionalización que se han desarrollado bajo el enfoque de las capacidades dinámicas. Una de las líneas de investigación es el análisis de las capacidades dinámicas según la complejidad de la expansión internacional. La complejidad del entorno y la incertidumbre del desarrollo en las industrias requieren que las empresas adapten frecuentemente su base de recursos para poder expandir sus actividades a mercados extranjeros y generar ventajas competitivas (Luo, 2000; Griffith y Harvey, 2001; Luo, 2002). A diferencia de otras teorías, el enfoque de las capacidades dinámicas se caracteriza por su flexibilidad en cuanto a la adaptación a mercados de rápido cambio. Luo (2000) señala que la expansión internacional y el desarrollo de operaciones globales requieren tres factores: (1) la posesión de capacidades y recursos distintivos, (2) el despliegue de capacidades, que se refiere a la habilidad de desarrollar estos recursos y capacidades con el fin de adelantarse a las oportunidades y disminuir las consecuencias negativas asociadas al hecho de ser empresas extranjeras y (3) la mejora de capacidades que ayuda a que las empresas desarrollen ventajas sostenibles y creen nuevos recursos y capacidades.

Cuadro 2.4 Diferentes líneas de investigación de la internacionalización bajo el enfoque de capacidades dinámicas

Enfoque	Autores/año	Aportación
Complejidad de la expansión internacional	<i>Griffith y Harvey (2001); Luo (2000; 2002)</i>	La implementación de recursos ayuda a explotar las interdependencias; las capacidades dinámicas globales pueden mejorar el rendimiento y generar ventajas competitivas; la interacción de tres tipos de capacidades dinámicas apoya la expansión internacional: la posesión de capacidades (recursos distintivos), la capacidad de implementación (asignación de recursos) y la actualización de capacidades (aprendizaje dinámico).
Ambidestreza	<i>Knudsen y Madsen (2002); Tallman y Fladmire-Lindquist (2002); Prange y Verdier (2011); Hsu, Lien y Chen (2013); Lisboa, Skarmeas y Lages (2013)</i>	Los argumentos de la ambidestreza se basan en la exploración y explotación de las capacidades. Los autores ponen énfasis en la necesidad de equilibrar la exploración y explotación de las capacidades e investigar los efectos en el rendimiento.
Estrategia de exportación	<i>Knudsen y Madsen (2002); Morgan et al. (2012); Lisboa et al., (2013); Villar et al. (2014)</i>	El desarrollo de las capacidades de la empresa para la interacción efectiva con el mercado extranjero. La empresa desarrolla y acumula el conocimiento dependiendo de su trayectoria. Las empresas deberían lograr un equilibrio entre la explotación de las capacidades actuales y la exploración de empresas desconocidas para descubrir futuras capacidades.
Incremento de internacionalización	<i>Johanson y Vahlne (1977; 1990); Chang (1995); Chang y Rosenzweig (2001)</i>	Las empresas acceden secuencialmente a mercados extranjeros a través del aprendizaje que obtuvieron entrando a otros mercados extranjeros. El aprendizaje puede crear capacidades organizacionales para operar en el exterior entrando a negocios principales y no principales, enfocarse en la explotación de capacidades con una visión reactiva en el desarrollo de capacidades.
Entrada temprana y acelerada (<i>born globals</i>)	<i>Lu y Beamish (2001); Sapienza et al. (2006); Gassmann y Keupp (2007); Weerawardena et al. (2007)</i>	Las capacidades dinámicas permiten a las empresas desarrollar conocimiento abriendo el camino para la entrada acelerada a los mercados extranjeros. El proceso de desarrollo no necesariamente depende de la trayectoria de la empresa, sino que se basa en desarrollar y reconfigurar capacidades individuales y organizacionales de la empresa.
Desarrollo de capacidades en MNE	<i>Augier y Teece (2007); Teece (2014a); Michailova y Zhan (2015);</i>	Las capacidades impulsan las estrategias de internacionalización de una empresa y los niveles de rendimiento. Las empresas participan en el aprovechamiento de capacidades o la explotación (la mejora de las capacidades existentes a través de la presencia en mercados extranjeros) y los procesos de la creación de capacidades a través de diversificación o delegación de responsabilidades de la sede central.
Desarrollo de capacidades dinámicas en pymes	<i>Kalinic y Forza (2012); Arend (2014); Swoboda y Olejnik (2016)</i>	El desarrollo de estrategias permite que las pymes tradicionales puedan internacionalizarse rápidamente en mercados desconocidos. La orientación empresarial proactiva influye en el alcance y desarrollo del compromiso internacional y en el rendimiento internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Prange y Verdier (2011).

Otra de las líneas de investigaciones profundiza en la idea del equilibrio entre la exploración y explotación de las capacidades y aplican el concepto de ambidestreza en la internacionalización que se refiere al uso simultáneo de las capacidades de exploración y de explotación (Prange y Verdier, 2011). Knudsen y Madsen (2002) constatan que las empresas exportadoras tienen que encontrar el equilibrio entre la explotación de las capacidades actuales y la exploración de nuevas vías para descubrir futuras capacidades. De la misma manera, Tallman y Fladmore-Lindquist (2002), enfatizan que el desarrollo y el aprovechamiento de las capacidades y su combinación ayudan a que las empresas se expandan y se integren a nivel global. La ambidestreza no sólo es lograr los mismos niveles de exploración y de explotación, más bien, se entiende como la capacidad de maximizar ambas capacidades (Simsek, Heavey, Veiga y Souder, 2009). Los procesos de exploración y de explotación abarcan diferentes aspectos de la internacionalización y ayudan a desarrollar diferentes capacidades dinámicas en ambos procesos. Las capacidades de exploración se refieren a la identificación y creación de conocimiento externo (Zahra y George, 2002), que se diferencian entre las capacidades de valor añadido y las capacidades disruptivas: las capacidades de valor añadido ayudan a tener un mejor desempeño y las capacidades disruptivas ayudan a dirigir el cambio estratégico en el proceso de internacionalización (Prange y Verdier, 2011). Morgan et al. (2012) constatan que las empresas utilizan rutinas para recopilar, procesar e interpretar información del mercado exterior y distribuyen la información a los responsables de la toma de decisiones en las exportaciones. Las capacidades de explotación engloban actividades de control y reducción de riesgo (Vermeulen y Barkema, 2002). A su vez, las capacidades de explotación se clasifican en capacidades umbral y capacidades de consolidación: las capacidades umbral son las capacidades desarrolladas antes de internacionalizarse y que ayudan a que la empresa se expanda; las capacidades de consolidación son aquellas que ayudan a explotar las oportunidades en los mercados extranjeros (Prange y Verdier, 2011).

Lisboa et al. (2013) analizan los efectos de las capacidades de exploración y explotación en el rendimiento de la empresa exportadora; las capacidades de exploración de mercados extranjeros pueden mejorar el rendimiento de las exportaciones cuando existen niveles altos de turbulencia en el mercado de exportación, y el equilibrio de las

capacidades de explotación y de exploración puede mejorar el rendimiento de las exportaciones; los niveles altos de explotación proporcionan un impulso adicional al rendimiento.

Algunos de los estudios que investigan la internacionalización bajo el enfoque de la implicación progresiva se basan en las aportaciones del modelo de Uppsala de Johanson y Vahlne (1977; 1990). Desde esta perspectiva, los costes de transacción y los factores culturales son importantes cuando las empresas entran por primera vez a un nuevo mercado; sin embargo, en caso de un incremento de las actividades en el extranjero o cuando las empresas acceden secuencialmente a mercados extranjeros, la experiencia adquirida y el aprendizaje que las empresas obtuvieron al entrar con anterioridad a otros mercados exteriores disminuyen las percepciones de riesgo o incertidumbre (Chang, 1995; Chang y Rosenzweig, 2001). El aprendizaje permite el desarrollo de capacidades organizacionales en la operación en el exterior para entrar a negocios principales y no principales, enfocándose en la explotación de capacidades con una visión reactiva en el desarrollo de capacidades (Chang y Rosenzweig, 2001).

Por otra parte, existen las empresas que no se internacionalizan de manera secuencial en los mercados exteriores, sino que se internacionalizan desde el primer momento y de forma acelerada, las *born globals*. Los estudios se centran en analizar cómo las capacidades dinámicas permiten la internacionalización temprana y el desarrollo acelerado en los distintos mercados extranjeros (Sapienza et al., 2006; Weerawardena et al., 2007). Gassmann y Keupp (2007) argumentan que las *born globals* han sido capaces de superar las barreras relacionadas con la limitada existencia de recursos. Pehrsson et al. (2015) constatan que la alineación entre las capacidades dinámicas de la unidad extranjera y la base de conocimiento puede aumentar la posibilidad de que haya una relación positiva entre las capacidades dinámicas y el desempeño de la unidad. Según este razonamiento, la internacionalización no tiene que ser necesariamente un proceso secuencial.

Aunque en este trabajo nos centramos en analizar la relevancia de las capacidades dinámicas en el estudio de la internacionalización de las pymes, el enfoque de estudio de capacidades dinámicas en MNE ayuda a entender cómo las empresas desarrollan sus competencias organizacionales y gerenciales para lograr un rendimiento superior (Augier

y Teece, 2007). Según este enfoque, la actividad de la MNE está impulsada por la oportunidad de aprovechar las capacidades y crear y capturar el valor de la innovación a nivel global (Teece, 2014a). Michailova y Zhan (2015) detectan que las filiales de MNE que disponen de capacidades dinámicas de conocimiento, consistiendo éstas en las capacidades dinámicas de generación, adquisición e integración, tienden a realizar más innovaciones que otras filiales. Wu et al. (2016) analizan el efecto mediador de las capacidades dinámicas de reconocimiento y capitalización de oportunidades entre la diversificación internacional y el rendimiento de la innovación. Las capacidades dinámicas, junto con las estrategias, determinan las ventajas competitivas y son necesarias para mantener el rendimiento superior de la empresa en entornos globales de rápido cambio (Teece, 2014a).

Por último, el enfoque de las capacidades dinámicas ha sido aplicado al entorno de las pymes. Aunque existen algunos estudios que analizan la situación de las pymes, hay escasez de estudios de capacidades dinámicas en el proceso de internacionalización de microempresas. Por un lado, se enfrentan a barreras para implementar nuevas tecnologías, por el otro lado, las pymes se caracterizan por estructuras más simples que les permiten ser más adaptables y tener tiempos de respuesta reducidos respecto a la implementación de nuevas tecnologías y la satisfacción de necesidades específicas (Knight, 2001). La existencia de capacidades dinámicas de gestión de conocimiento permite que las pymes exportadoras logren mejores resultados en términos de intensidad de exportación (Villar et al., 2014). Swoboda y Olejnik (2016) muestran que los procesos de escaneo y planificación influyen en el éxito internacional debido a la orientación empresarial internacional ya que ésta constituye una capacidad dinámica que permite transformar los procesos en respuesta a entornos cambiantes. Kalinic y Forza (2012) descubren que las pymes que presentan esfuerzos continuos en la formalización de relaciones locales, una orientación empresarial proactiva en un entorno hostil y flexibilidad en el enfoque estratégico en cuanto a las expectativas heterogéneas, influyen positivamente en el alcance de compromiso internacional y en el desarrollo de los compromisos en países extranjeros.

La noción clave es la capacidad de una empresa para aprender sobre un mercado extranjero y utilizar este conocimiento para guiar sus acciones de manera eficiente y

rápida. De esta manera, se reconocen las capacidades basadas en el mercado como una fuente importante para crear una ventaja competitiva en la internacionalización de las empresas (Weerawardena et al., 2007; Zhou, Wu y Barnes, 2012; Cavusgil y Knight, 2015).

2.3 Las capacidades dinámicas de marketing

En los últimos años se ha abierto una línea de investigación sobre las capacidades dinámicas de marketing centrada en la creación, el uso y la integración del conocimiento de los mercados y de los recursos de marketing (Bruni y Verona, 2009). Creemos que el desarrollo de las capacidades dinámicas de marketing puede ayudar a que las pymes reconozcan y aprovechen las oportunidades para implementar exitosamente el canal online al sistema multicanal y a que puedan así desarrollarse hacia mercados extranjeros. En el presente apartado analizamos las contribuciones al estudio de las capacidades de marketing con el fin de determinar las capacidades dinámicas específicas que son más relevantes para analizar la internacionalización de las pymes a través de la distribución multicanal.

2.3.1 Definición de capacidades dinámicas de marketing

En los últimos años ha habido un incremento considerable en la investigación académica acerca de las capacidades de marketing como aspecto importante en la explicación del desempeño internacional de una empresa (Morgan et al., 2018). Las capacidades de marketing se entienden como la capacidad de una empresa para utilizar los recursos disponibles en el desarrollo de las actividades de marketing con el fin de lograr los resultados deseados (Day, 1994; Morgan et al., 2012). Las capacidades de marketing son procesos en una empresa para definir, desarrollar, comunicar y entregar valor a los clientes a través de la combinación, transformación y el aprovechamiento de sus recursos disponibles (Bahadir, Bharadwaj y Srivastava, 2008; Morgan y Slotegraaf, 2012). Son capacidades valiosas (Dutta, Narasimhan y Rajiv, 1999), inimitables (Morgan, Slotegraaf y Vorhies, 2009) y no reemplazables en la creación de una ventaja competitiva y la generación de un rendimiento empresarial superior (Krasnikov y Jayachandran, 2008). En el entorno internacional, las capacidades de marketing se centran en las actividades de marketing y los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes internacionales y en alcanzar los objetivos en el mercado internacional (Zou, Fang y Zhao, 2003; Lages, Silva,

Styles y Pereira, 2009). En los mercados internacionales, las capacidades de marketing pueden mejorar el rendimiento al mejorar el nivel y el mantenimiento de las ventajas posicionales (Tan y Sousa, 2015).

El enfoque de las capacidades dinámicas ha sido utilizado para fundamentar las conceptualizaciones de las capacidades de marketing (Morgan et al., 2018). La relación de ambos conceptos se debe a la función de las capacidades de marketing en la generación de conocimiento sobre las necesidades de los clientes, los productos de la competencia y los canales de distribución. Por lo tanto, la investigación del papel de la función de marketing en el desarrollo de las capacidades dinámicas ha sido una de las áreas más investigadas en los últimos años (Barrales et al., 2014). La investigación reciente ha tratado de conceptualizar las capacidades dinámicas de marketing, sin embargo, es difícil encontrar consenso en su definición y en la determinación de sus posibles capacidades dinámicas.

En el Cuadro 2.5 presentamos una selección de las definiciones más relevantes de las capacidades dinámicas de marketing. Dacko, Liu, Sudharshan y Furrer (2008) relacionan las capacidades dinámicas de marketing con el desarrollo de nuevos productos: las capacidades dinámicas de marketing son la habilidad de controlar el ritmo de la disponibilidad del desarrollo de nuevos productos. De acuerdo con Bruni y Verona (2009), las capacidades dinámicas de marketing se definen como la creación, el uso y la integración del conocimiento de los mercados y de los recursos de marketing con el fin de crear cambios en los mercados y en la tecnología. Kachouie, Mavondo y Sands (2018) adoptan esa definición y la aplican a su estudio sobre capacidades dinámicas de marketing y a los resultados organizativos a través de la adaptación y la creación del cambio en los mercados. Fang y Zou (2009) se centran en la integración del conocimiento y definen las capacidades dinámicas de marketing como el sentido de la responsabilidad y la eficiencia de los procesos interfuncionales para crear y entregar valor al cliente en respuesta a los cambios del mercado. Wang, Hu y Hu (2013) señalan que, en mercados que evolucionan, las capacidades dinámicas de marketing permiten que las empresas identifiquen las señales del mercado, evalúen los nuevos procesos o servicios y diseñen y ejecuten respuestas eficaces al cambio del mercado.

Cuadro 2.5 Definiciones de capacidades dinámicas de marketing.

Autores/ año	Definición
<i>Dacko et al.</i> (2008)	Las capacidades dinámicas de marketing son la habilidad de controlar el ritmo de la disponibilidad del desarrollo de nuevos productos.
<i>Bruni y Verona</i> (2009)	Las capacidades dinámicas de marketing consisten en capital humano y social y la cognición de los gerentes involucrados en la creación del uso y la integración de conocimiento de recursos de marketing para adaptarse y para crear cambios de mercados y tecnología.
<i>Fang y Zou</i> (2009)	Las capacidades dinámicas de marketing se definen como el sentido de responsabilidad y la eficiencia de los procesos interfuncionales para crear y entregar valor al cliente en respuesta a los cambios del mercado.
<i>Morgan et al.</i> (2012)	La función de las capacidades dinámicas de marketing es ayudar a que la empresa pueda ajustar rápidamente sus recursos internos para alinear los procesos de la gestión de marketing a la demanda del mercado después de haber recibido señales claras de cambio en el mercado.
<i>Wang et al.</i> (2013)	En mercados que evolucionan, las capacidades dinámicas de marketing permiten a las empresas identificar señales del mercado, evaluar nuevos procesos o servicios y diseñar y ejecutar respuestas eficaces al cambio de mercado.
<i>Barrales et al.</i> (2014)	Las capacidades dinámicas de marketing tienen que cumplir con dos condiciones: (1) la capacidad propuesta cumple con la función de una capacidad dinámica, y (2) la capacidad dinámica posee las siguientes características: el área de marketing tiene una influencia en el constructo, el conocimiento de mercado es esencial en el desarrollo del constructo, el constructo es importante para absorber conocimiento de mercado, el constructo es una herramienta para diseminar conocimiento de mercado y el constructo implica una coordinación interfuncional en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información del Cuadro 2.5, Barrales et al. (2014) ponen de manifiesto que existe una gran diversidad entre las definiciones de las capacidades dinámicas de marketing y proponen dos criterios para distinguir entre capacidades dinámicas de marketing y capacidades de marketing: (1) la capacidad propuesta cumple con la función de una capacidad dinámica, y (2) la capacidad dinámica posee las siguientes características: el área de marketing tiene una influencia en el constructo, el conocimiento de mercado es esencial en el desarrollo del constructo, este es importante para absorber conocimiento del mercado, es una herramienta para diseminar conocimiento del mercado e implica una coordinación interfuncional en la empresa (Barrales et al., 2014).

2.3.2 Tipología de capacidades dinámicas de marketing

En línea con la falta de consenso en la definición de las capacidades dinámicas de marketing, se observa en la literatura similar discrepancia y diversidad a la hora de identificar cuales son las capacidades dinámicas de marketing. De acuerdo con el sistema

de clasificación de Morgan y Slotegraaf (2012) y la aportación de Morgan et al. (2018), catalogamos en el Cuadro 2.6 las capacidades de marketing identificadas en la literatura en tres niveles: inferior, intermedio y superior. Las capacidades de marketing de nivel inferior e intermedio no serían capacidades dinámicas, mientras que las capacidades dinámicas de marketing son las catalogadas como capacidades de nivel superior. Mientras que las capacidades de marketing ayudan a crear ganancias a través de la satisfacción de clientes actuales, de la explotación de productos existentes, de los canales de distribución y de la promoción de marcas existentes, las capacidades dinámicas de marketing soportan los procesos para explorar e integrar el nuevo conocimiento de los mercados que ayude a la empresa a evolucionar (Bruni y Verona, 2009). Las capacidades dinámicas de marketing son capacidades de orden superior ya que actúan sobre otras capacidades de niveles inferiores (Winter, 2003; Zollo y Winter, 2002; Danneels, 2011; Barrales et al., 2014; Morgan et al., 2018).

Las capacidades de marketing de nivel inferior se refieren a los procesos funcionales de marketing para implementar las actividades del mix de marketing (Morgan et al., 2012) como, por ejemplo, la gestión de precios (Zou et al., 2003; Kemper, Engelen y Brettel, 2011; O’Cass y Ngo, 2011; Tan y Sousa, 2015; Pham, Monkhouse y Barnes, 2017), la gestión de productos (Murray et al., 2011), las ventas y el servicio al cliente (Mariadoss, Tansuhaj y Mouri, 2011; Lee y Zhou, 2012; Pham et al., 2017), las actividades de comunicación y de promoción (Kotabe, Srinivasan y Aulakh, 2002; Chen, 2008; Murray et al., 2011; Lee y Zhou, 2012) y las actividades de distribución (Zou et al., 2003; Kemper et al., 2011; Mariadoss et al., 2011; Tan y Sousa, 2015).

Cuadro 2.6. Clasificación de las capacidades de marketing y aportaciones de la literatura.

Nivel	Tipo	Capacidades de marketing	Autores/año
Inferior	Capacidades funcionales u operativas	Gestión de precios y productos	Zou et al. (2003); Kemper et al. (2011); Murray et al. (2011); O’Cass y Ngo (2011); Tan y Sousa (2015); Pham et al. (2017)
		Ventas y servicio al cliente	Mariadoss, et al. (2011); Lee y Zhou (2012)
		Comunicación y promoción	Kotabe et al. (2002); Zou et al., (2003); Chen (2008); Kemper et al. (2011); O’Cass y Ngo (2011); Lee y Zhou (2012); Tan y Sousa (2015); Pham et al. (2017)
		Distribución y gestión de los canales	Zou et al., (2003); Kemper et al., (2011); Mariadoss et al., (2011); Tan y Sousa (2015)

Nivel	Tipo	Capacidades de marketing	Autores/año
Intermedio	Capacidades de arquitectura	Adquisición, interpretación y difusión de información de mercado	<i>Maklan y Knox (2009); Morgan (2012); Wilden y Gudergan (2015); Pham et al. (2017); Spyropoulou, Katsikeas, Skarmeas y Morgan (2018)</i>
		Planificación estratégica: segmentación, mercados meta y posicionamiento	<i>Maklan y Knox (2009); Morgan (2012); Spyropoulou et al. (2018)</i>
	Capacidades interfuncionales	Gestión de marcas (globales)	<i>Kotabe et al. (2002); Maklan y Knox (2009); Morgan et al. (2012); Morgan et al. (2018)</i>
		Gestión de la relación con el cliente (internacional)	<i>Fang y Zou (2009); Maklan y Knox (2009); Zhou et al. (2012); Morgan et al. (2018); Xu, Guo, Zhang y Dang (2018)</i>
		Gestión de la cadena de suministro	<i>Fang y Zou (2009); Xu et al. (2018)</i>
		Integración multicanal	<i>Wilson y Daniel (2007); Wu y Wu (2015)</i>
		Desarrollo de nuevos productos	<i>Bruni y Verona (2009); Fang y Zou (2009); Murray et al. (2011); Morgan et al. (2012); Barrales et al. (2014); Vicente et al. (2015); Pham et al. (2017); Xu et al. (2018)</i>
Superior	Capacidades dinámicas de marketing	Orientación al mercado	<i>Morgan, Zou, Vorhies y Katsikeas (2003); Bruni y Verona (2009); Fang y Zou (2009); Morgan et al. (2009b); Lu et al. (2010); Day (2011); Kumar, Sharma y Gupta (2011); Morgan (2012); Grewal et al. (2013); Barrales et al. (2014); Wilden y Gudergan (2015); Kachouie et al. (2018)</i>
		Capacidad de innovación	<i>Lisboa, Skarmeas y Lages, (2011); Vicente et al. (2015); Kachouie et al. (2018)</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Morgan et al. (2018).

Las capacidades de nivel intermedio no son capacidades dinámicas de marketing, pero tienen una función arquitectónica o estratégica (Morgan et al., 2012) e interfuncional (Morgan et al., 2018). Según Morgan et al. (2012), las capacidades de marketing de arquitectura incluyen procesos para recopilar, procesar e interpretar información del mercado internacional, distribuir información relevante a los responsables de la toma de decisiones y del desarrollo de estrategias de marketing internacional (Day, 1994; Vorhies y Morgan, 2003). En cuanto a las capacidades interfuncionales, se destacan la gestión de marcas (Kotabe et al., 2002; Maklan y Knox, 2009; Morgan et al., 2012; Morgan et al., 2018), la gestión de la relación con el cliente (Maklan y Knox, 2009; Morgan et al., 2018; Xu et al., 2018), la gestión de la cadena de suministro (Xu et al., 2018), la integración multicanal (Wilson y Daniel, 2007; Wu y Wu, 2015) y el desarrollo de nuevos productos

(Murray et al., 2011; Morgan et al., 2012; Barrales et al., 2014; Vicente et al., 2015; Pham et al., 2017).

En cuanto a las capacidades de nivel superior o capacidades dinámicas de marketing, el conocimiento del mercado es uno de los recursos de marketing más importantes para las empresas (Hou y Chien, 2010; Morgan, 2012) ya que facilita la obtención de información sobre clientes, mercados, competidores, tendencias del entorno, distribuidores, alianzas y socios estratégicos y comunidades online (Maklan y Knox, 2009; Morgan, 2012). Day (2011) sugiere el aprendizaje a través de la vigilancia del mercado para responder a la creciente complejidad de los mercados causada por los consumidores empoderados por la tecnología. El aprendizaje a través de la vigilancia del mercado genera conocimiento sobre los consumidores con ayuda de un sistema que permite reconocer los cambios en el mercado y las necesidades insatisfechas de manera anticipada. En la exportación, las capacidades relacionadas con el proceso de recopilación de información ayudan a que las empresas aprendan sobre los mercados extranjeros y utilicen esta información para tomar decisiones de marketing en la actividad exportadora (Morgan et al., 2003). De acuerdo con Wang et al. (2013), las capacidades dinámicas de marketing permiten la identificación de señales importantes de los mercados, la evaluación de nuevos procesos o servicios, el diseño y la ejecución de respuestas eficaces al cambio del mercado.

Otros estudios se centran en analizar los efectos de la reconfiguración de los recursos y la mejora de las capacidades existentes de marketing (Morgan et al., 2012). Kachouie et al. (2018) constatan que las capacidades dinámicas de marketing son importantes en la reconfiguración de las capacidades operacionales ya que permiten el desarrollo, la liberación y la integración de conocimiento sobre los mercados en procesos interfuncionales como por ejemplo el desarrollo de productos nuevos (Dacko et al., 2008; Bruni y Verona, 2009; Barrales et al., 2014), la gestión de marcas, la gestión de cadenas de suministro (Maklan y Knox, 2009) o el cambio en la base de capacidades a lo largo del tiempo (Bruni y Verona, 2009). Day (2011) detecta que la experimentación adaptativa del mercado ayuda a aprender de manera continua sobre las novedades en distintos mercados. En cuanto a las capacidades dinámicas de marketing en el ámbito de marketing internacional, la capacidad de adaptación se refiere a la habilidad de coordinar, combinar

y distribuir los recursos para cumplir con los diferentes requisitos de los mercados extranjeros (Lu et al., 2010).

La adquisición del conocimiento y aprendizaje del mercado y la reconfiguración de los recursos y capacidades de la empresa son capacidades de marketing. De manera aislada, los conceptos no cumplen con los criterios de una capacidad dinámica de marketing propuestos por Barrales et al. (2014). Un concepto que integra ambas ideas es la orientación al mercado. En el estudio de Morgan et al. (2009) se agrupan las actividades de creación de conocimiento del mercado, disseminación de inteligencia de mercado y sensibilidad hacia la inteligencia de mercado en la orientación al mercado. La orientación al mercado se define como el descubrimiento, la comprensión y la satisfacción de las necesidades expresadas (orientación al mercado reactiva) y de las necesidades latentes (orientación al mercado proactiva) de los clientes (Narver et al., 2004). La orientación al mercado ayuda a obtener un conocimiento más profundo de los clientes y competidores e influye en las decisiones sobre la asignación, configuración y creación de los recursos organizacionales (Day, 1994; Atuahene-Gima, 2005). De acuerdo con Morgan et al. (2003), la orientación al mercado y las capacidades de marketing tienen un efecto bilateral, es decir, el conocimiento del mercado ayuda a construir capacidades de marketing y las capacidades de marketing como, por ejemplo, la planificación de las actividades de marketing o la gestión de los precios pueden ayudar a generar inteligencia sobre los mercados. En particular, la orientación al mercado proactiva ayuda a que la empresa absorba conocimiento del mercado, asimismo, interactúa de manera activa con los recursos y las capacidades organizacionales promoviendo su aprovechamiento y reconfiguración (Barrales et al., 2014; Kachouie et al., 2018).

De la misma manera podemos observar en el Cuadro 2.6 que la capacidad de innovación integra los conceptos de la recopilación de conocimiento y la reconfiguración de los recursos y las capacidades y se caracteriza como una capacidad de nivel superior o una capacidad dinámica de marketing. Lisboa et al. (2011) aplican el concepto de la ambidestreza al ámbito de las capacidades de marketing; los autores investigan el papel de las capacidades de exploración y de explotación relacionadas con el mercado en el contexto de la exportación y detectan que las capacidades de exploración en el desarrollo de productos y las capacidades de explotación relacionadas con el mercado son

importantes en el proceso de innovación y tienen efectos en el rendimiento. Kachouie et al. (2018) analizan el valor de innovación que se entiende como la capacidad de una organización para generar sistemáticamente iniciativas de innovación que crean un valor superior al cliente a través del redesarrollo del modelo de negocio de la empresa y del cambio de roles y relaciones entre varios actores de la industria (Berghman, Matthyssens, Vandenbempt, 2012) y detectan que puede crear nuevo valor para los clientes e interrumpir las ventajas actuales de la competencia. Vicente et al. (2015) definen la capacidad de innovación como un constructo de orden superior que ayuda a integrar las capacidades para estimular los resultados de la innovación y aumentar el rendimiento exportador.

En resumen, la base de todos los estudios de capacidades dinámicas de marketing es la adquisición de conocimiento del mercado (Bruni y Verona, 2009; Maklan y Knox, 2009; Morgan, 2012; Wilden y Gudergan, 2015; Pham et al., 2017; Spyropoulou et al., 2018) y el uso del conocimiento de mercado para reconfigurar la base de recursos y capacidades (Lu et al., 2010; Day, 2011; Morgan, 2012; Wilden y Gudergan, 2015). De manera separada, dichas capacidades se clasificarían como capacidades de marketing de nivel intermedio. Sin embargo, la orientación al mercado y la capacidad de innovación son capacidades dinámicas de marketing que se centran en la adquisición y en el uso de conocimiento de mercado para implementar configuraciones en la base de los recursos y las capacidades. Tal como se puede observar en el Cuadro 2.7, la orientación al mercado y la capacidad de innovación cumplen con los criterios de una verdadera capacidad dinámica de marketing propuestos por Barrales et al. (2014).

Cuadro 2.7. Cumplimiento de los requisitos de las capacidades dinámicas de marketing.

Capacidad dinámica de marketing	Capacidad dinámica	Activo de marketing	Renovación	Conocimiento del mercado	Coordinación interfuncional
Orientación al mercado	✓	✓	✓	✓	✓
Capacidad de innovación	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

El primer criterio es que la capacidad de marketing sea una capacidad dinámica; recordamos que de acuerdo con Teece (2000; 2007), las capacidades dinámicas se caracterizan por las funciones de detección y aprendizaje, el aprovechamiento y la transformación. En segundo lugar, se trata de una capacidad dinámica de marketing, siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones: (1) es un activo de marketing, (2) implica la participación del departamento de marketing para desarrollar la renovación de los recursos y las capacidades de la empresa, (3) tiene como objetivo absorber, crear y distribuir el conocimiento del mercado, y (4) implica la coordinación interfuncional dentro de la empresa (Barrales et al., 2014).

A continuación, analizamos en profundidad las capacidades dinámicas de marketing de la orientación al mercado y de innovación.

2.3.3 La orientación al mercado

En la década de 1990 la línea de investigación del concepto de orientación al mercado empezó a ganar atención en la literatura de marketing. Es cuando se empieza a debatir sobre la necesidad de que las empresas adopten una perspectiva de orientación al mercado (MSI, 1990) y se inician las aportaciones que forman hoy en día la base del constructo orientación al mercado. En general, se diferencia entre los estudios que prestan atención a los clientes y a los competidores (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) y las aportaciones en las cuales sigue siendo predominante la orientación al cliente (Shapiro, 1988; Ruekert, 1992; Desphandé, Farley y Webster, 1993). A pesar de las diferencias, las distintas perspectivas reflejan la necesidad de que una empresa esté orientada al mercado (*market oriented*) o esté impulsada por el mercado (*market driven*) (Deng y Dart, 1994; Jaworski and Kohli, 1993; Hurley and Hult, 1998). En el Cuadro 2.8 presentamos las diferentes definiciones de las perspectivas centrales de la orientación al mercado.

Cuadro 2.8 Definiciones de las perspectivas centrales de la orientación al mercado.

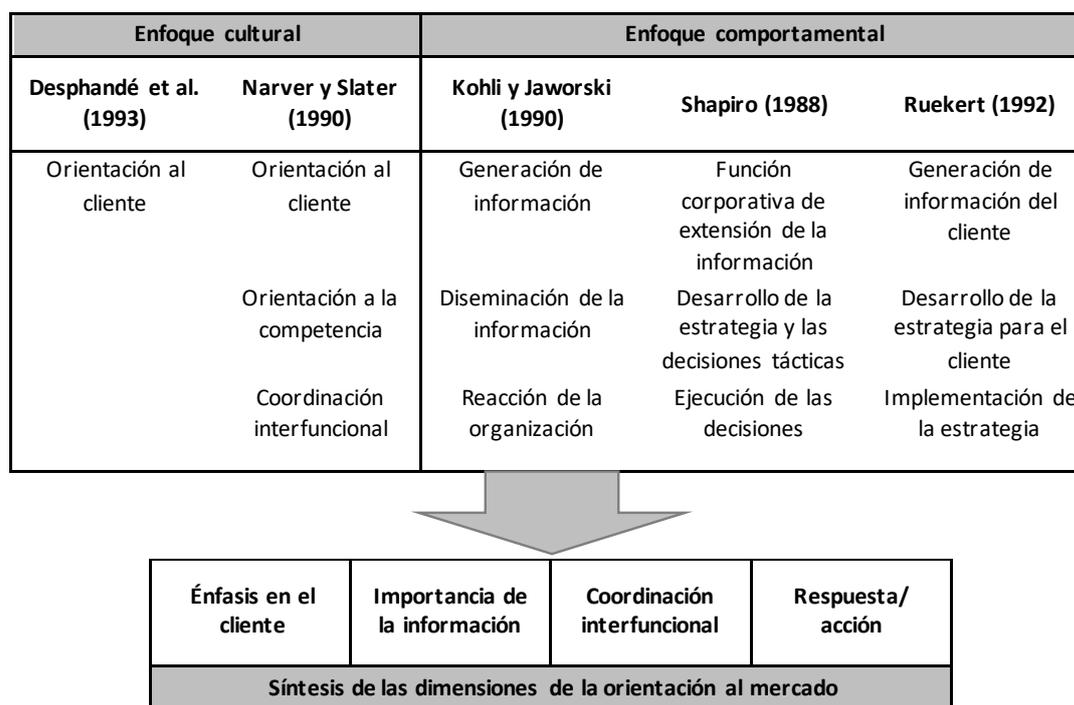
Autores/año	Definición
<i>Shapiro (1988)</i>	El término orientado al mercado representa un conjunto de procesos que tocan todos los aspectos de la empresa.
<i>Kohli and Jaworski (1990)</i>	La orientación al mercado es la generación de inteligencia de mercado en toda la organización relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de la inteligencia en todos los departamentos y la capacidad de respuesta en toda la organización.
<i>Narver and Slater (1990)</i>	La orientación al mercado es la cultura organizacional que crea de la manera más efectiva y eficiente los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores y, por lo tanto, continúa con un rendimiento superior para el negocio.
<i>Ruekert (1992)</i>	El nivel de orientación al mercado en una unidad de negocios es el grado en que esa unidad obtiene y utiliza la información de los clientes, desarrolla una estrategia que satisfaga las necesidades del cliente e implementa esa estrategia al responder a las necesidades y deseos de los clientes.
<i>Desphandé et al. (1993)</i>	La orientación al cliente es el conjunto de creencias que pone en primer lugar el interés del cliente, mientras no se excluyan los demás interesados, como los socios, gerentes y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Para entender mejor las semejanzas y las diferencias entre las perspectivas, Lafferty y Hult (2001) ofrecen una síntesis de los diferentes enfoques y perspectivas de la orientación al mercado, tal como se puede observar en la Figura 2.3. De acuerdo con estos autores se diferencian dos enfoques principales, el cultural y el comportamental. Mientras el enfoque cultural se refiere a la existencia de una cultura organizacional para crear un valor superior a los clientes, en el enfoque comportamental se considera el rol de la gerencia como la base del éxito de la orientación al mercado (Lafferty y Hult, 2001).

A continuación, y siguiendo la Figura 2.3, analizamos las principales aportaciones al concepto de orientación al mercado. Las aportaciones de Desphandé et al. (1993) y Narver y Slater (1990) se caracterizan como enfoques culturales. Desphandé et al. (1993) toman la perspectiva del cliente en la que la orientación al mercado es un sinónimo de la orientación al cliente; los autores constatan que a través de la satisfacción de los clientes se puede garantizar el beneficio de la empresa a largo plazo.

Figura 2.3 Síntesis de los diferentes enfoques de la orientación al mercado.



Fuente: Lafferty y Hult (2001).

Tal como se puede observar en la Figura 2.4, bajo la perspectiva de Narver y Slater (1990) la empresa puede crear un beneficio a largo plazo centrándose tanto en la orientación al cliente como en la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. La orientación a la competencia hace referencia a las actividades de la recopilación y el análisis de información para evaluar la situación de los competidores clave actuales y futuros en cuanto a sus fortalezas y debilidades a corto plazo y sus capacidades y estrategias a largo plazo (Narver y Slater, 1990; Hunt y Morgan, 1995). Por su parte, la coordinación interfuncional se define como las actividades dirigidas a utilizar los recursos de manera conjunta para crear un valor superior a los clientes (Narver y Slater, 1990). De acuerdo con Hurley y Hult (1998), la orientación al mercado se manifiesta en el nivel cultural, donde los comportamientos de refuerzo y la creación de procesos organizativos ayudan a que los empleados desarrollen la idea de que los consumidores son importantes. La orientación al mercado conecta a la empresa con el entorno asegurando que la empresa responda al conocimiento obtenido y que coordine sus procesos y recursos para ajustarse a las condiciones del mercado (Narver y Slater, 1990).

Figura 2.4 Dimensiones de la orientación al mercado según el enfoque cultural.



Fuente: Narver y Slater (1990).

Como se puede observar en la Figura 2.3, Kohli y Jaworski (1990), Shapiro (1988) y Ruekert (1992) analizan la orientación al mercado bajo el enfoque comportamental. La contribución de Kohli y Jaworski (1990) ha servido como referencia a diversas aportaciones en el ámbito de la orientación al mercado. La conceptualización de Kohli y Jaworski (1990) está basada en tres elementos clave: (1) la generación de información, (2) la diseminación de información, y (3) la capacidad de respuesta. La generación de información ha de ser realizada de forma sistemática para obtener información tanto de las necesidades actuales como futuras de los clientes (Deng y Dart, 1994). La diseminación de información es responsabilidad de todos los departamentos y áreas funcionales. Por lo tanto, es importante la conectividad de los departamentos y la reducción de los conflictos entre los mismos (Jaworski y Kohli, 1993). Finalmente, la capacidad de respuesta está relacionada con el diseño y la implementación de una respuesta basada en la información sobre las necesidades de los clientes y las estrategias de la competencia (Kohli y Jaworski, 1990). De acuerdo con Shapiro (1988), la orientación al mercado es un proceso de toma de decisiones en la organización en el que la información se genera a través de diversos departamentos de la empresa y las decisiones se toman de manera coordinada entre los diferentes departamentos y divisiones. La aproximación estratégica de Ruekert (1992) permite a los gerentes recopilar e interpretar información sobre el mercado para

establecer metas y objetivos y asignar a su vez los recursos a las diferentes unidades de negocio. Asimismo, los gerentes desarrollan e implementan un plan de acción o una estrategia para dar respuesta a las necesidades del mercado (Ruekert, 1992). Day (1994) examina el papel de las capacidades en la creación de una organización orientada al mercado y descubre que las empresas impulsadas por el mercado se caracterizan por sus capacidades de hallar tendencias en el mercado y su vinculación con los clientes. A través de la perspectiva estratégica, Morgan y Strong (1998) detectan que la proactividad, el análisis y la futura orientación estratégica de la empresa son parte de la orientación al mercado.

Si bien existen diferencias entre los enfoques de la orientación al mercado, se pueden observar similitudes que reflejan el consenso en cuanto a: (1) el énfasis en los clientes, (2) la importancia de la información, (3) la coordinación interfuncional, y (4) las acciones a realizar (Lafferty y Hult, 2001). Independientemente del enfoque, la premisa de la orientación al mercado es satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes de una empresa (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Desphandé et al., 1993). En todas las perspectivas se pone énfasis en la importancia de generar información sobre los clientes. Asimismo, existe un consenso, a excepción de las perspectivas de estrategia y de cliente, en el que la empresa necesita entender las fortalezas y debilidades de sus competidores (Lafferty y Hult, 2001). De acuerdo con Kohli y Jaworski (1990), la coordinación interfuncional es un elemento clave de la orientación al mercado. De la misma manera, Ruekert (1992) constata que la coordinación interfuncional ayuda a crear valor para el cliente. La orientación al mercado incluye procesos de generación, difusión y la capacidad de respuesta a la inteligencia y al conocimiento relacionado con los clientes y las tendencias del mercado (Murray et al., 2011). Dependiendo de la perspectiva, la orientación al mercado se manifiesta en diferentes maneras como por ejemplo en la capacidad de respuesta a la información del mercado (Kohli y Jaworski, 1990), en el uso de los recursos de la empresa (Narver y Slater, 1990) o en la implementación y ejecución de una estrategia (Ruekert, 1992; Day, 1994). Hurley y Hult (1998) constatan que la orientación al mercado se debe considerar como el conjunto de comportamientos y procesos en lugar de como un aspecto de la cultura. Asimismo, Tuominen y Möller (1996)

y Tuominen, Möller y Rajala (1997) plasman la esencia de diversos enfoques de la orientación al mercado en su enfoque basado en el aprendizaje organizativo.

Las aportaciones seminales que más atención han captado son la de Narver et al. (1990) y la de Kohli y Jaworski (1993); las mismas han sido ampliadas por los propios autores. Narver et al. (2004) introducen la conceptualización dual de la orientación al mercado en la que se diferencia entre dos orientaciones complementarias, la orientación al mercado reactiva y proactiva. Mientras la orientación al mercado reactiva ayuda a descubrir, entender y satisfacer necesidades expresadas por el cliente, la orientación al mercado proactiva ayuda a descubrir las necesidades latentes. (Narver et al., 2004; Slater y Mohr, 2006). Tanto la orientación al mercado reactiva como la orientación proactiva son necesarias para que las empresas conozcan y respondan las necesidades de los clientes (Baker y Sinkula, 2007).

El conocimiento sobre los clientes y las tendencias influye en la toma de decisiones de las empresas (Hult, Ketchen y Arrfelt, 2007). Por lo tanto, ambas orientaciones al mercado forman el fundamento para que las empresas promuevan acciones para abordar las necesidades de los clientes a través de las capacidades específicas u operacionales (Murray et al., 2011; O’Cass y Ngo, 2012; Kachouie et al., 2018). Es factible considerar la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades dinámicas ya que algunos autores como Day (1994), Hunt y Morgan (1995) consideran que la orientación al mercado es una capacidad de la empresa para proporcionar una ventaja sostenible (Aldas, Küster y Vila, 2005). Es importante destacar que la orientación al mercado permite que las empresas se adapten a distintos contextos y aprovechen las oportunidades en los mercados (Atuahene-Gima, 2005; Baker y Sinkula, 2007; Li et al., 2008). La orientación al mercado y su influencia en el rendimiento de la empresa ha sido analizada bajo la perspectiva de la ambidestreza, o la alineación de las actividades de explotación y de exploración. Podemos observar que existen resultados contradictorios respecto a la interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva (Herhausen, 2016); mientras Atuahene-Gima, Slater y Olson (2005) encuentran un efecto negativo en la interacción entre ambas orientaciones al mercado, Blocker, Flint, Myers y Slater (2011) encuentran una interacción positiva. A continuación, revisamos la literatura acerca de cada una de las orientaciones al mercado.

2.3.3.1 La orientación al mercado reactiva

La orientación al mercado reactiva permite el desarrollo de productos y servicios para satisfacer las necesidades articuladas por los clientes (Slater y Narver, 1998). La orientación al mercado reactiva está impulsada por la demanda en el mercado y permite que la empresa identifique y desarrolle nuevas oportunidades de acuerdo a las necesidades expresadas por los clientes. De acuerdo con Baker y Sinkula (2007), la orientación al mercado reactiva está relacionada con el aprendizaje adaptativo que ayuda a mejorar o refinar los procedimientos actuales, también conocido como explotación. De igual modo, Tan y Liu (2014) constatan que la orientación al mercado reactiva se caracteriza por la proximidad, el refinamiento, la eficiencia y la implementación de las actividades. Por lo tanto, las empresas que persiguen una orientación al mercado reactiva, generalmente generan información relacionada con su base de conocimiento existente, y mejoran su entendimiento a través de los clientes existentes (Atuahene-Gima et al., 2005). Igualmente, la orientación al mercado reactiva puede ser importante cuando existe la necesidad de satisfacer las necesidades inmediatas (Lamore, Berkowitz y Farrington, 2013).

La orientación al mercado sigue siendo un elemento importante en el desarrollo de estudios de marketing (Lafferty y Hult, 2001; Liao et al., 2010). Su aplicación al ámbito de las capacidades dinámicas es relativamente nueva. En los estudios sobre las capacidades dinámicas de marketing, se pone énfasis en las necesidades de los clientes. La información sobre los mercados tiene un rol importante ya que la orientación al mercado reactiva ayuda a detectar los cambios en el mercado y permite desarrollar respuestas a estos cambios (Wang et al., 2013). La orientación al mercado reactiva es una capacidad necesaria, no obstante, las necesidades satisfechas a menudo no son suficientes para que la empresa se distinga a través de sus productos ya que las necesidades expresadas pueden ser cubiertas por los competidores (Narver et al., 2004). Por lo tanto, se hace necesario completarla con la orientación al mercado proactiva.

2.3.3.2 La orientación al mercado proactiva

La orientación al mercado proactiva ayuda a explorar nuevos conocimientos sobre los mercados, regenerar las capacidades y redefinir las actividades en mercados dinámicos,

lo que contribuye a satisfacer las necesidades latentes de los clientes y a crear y mantener la ventaja competitiva de la empresa (Narver et al., 2004; Li et al., 2008; Wang et al., 2013). La orientación al mercado proactiva se genera a través de la observación de los comportamientos de los clientes y la recopilación de información sobre los problemas de los clientes (Atuahene-Gima et al., 2005). Las empresas con una orientación al mercado proactiva buscan nuevas oportunidades en el mercado a través de los usuarios principales que les permite la exploración de nuevas soluciones de necesidades no articuladas con el fin de ofrecer nuevos productos y servicios (Blocker et al., 2011; Herhausen, 2016). Según Tan y Liu (2014), la orientación al mercado se caracteriza por el descubrimiento, la variación, la innovación disruptiva y la toma de riesgos relacionados con la exploración. Por lo tanto, la orientación al mercado proactiva es la forma más efectiva para enfrentarse a los mercados turbulentos, cuando la dinámica de la empresa es una capacidad crítica para la supervivencia (Tsai, Chou y Kuo, 2008).

En este sentido, las empresas orientadas al mercado aplican actividades de exploración y de explotación que ayudan a desarrollar su capacidad de ambidestreza (Vorhies, Orr y Bush, 2010; Li et al., 2008). La orientación al mercado reactiva y proactiva se complementan a través de las actividades de explotación y de exploración (Yannopoulos, Auh y Menguc, 2012; Tan y Liu, 2014). Voola y O’Cass (2010) confirman que las orientaciones al mercado reactiva y proactiva son fuentes importantes de ventajas competitivas. Esta visión actualizada de la orientación al mercado facilita la comprensión de la misma como capacidad dinámica de marketing.

2.3.4 La capacidad de innovación

Las características del entorno internacional, junto con las tecnologías de internet han creado un entorno desafiante y competitivo para las empresas (Vachani, 2002). La innovación es un factor clave para la supervivencia y el éxito de la empresa a largo plazo (Evangelista, Perani, Rapiti y Archibugi, 1997; Quinn, 2000; Yam, Guan, Pun y Tang, 2004; O’Regan, Ghobadian y Sims, 2006) y se reconoce como fuente de ventajas competitivas (Weerawardena y O’Cass, 2004), de mejora de la productividad, del crecimiento en los mercados internacionales (Akman y Yilmaz, 2008; Wang, Lu y Chen, 2008) y como

impulsor para lograr un rendimiento superior en los mercados de exportación (Vicente et al., 2015).

Thompson (1965, p. 36) define la innovación como la “*generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios*”. De acuerdo con la OCDE (2018d, p. 20), “*una innovación empresarial es un producto o proceso empresarial nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que se distingue significativamente de los productos o procesos empresariales anteriores de la empresa y que se introdujo al mercado o está en uso por la empresa*”. Se distingue entre la innovación radical e incremental; las innovaciones radicales se refieren a cambios significativos y las innovaciones incrementales implican la mejora de productos existentes (O’Cass y Weerawardena, 2009; Tellis, Prabhu y Chandy 2009).

La innovación es un proceso complejo que se compone de diferentes actividades desde la investigación hasta el lanzamiento de nuevos productos (Hollenstein, 2003). La diversidad de las actividades de innovación se traduce en un conjunto de modalidades de innovación (Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009); en los estudios sobre la innovación se diferencia por ejemplo entre innovaciones de productos y procesos (Kotabe and Murray, 1990; Light, 1998), innovaciones tecnológicas o administrativas (Lam, 2005; Birkinshaw, Hamel y Mol, 2008), e innovaciones en procesos operacionales y en procesos de gestión (Hamel, 2006). En el Cuadro 2.9 podemos observar las cinco dimensiones de innovación detectadas por Wang y Ahmed (2004): producto, mercado, proceso, conducta y estrategia.

Cuadro 2.9 Dimensiones de la innovación.

Autores/ año	Producto	Mercado	Proceso	Conducta	Estrategia
<i>Schumpeter (1934)</i>	✓	✓	✓		
<i>Miller y Friesen (1983)</i>	✓		✓	✓	✓
<i>Capon, Farley, Lehmann y Hulbert (1992)</i>	✓		✓		✓
<i>Avlonitis, Kouremenos y Tzokas (1994)</i>			✓	✓	✓
<i>Subramanian y Nilakanta (1996)</i>			✓	✓	
<i>Hurley y Hult (1998)</i>				✓	
<i>Rainey (1999)</i>				✓	✓
<i>Lyon, Lumpkin y Dess (2000)</i>	✓		✓		
<i>North y Smallbone (2000)</i>	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Wang y Ahmed (2004).

La primera dimensión de la innovación se refleja en los productos. Los productos innovadores representan oportunidades importantes para las empresas en cuanto a crecimiento y expansión en nuevas áreas ya que permiten que la empresa desarrolle una posición ventajosa en el mercado (Danneels y Kleinschmidt, 2001) puesto que la innovación de los productos está relacionada con atributos como la novedad, originalidad y singularidad (Henard y Szymanski, 2001).

La segunda dimensión es la innovación de mercados que se refiere a la innovación relacionada con la investigación de mercados, la publicidad y la promoción (Andrews y Smith, 1996), así como la identificación de oportunidades y la entrada a nuevos mercados (Ali, Krapfel y LaBahn, 1995). Si bien la innovación de productos se centra en la novedad del producto, la innovación de mercado se centra en la novedad del mercado como por ejemplo la identificación de un nicho de mercado (Wang y Ahmed, 2004).

La tercera dimensión es la innovación de procesos que en muchos estudios se considera como un elemento de la innovación tecnológica (Avlonitis et al., 1994). Desde la perspectiva de Wang y Ahmed (2004), la innovación tecnológica está integrada en la innovación de productos, incorporando el contenido tecnológico en nuevos productos, o en la innovación de procesos que explotan el avance tecnológico.

En cuarto lugar, se puede encontrar la innovación de conducta que se presenta a nivel individual, en equipos y en la gerencia (Wang y Ahmed, 2004). La innovación de conducta individual se considera como la voluntad al cambio (Hurt, Joseph y Cook, 1977), la innovación de conducta en equipos es la sinergia del grupo (Lovelace, Shapiro y Weingart, 2001) y la innovación de conducta de la gerencia es la habilidad de reconocer la necesidad de nuevas ideas (Van de Ven, 1986) y la disposición de los gerentes a cambiar y fomentar nuevas ideas (Rainey, 1999). Zaltman, Duncan y Holbeck (1973) sugieren dos etapas del proceso de innovación: la iniciación y la implementación; en la etapa de iniciación la conducta es un factor clave que decide si la organización adopta o rechaza la innovación.

Finalmente, la quinta dimensión es la innovación estratégica que se define como el desarrollo de nuevas estrategias competitivas que crean valor para la empresa (Besanko, Dranove, Shanley y Schaefer, 2006). La capacidad estratégica destaca la necesidad de identificar oportunidades en el mercado y relacionar estas oportunidades con las

capacidades internas para poder ofrecer productos innovadores y explorar nuevos mercados o nichos (Wang y Ahmed, 2004).

Uno de los principales determinantes de la innovación es la capacidad innovadora (Amit y Schoemaker, 1993) que se entiende como la mejora continua de las capacidades y recursos de la empresa con el propósito de explorar y aprovechar las oportunidades para el desarrollo de nuevos productos que ayuden a satisfacer las necesidades del mercado (Szeto, 2000). Como resultado, la capacidad de innovación exige que la empresa se adapte a las necesidades del proceso innovador (Mintzberg, 1990; Marquardt, 1996). En el ámbito de las capacidades dinámicas, la capacidad de innovación ha sido propuesta como capacidad de integración de orden superior, es decir, como capacidad que gestiona las capacidades y los recursos clave para estimular la innovación en la empresa (Fuchs, Mifflin, Miller y Whitney, 2000; Lawson y Samson, 2001). El fundamento de las capacidades dinámicas de marketing, y en concreto de la capacidad de innovación, es el conocimiento del mercado y su integración en nuevos productos o procesos. Las empresas crean conocimiento científico y técnico para el desarrollo y la mejora de productos y procesos a través de la capacidad tecnológica (Kyläheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo y Tuppara, 2011). La capacidad tecnológica permite desarrollar e introducir nuevos productos en el mercado, crear productos que se diferencian en sus características, calidad o precio (Renko, Carsud y Brännback, 2009; Yam, Lo, Tang y Lau, 2011). El desarrollo de nuevos productos tiene un rol determinante en los estudios de las capacidades dinámicas de marketing (Bruni y Verona, 2009; Fang y Zou, 2009; Barrales et al., 2014; Xu et al., 2018). En el ámbito de la internacionalización, la capacidad de desarrollo de productos ayuda a crear una ventaja de marca (Zou et al., 2003). Para aprovechar la ventaja frente a los competidores, Lisboa et al. (2011) señalan la importancia de desarrollar y lanzar los productos rápidamente. El desarrollo de nuevos productos implica que las empresas estén comprometidas con la innovación y que entiendan y prevean las necesidades de los clientes para vincular la oferta de los productos con las necesidades de los clientes (Nijssen, Hillebrand, Vermeulen y Kemp, 2006; Sousa y Lages, 2011). Por lo tanto, es importante que las empresas tengan una cultura empresarial que fortalezca las nuevas ideas. La cultura organizacional es uno de los impedimentos más comunes para la implementación de la innovación (O'Regan et al.,

2005). Un elemento fundamental de la capacidad de innovación es la orientación hacia la innovación entendida como la apertura hacia nuevas ideas (Hurley y Hult, 1998; Hult, Hurley y Knight, 2004; Tajeddini, Trueman y Larsen, 2006; Hult et al., 2007). La orientación hacia la innovación contribuye al desarrollo de nuevos procesos y productos (Hurley y Hult, 1998) y a la mejora del rendimiento en mercados exteriores (Yam et al., 2011; Dibrell, Craig y Neubaum, 2014). La implementación de las actividades de innovación requiere una estrategia (Lawson y Samson, 2001). Las oportunidades en el entorno internacional impulsan el desarrollo de las estrategias que causan los cambios en la cultura de la empresa, estimulan la creatividad y generan nuevas ideas (Dibrell et al., 2014). Nijssen y Frambach (2000) constatan que una empresa con estrategias formales de innovación implementa y adopta mejor las herramientas y técnicas relacionadas con las actividades de innovación. Sin embargo, y a diferencia de las organizaciones grandes, las pymes suelen tener estrategias informales impulsadas por los empresarios (Hudson, Smart y Bourne, 2001; Kraus, Reiche y Reschke, 2009).

La capacidad de innovación es un concepto más amplio que el valor de innovación propuesto por Kachouie et al. (2018) ya que abarca la orientación hacia la innovación, el desarrollo de productos considerado en algunos de los estudios recientes como capacidad dinámica de marketing (p.ej. Xu et al., 2018) y los aspectos estratégicos y tecnológicos para ofrecer valor al cliente. Vicente et al. (2015) verifican que la capacidad de innovación se considera como una capacidad dinámica ya que posee características peculiares para la mejora del rendimiento en los mercados de exportación.

2.4 La capacidad de integración multicanal

En la presente Tesis Doctoral nos enfocamos en determinar y analizar la influencia de las capacidades dinámicas de marketing en la integración del canal online al sistema multicanal en un contexto internacional. El desarrollo del canal online ha redefinido las posibilidades de las pymes para internacionalizarse. Como hemos señalado en el Cuadro 2.6, la capacidad de integración multicanal es una capacidad de marketing de nivel intermedio. Con la ayuda de las capacidades dinámicas de marketing, la capacidad de integración multicanal puede ofrecer nuevas oportunidades para acceder a mercados internacionales facilitando el vínculo directo entre la empresa y el cliente extranjero. En

el presente apartado analizamos los fundamentos de la capacidad de integración multicanal.

2.4.1 Delimitación conceptual de la distribución multicanal

Durante el proceso de compra del cliente, ya sea en la etapa de búsqueda, compra o post-compra, los clientes tienden a utilizar más de un canal de distribución (Weinberg, Parise y Guinan, 2007). Neslin et al. (2006, p. 96) entienden como canal “*un punto de contacto del cliente o un medio a través del cual la empresa y el cliente interactúan*”. En las últimas décadas han surgido cuatro tendencias que afectan a la funcionalidad de los sistemas de canales de distribución existentes: (1) la transición a economías de servicio, (2) la globalización de los mercados, (3) el uso creciente del comercio electrónico y (4) el gran volumen de datos disponibles (*big data*) en las decisiones del canal (Watson et al., 2015). Los avances en las TIC han facilitado la posibilidad de vender directamente a los clientes (Kozinets, De Valck, Wojnicki y Wilner, 2010).

Con la implementación del comercio electrónico surgieron nuevos formatos de canales de marketing y se empezó a hablar de los sistemas multicanal (Verhoef et al., 2015). Verhoef, Neslin y Vroomen (2007) analizan la combinación de tres canales de marketing en el sistema multicanal: (1) las tiendas físicas (*brick-and-mortar*), (2) los catálogos y (3) el canal online. Igualmente, Konus, Verhoef y Neslin (2008) consideran en su estudio estos tres canales. A raíz de la creciente importancia e influencia del canal online para las empresas y los clientes, junto con el declive de los catálogos, gran parte de la literatura considera como estrategia multicanal las tiendas físicas y las páginas web, o en general canales offline y online (Verhoef, 2012; Bilgicer et al., 2015; Herhausen et al., 2015). Recientemente, algunos estudios amplían los canales considerados con la inclusión del canal móvil (Fairchild, 2014; Wang, Malthouse y Krishnamurthi, 2015), o incluso incluyendo los múltiples puntos de contacto (*touchpoints*) con los clientes (Dorman, 2013). Con todo, se observa que, con la creciente competencia en los mercados y el alcance de internet, las empresas amplían su uso de canales, pasando de una estrategia monocal a una estrategia multicanal donde la apertura canal online representa el sistema multicanal más común (Rao, Goldsby y Iyengar, 2008; Bilgicer et al., 2015; Herhausen et al., 2015).

El incremento del número y de la variedad de canales de distribución aumenta la complejidad de su gestión (Ailawadi y Farris, 2017; Mosquera, Olarte y Juaneda, 2017). La gestión de los canales se refiere al proceso de análisis, organización y control de los canales en una empresa (Mehta, Dubinsky y Anderson, 2002) y abarca aproximaciones que van desde la separación completa de los canales hasta la integración y coordinación completa existiendo una amplia gama de estrategias entre los dos extremos (Neslin et al., 2006). Estas diferentes aproximaciones dan lugar en la literatura a los conceptos multicanal, cross-canal y omnicanal. Estos términos generalmente se utilizan en el contexto de minoristas u oferentes que venden directamente a los consumidores a través de los canales offline y online, aunque también pueden utilizarse para referirse a la gestión de múltiples canales directos e indirectos de una empresa (Ailawadi y Farris, 2017), que es el enfoque que seguimos en esta Tesis Doctoral.

En el Cuadro 2.10 se muestran las diferencias y los puntos de contacto entre los conceptos multi-, cross-, y omnicanalidad examinados por Mosquera et al. (2017). *“El concepto multicanal se define como el diseño, la implementación, la coordinación y la evaluación de los canales para mejorar el valor al cliente a través de la adquisición, retención y el desarrollo”* (Neslin et al., 2006, p. 96). Eso significa que las empresas tienen presencia en varios canales de distribución que funcionan de manera separada (Zhang et al., 2010; Frazer y Stiehler, 2014; Picot-Coupey, Huré y Piveteau, 2016). Un sistema multicanal es el conjunto de actividades involucradas en la venta de productos y servicios a través de más de un canal; en este supuesto no hay interacción con los clientes y el minorista no controla la integración de los canales (Beck y Rygl, 2015). El enfoque de los estudios multicanal se basa en optimizar el rendimiento de cada canal por separado (Ailawadi y Farris, 2017). El cross-canal es una evolución del sistema multicanal que incluye los primeros intentos de integrar tiendas físicas y canales web y mejorar la funcionalidad cruzada entre ellos (Cao, 2014; Cao y Li, 2015). En la venta cross-canal, el cliente puede activar la interacción parcial y el minorista controla en parte la integración de los canales (Beck y Rygl, 2015).

Cuadro 2.10 Diferencias entre la distribución multi-, cross-, y omnicanal.

Factores	Multicanal	Cross-canal	Omnicanal
Concepto	División entre canales	Integración parcial de algunos canales	Integración total de todos los canales
Grado de integración	Ninguno	Permite combinar algunos canales y puntos de contacto	Total
Alcance del canal	Canal minorista: tienda, sitio web, dispositivos móviles	Canal minorista: tienda, sitio web, dispositivo móvil, redes sociales, puntos de contacto del consumidor	Canal minorista: tienda, sitio web, dispositivo móvil, redes sociales, puntos de contacto del consumidor
Enfoque de relación con el consumidor: marca vs. canal	Enfoque canal cliente-minorista	Enfoque canal cliente-minorista	Enfoque canal cliente-minorista-marca
Objetivos	Objetivos del canal (ventas por canal, experiencia por canal)	Por canal o conexión de canales y puntos de contacto	Todos los canales trabajan juntos para ofrecer una experiencia holística del cliente
Gestión del canal	Por canal: la gestión de los canales y puntos de contacto de los clientes son orientados hacia la optimización de la experiencia con cada uno; Interacción percibida con el canal	Mediante el canal o canales conectados y puntos de contacto; Interacción parcial percibida con la marca	Canal cruzado: gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto de los clientes orientados hacia la optimización de la experiencia holística; Interacción percibida con la marca
Clientes	Sin posibilidad de activar interacción; Uso de los canales en paralelo	Pueden activar interacción parcial; Uso de los canales en paralelo	Pueden activar interacción total; Uso de los canales simultáneamente
Minoristas	Sin posibilidad de controlar la integración de todos los canales	Control parcial de la integración de todos los canales	Control total de la integración de todos los canales
Personal de ventas	No se adaptan al comportamiento de las ventas	Adaptan el comportamiento de las ventas utilizando argumentos diferentes dependiendo del canal	Adaptan el comportamiento de las ventas utilizando argumentos diferentes dependiendo de cada una de las necesidades del consumidor y del conocimiento del producto
Datos	Los datos no son compartidos entre canales	Los datos son compartidos parcialmente entre los canales	Los datos son compartidos entre todos los canales

Fuente: Mosquera et al. (2017).

De acuerdo con el Cuadro 2.10, el aumento en el uso de dispositivos móviles inteligentes y redes sociales ha creado nuevas oportunidades y desafíos para los minoristas en cuanto a los canales de distribución y ha causado la aparición del término marketing omnicanal.

La palabra *omnis* es latina y significa todos o universal, de esta manera, en un sistema omnicanal se administran todos los canales juntos (Lazaris, Vrechopoulos y Doukidis, 2017). La gestión omnicanal se determina como la gestión sinérgica de los numerosos canales disponibles y los puntos de contactos con los clientes que permite la experiencia del cliente en todos los canales y la optimización del rendimiento de los canales en conjunto (Verhoef et al., 2015). La omnicanalidad se refiere al hecho de que los canales de distribución funcionan de manera conjunta, es decir, los clientes pueden usar los canales digitales y tener la experiencia de la tienda física la misma transacción (Rigby, 2011; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). A pesar de eso, cabe destacar que en la literatura no existe consenso en la determinación de los términos (Beck y Rygl, 2015). En algunos de los trabajos el término multicanal se utiliza como término genérico para describir diferentes estrategias sin considerar la configuración de los canales (Mosquera et al., 2017).

2.4.2 Coordinación de sistemas de distribución multicanal

Según Barney y Clark (2007), la selección de los canales ayuda a que las empresas se puedan diversificar en nuevos mercados para explotar o desarrollar recursos. La entrada a un nuevo mercado se refiere a las actividades asociadas con la oferta de productos o servicios a un nuevo mercado, ya sea a través de la expansión geográfica de la empresa, la introducción de nuevos canales u otras prácticas como la contratación de distribuidores, de plataformas electrónicas o de compañías de exportación (Watson et al., 2015). El propósito del presente apartado es examinar los aspectos clave de la gestión del sistema multicanal a través de la inclusión del canal online como facilitador de la internacionalización de las pymes.

Hemos visto que la inclusión del canal online al sistema existente de distribución puede ayudar a que las empresas se internacionalicen, ya que facilita la entrada a mercados objetivo internacionales (Brown y Dant, 2014). El canal online puede mejorar los procesos comerciales y crear ventajas competitivas, no solo para las empresas grandes, sino también para las pymes, en cuyo caso la comercialización a través de internet ha causado una nueva discusión sobre las oportunidades de exportación, el proceso acelerado de internacionalización y los servicios virtuales al cliente (Sinkovics et al., 2013). Las empresas

pueden crear una ventaja estratégica mediante el uso de múltiples vías para llegar a los clientes (Zhang et al., 2010). Otra de las ventajas es que la inclusión del canal online puede generar mayor satisfacción y lealtad del cliente ofreciendo mayor conveniencia en la ubicación, los horarios y el acceso a la información del producto (Wallace et al., 2004; Zhang et al., 2010; Shankar et al., 2011).

Sin embargo, la inclusión del canal online en un sistema multicanal puede causar una serie de problemas en caso de que no se gestione correctamente. La multitud de canales puede causar resentimiento y confusión por parte de los clientes, conflictos de precios y situaciones en las que las inversiones no se materialicen (Coelho y Easingwood, 2004). Uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas en un ámbito multicanal es el conflicto intercanal, ya que la variedad de canales puede causar competencia entre ellos y aumentar la dificultad de recuperar los costes (Sharma y Mehrotra, 2007; Verhoef, 2012).

Un factor clave de éxito en la gestión de múltiples canales es la integración (Neslin y Shankar, 2009). Analizando la literatura sobre gestión de los canales, encontramos propuestas de diversos factores para evitar la canibalización entre los canales. Brown y Dant (2014) constatan que la inclusión del canal online al portafolio de los canales de distribución requiere entender el nivel de uso de los canales para poder desarrollar una estrategia integrada del sistema multicanal. A través de la formulación de las estrategias, las empresas pueden lograr la combinación de canales óptima evitando conflictos entre los diferentes canales que se están utilizando (Rosenbloom, 2004). Según Rosenbloom (2007), la integración y coordinación de múltiples canales que operan con altos niveles de eficiencia requiere que los responsables de la gestión de los canales se enfrenten a ciertos desafíos como por ejemplo determinar el rol del canal online en la estructura multicanal o liderar los conflictos entre los canales. La selección de la estrategia de canales ayuda a que las empresas amplíen sus canales de distribución para explotar las ventajas de los recursos existentes o desarrollen nuevos recursos y capacidades de distribución para explotar los mercados actuales o nuevos a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Barney y Clark, 2007; Pentina, Pelton y Hasty, 2009; Wallace, Johnson y Umesh, 2009; Richey, Tokman y Dalela, 2010). Van Bruggen et al. (2010) introducen el término multiplicidad de canales que se refiere a la dependencia del cliente en diversos

canales independientes y la demanda de tener una experiencia fluida durante todo el proceso de compra e identifican las consecuencias de este fenómeno en el diseño y la gestión del canal: la visión más amplia de productos y servicios, los desafíos del liderazgo de canales, las modificaciones en la estructura de los canales y la visión más amplia de la intensidad de la distribución. Yan (2011) analiza la coordinación de un sistema multicanal y señala que la categoría del producto tiene un impacto en la selección del modelo de canal (directo, indirecto), asimismo, constata que las estrategias diferenciadas de marcas ayudan a disminuir los efectos negativos de las competencias y los conflictos entre los canales directos y que la participación en los beneficios entre fabricante y minorista colabora en la obtención de la coordinación completa de los canales. Creemos que el enfoque de las capacidades dinámicas puede ayudar a analizar la integración de los canales y a evitar el conflicto intercanal. A continuación, analizamos la capacidad de integración multicanal.

2.4.3 La capacidad de integración multicanal

La implementación de diversos canales tiene como objetivo mejorar la propuesta de valor al cliente, abarcar una gama más amplia de consumidores y ofrecer oportunidades de crecimiento (Zhang et al., 2010). Sin embargo, los canales generalmente están diseñados y administrados independientemente. Las cadenas de suministro fragmentadas pueden fallar en ofrecer una experiencia consistente a los consumidores (Saghiri, Wilding, Mena y Bourlakis, 2017). Además, la inclusión del canal online conlleva una serie de riesgos como por ejemplo la introducción de nueva competencia que puede llevar a precios más bajos y a reducir los beneficios de los canales (Boyaci, 2005).

Chen, Cheung y Tan (2018) encuentran que en la literatura sobre la integración de los canales existen dos líneas de investigación predominantes: los estudios que analizan la integración de los canales desde la perspectiva de los consumidores, y los que lo hacen desde la perspectiva de los minoristas. Desde el punto de vista del consumidor, la integración de los canales incrementa la calidad de servicio percibido (Herhausen et al., 2015). Al usar diferentes canales los minoristas pueden explorar los beneficios y superar ciertas deficiencias de cada canal para crear una experiencia atractiva y segura de compra (Zhang et al., 2010). La integración de canales está relacionada con una mejora en la

confianza del cliente (King, Sen y Xia, 2004; Wu y Wu, 2015). Las acciones de marketing integradas reducen la confusión, la incertidumbre y el riesgo percibido de los consumidores (Cooper, Wakefield y Tanner, 2006; Herhausen et al., 2015; Wu y Wu, 2015; Li et al., 2018). Un sistema integrado de canales brinda la libertad de usar diferentes canales en diferentes situaciones (Berry et al., 2010), por lo tanto, genera una sensación de autocontrol y de seguridad (Goersch, 2002) y aumenta el compromiso de los clientes independientemente del canal en el que realicen las transacciones (Li et al., 2018). La implementación de un sistema integrado de canales ayuda a aumentar la tasa de conversión de las compras y a generar ventas cruzadas (Neslin et al., 2006; Wagner y Lindemann, 2008; Berry et al., 2010; Wu, y Wu, 2015; Li et al., 2018). De igual manera, la integración de los canales está relacionada con la disminución de los costes de transferencia (Li et al., 2018).

La implementación de nuevos canales ofrece una oportunidad de crecimiento, no obstante, es necesario que las empresas eviten los efectos de canibalización entre los canales, logren sinergias entre ellos (Verhoef, 2012) y desarrollen nuevas estrategias que aborden los desafíos para competir en línea (Pentina y Hasty, 2009). La combinación de diferentes canales implica el desarrollo de estrategias de múltiples canales y requiere una integración de los mismos (Verhoef et al., 2007; Berry et al., 2010; Zhang et al., 2010; Avery, Steenburgh, Deighton y Caravella, 2012; Verhoef, 2012). La capacidad de integración multicanal es una fuente de ventajas competitivas ya que ayuda a implementar de manera simultánea y consistente los canales online y offline, las tiendas físicas y los catálogos, a coordinar las funciones, reducir los costes de transacción, eliminar los efectos de canibalización entre los canales, crear sinergias y como resultado a aumentar el rendimiento de la empresa (Neslin et al., 2006; Pentina y Hasty, 2009).

A medida que las empresas han evolucionado rápidamente de operar en un solo canal a hacerlo en múltiples canales, la integración de los canales ha sido analizada bajo diferentes conceptos como hemos revisado en el apartado 2.4.1. Teniendo en cuenta la diferenciación entre multi-, cross- y omnicanalidad, un sistema multicanal se caracteriza por el funcionamiento independiente de sus canales donde los consumidores actúan como integradores de información y servicios (Bhatnagar y Syam, 2014). Un sistema cross-canal facilita la recolección de los datos y la toma de decisiones de los consumidores a

través de la información integrada en los diferentes canales. Cao y Li (2015, p. 200) definen la integración cross-canal como *“el grado de coordinación de los objetivos, el diseño y la implementación de los canales para crear sinergias para la empresa y ofrecer beneficios específicos para los consumidores”*. El objetivo principal del enfoque omnicanal es que el minorista cree un proceso de compra sin fisuras (Verhoef et al., 2015; Saghiri et al., 2017). Por lo tanto, el sistema omnicanal garantiza la disponibilidad, visibilidad y coherencia máxima de la información en el sistema de múltiples canales (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014).

Cao y Li (2015) clasifican la integración de los canales en cuatro niveles: (1) el modo independiente, (2) la integración mínima, (3) la integración moderada y (4) la integración completa. En el modo independiente, los minoristas venden sus productos o servicios a través de diferentes canales que operan de manera independiente. La integración mínima implica la optimización de los canales a través de las actividades relacionadas con la comunicación. En la integración moderada, los minoristas optimizan los canales de manera colaborativa centrándose en las actividades relacionadas con las transacciones con los consumidores como por ejemplo la integración del cumplimiento de los pedidos o el acceso a la información. La integración completa significa que los minoristas optimizan los canales para que el cliente tenga una experiencia de compra perfecta (Cao y Li, 2015).

En síntesis, la integración multicanal se caracteriza por tener diferentes grados, cuyo máximo exponente es el sistema omnicanal. Bajo el enfoque de las capacidades dinámicas, la capacidad de integración multicanal es una capacidad de marketing de tipo interfuncional que ayuda a coordinar los diferentes canales para operar y entregar un servicio coherente y consistente (Wilson y Daniel, 2007; Wu y Wu, 2015). La capacidad de integración multicanal permite la integración de los diferentes tipos de canales a través de las funciones de marketing (Neslin y Shankar, 2009; Ofek, Katona y Sarvary, 2011; Gallino y Moreno, 2014; Emrich et al., 2015; Jiang et al., 2015; Vogel y Paul, 2015), la logística (Bendoly et al., 2005; Huang y van Mieghem, 2014) y la gestión de información (Bendoly et al., 2005). La integración de las distintas funciones de los canales se realiza a través de diferentes elementos de integración. Basándonos en las principales aportaciones sistemáticas sobre la integración de los canales (Bendoly et al., 2005; Oh et

al., 2012; Jiang et al., 2015; Saghiri et al., 2017; Zhang et al., 2018), identificamos que los principales elementos de integración multicanal son: (a) la comunicación, (b) el acceso a la información, (c) el cumplimiento de los pedidos, (d) la gestión de información sobre los productos y precios, (e) la gestión de información de las transacciones, (f) el servicio al cliente, y (g) integración de la logística inversa.

Cuadro 2.11 Elementos de la integración multicanal.

Elemento de integración	Autores/ año
Integración de la comunicación	<i>Bendoly et al. (2005); Oh et al. (2012); Saghiri et al. (2017); Zhang et al. (2018)</i>
Integración del acceso a la información	<i>Bendoly et al. (2005); Oh et al. (2012); Jiang et al. (2015); Zhang et al. (2018)</i>
Integración del cumplimiento de los pedidos	<i>Oh et al. (2012); Saghiri et al. (2017); Zhang et al. (2018)</i>
Integración de la gestión de información sobre los productos y precios	<i>Oh et al. (2012); Saghiri et al. (2017); Zhang et al. (2018)</i>
Integración de la gestión de información de las transacciones	<i>Oh et al. (2012); Jiang et al. (2015); Saghiri et al. (2017); Zhang et al. (2018)</i>
Integración del servicio al cliente	<i>Oh et al. (2012); Jiang et al. (2015); Saghiri et al. (2017); Zhang et al. (2018)</i>
Integración de la logística inversa	<i>Saghiri et al. (2017)</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Oh et al. (2012) y Cao y Li (2015).

La comunicación integrada significa que los recursos, canales e interfaces de los datos de mercado y promociones están vinculados y sincronizados (Saghiri et al., 2017). Müller-Lankenau, Wehmeyer y Klein (2006) constatan que para mejorar la experiencia multicanal, las empresas tienen que proporcionar información consistente en todos los canales. Idealmente, toda la información de la comunicación debería ser consistente en todos los canales y los agentes y los canales deberían promover otros canales para crear un sentido de identidad de marca (Avery et al., 2012; Weathers, Swain y Makienko, 2015). El acceso integrado permite tener el acceso a información sobre la disponibilidad de productos en la tienda física a través de una base de datos integrada (Bendoly et al., 2005) o averiguar la ubicación de la tienda en la página web (Gulati y Garino, 2000). La posibilidad de poder completar todo el proceso del pedido usando uno o varios canales se conoce como el cumplimiento integrado de pedidos (Oh et al., 2012). Un alto nivel de cumplimiento integrado de pedidos conduce a un nivel de servicio más alto para los clientes (Ma, Su y Oh, 2014). La información integrada sobre productos y precios indica

que se distribuya la información sobre productos y precios de manera consistente en todos los canales (Oh et al., 2012), que se asegure el flujo transparente de información y se reduzca la confusión que surge a raíz de las inconsistencias de información (Rangaswamy y van Bruggen, 2005). Bendoly et al. (2005) analizan los efectos de la integración de los canales online y hallan que las empresas que gestionan simultáneamente los canales online y offline tienen que considerar los efectos del intercambio en cuanto a la disponibilidad de los productos y que la integración de los canales puede ayudar a compartir los recursos de los diferentes canales y a crear sinergias. En un sistema multicanal la integración de precios es un factor clave para la gestión de las estrategias de precios en todos los canales (Yan y Pei, 2011; De Carvalho y Campomar, 2014). La gestión integrada de la información de transacciones se refiere al uso de la misma cuenta para rastrear y mantener el registro de compra en los diversos canales (Zhang et al., 2018). A través del servicio al cliente integrado, la empresa ofrece un servicio consistente en todos los canales (Zhang et al., 2018). De acuerdo con Mollenkopf, Rabinovich, Laseter y Boyer (2007), un sistema efectivo de devoluciones influye positivamente en las percepciones e intenciones de recompra de los clientes en la venta online. Saghiri et al. (2017) incluyen la integración de la logística inversa que se refiere al flujo inverso recuperable, rastreable y modificable de los productos.

Saghiri et al. (2017) proponen un marco tridimensional de la integración según el cual se considera no solo la integración de los diferentes tipos de canales, sino también la integración de los agentes que gestionan los diferentes canales y la integración de las diferentes etapas del proceso de compra. En cuanto a los agentes o intermediarios, muchos proveedores de servicios como por ejemplo hoteles, bancos, aerolíneas y empresas de telecomunicaciones operan con canales de distribución directos e indirectos (Bolton, Lemon, y Verhoef 2004; Ackermann y van Wangenheim, 2014). Los intermediarios de exportación son empresas que conectan a los productores nacionales y a los clientes extranjeros agregando valor al proceso de exportación (Knight, 2000). Los intermediarios de exportación se conocen también como distribuidores o agentes (Ma, 2006). En los sistemas de diferentes canales, minoristas, fabricantes y empresas de mensajería son intermediarios cuyo rol puede cambiar según el canal y la etapa de compra (Saghiri et al., 2017).

Asimismo, la capacidad de integración multicanal puede realizarse durante el proceso de compra conocido también como la experiencia de valor agregado del cliente (Wilding, 2003; Saghiri et al., 2017) que se compone de la etapa previa a la compra o de búsqueda de información, la etapa de compra, y la etapa post-compra (Steinfeld, Bouwman y Adelaar, 2002). En el Cuadro 2.12 se puede observar que Oh et al. (2012) analizan la aplicación de los diferentes elementos de la integración multicanal a las tres etapas de compra.

Cuadro 2.12 Elementos de integración en las etapas de compra.

Elemento de integración	Etapa de compra		
	Previa a la compra	De compra	Posterior a la compra
Integración de la comunicación	✓		
Integración de la gestión de información de las transacciones		✓	✓
Integración de la gestión de información sobre los productos y precios	✓	✓	
Integración del acceso a la información	✓		
Integración del cumplimiento de los pedidos		✓	
Integración del servicio al cliente	✓	✓	✓

Fuente: Oh et al. (2012).

De acuerdo con Lemon y Verhoef (2016), la etapa previa a la compra abarca todas las interacciones del cliente con la marca, la categoría y el entorno antes de realizar una transacción de compra. Con la etapa previa a la compra se relacionan conductas como el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda y la consideración del cliente. En la etapa previa a la compra se lleva a cabo la integración de la comunicación; la publicidad de un canal a través de otro canal puede incrementar la conciencia en cuanto a los diferentes canales (Bahn y Fischer, 2003), como por ejemplo, el uso de la página web para dar información sobre tiendas físicas y promociones en las tiendas físicas (Otto y Chung, 2000). La integración de la gestión de información sobre los productos y precios se logra a través de la integración de catálogos y categorías de productos, precios y descuentos (Daniel y Wilson, 2003). La importancia de la integración del acceso a la información

destaca en la etapa previa a la compra. La disponibilidad online de la información sobre el inventario evita que los clientes tengan que desplazarse a la tienda si el producto no está disponible (Prasarnphanich y Gillenson, 2003).

La etapa de compra se refiere a todas las interacciones del cliente con la marca, la categoría y el entorno durante la realización de la compra y se caracteriza por comportamientos como la elección, el pedido y el pago (Lemon y Verhoef, 2016). La integración de la gestión de información de las transacciones ayuda a que los clientes puedan revisar sus compras anteriores (Straub y Watson, 2001). La integración de la gestión de información sobre los productos y precios juega un rol importante en la etapa de compra ya que se asegura la consistencia de la información sobre productos y precios en los diferentes canales (Oh et al., 2012). De acuerdo con Herhausen et al. (2015), la integración de los canales online y las tiendas físicas reduce el riesgo percibido de la tienda online y aumenta la calidad percibida del canal online. Cao y Li (2015) confirman que los minoristas con una mejor integración de sus canales tienden a tener un mayor crecimiento en las ventas. La integración de cumplimiento de los pedidos tiene importancia en la etapa de compra ya que da la oportunidad de combinar el uso de diferentes canales para cumplir el pedido, por ejemplo, comprar online y recoger el producto en la tienda (Wallace et al., 2004).

La etapa posterior a la compra cubre las interacciones después de la compra e incluye comportamientos como el uso, consumo, compromiso posterior y las solicitudes de servicio post-compra o las quejas (Lemon y Verhoef, 2016). La integración de la gestión de información de las transacciones facilita que los clientes obtengan sugerencias de productos para futuras compras (Straub y Watson, 2001). La integración del servicio al cliente implica por ejemplo un chat en vivo, la asistencia en tiendas físicas y online para problemas relacionados con compras independientemente del canal en el que se compró el producto o un servicio integrado de postventa y por lo tanto es importante en todas las etapas de compra (Bendoly et al., 2005). Wu y Wu (2015) detectan que la coordinación de los canales en las diferentes etapas de compra puede tener un efecto positivo en las sinergias en cada una de las fases.

En resumen, la integración de los canales se puede analizar bajo las perspectivas del consumidor y del minorista (Chen et al., 2018). Los estudios se enfocan principalmente en

la dimensión de la integración de los diferentes tipos de canales donde se pueden diferenciar diferentes niveles de integración (Cao y Li, 2015) determinados por los distintos elementos (Oh et al., 2012). Consideremos que para evaluar la capacidad de integración multicanal es importante contemplar no solo los elementos de integración, sino también como proponen Saghiri et al. (2017), en qué etapa del proceso de compra se produce la integración, para poder entender la complejidad creciente de los procesos de compra de los clientes.

2.5 Resumen y conclusiones del Capítulo 2

En este capítulo hemos revisado el enfoque de las capacidades dinámicas, que ha adquirido gran relevancia para explicar cómo las empresas crean y mantienen ventajas competitivas en entornos de rápido cambio. La revisión realizada muestra una mayor concreción de sus bases conceptuales que da paso a trabajos con un mayor soporte empírico. De la misma manera, se observa que el enfoque de las capacidades dinámicas también ha sido acogido por los investigadores del área de marketing.

En esta Tesis Doctoral seguimos la línea de investigación de las capacidades dinámicas de marketing, ya que éstas se centran en los mercados y permiten explicar el desempeño internacional. Las capacidades dinámicas de marketing se caracterizan como capacidades de marketing de orden superior que permiten que las empresas actualicen sus capacidades de marketing del nivel intermedio o inferior, y, por lo tanto, superen las dependencias de la trayectoria empresarial. Tras el análisis de diversos estudios, determinamos la orientación al mercado y la capacidad de innovación como las principales capacidades dinámicas de marketing. La orientación al mercado permite la comprensión del mercado a través de la detección de las necesidades expresadas (orientación al mercado reactiva) y las necesidades latentes (orientación al mercado proactiva) de los clientes. A través de la capacidad de innovación, las empresas muestran una actitud abierta hacia las nuevas ideas que fortalece la integración de nuevo conocimiento a través de la reconfiguración de productos o procesos existentes o del desarrollo de nuevos productos o procesos.

En resumen, la capacidad de orientación al mercado y la capacidad de innovación son capacidades dinámicas de marketing ya que influyen en la creación y la reconfiguración

de los recursos y las capacidades y ayudan a la empresa a absorber y difundir el conocimiento de mercado. A través de las capacidades dinámicas de marketing, la empresa actualiza y adapta su base de recursos y capacidades de marketing. La capacidad de integración multicanal es una capacidad de marketing de nivel intermedio que ayuda a integrar las funciones de los múltiples canales con el fin de crear sinergias y reducir el efecto de canibalización entre ellos. La literatura ha contemplado tradicionalmente la integración identificando los elementos de integración de los canales, sin embargo, no es tan frecuente considerar en qué etapa del proceso de compra se produce o constata dicha integración. En esta Tesis Doctoral adoptamos este enfoque más completo y novedoso para aportar mayor riqueza al análisis de los efectos de las capacidades dinámicas de marketing sobre la integración multicanal. Los Capítulos 1 y 2 conforman el marco teórico de la presente Tesis Doctoral y forman la base del diseño de la investigación empírica que abordamos a partir del siguiente capítulo.

Capítulo 3. Diseño de la investigación empírica

3.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	125
3.2	PROPUESTA DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN Y MODELO TEORICO	126
3.3	MEDICIÓN DE LAS VARIABLES.....	143
3.4	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	152
3.5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	156
3.6	RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3	162

Los dos primeros capítulos forman el marco teórico de la presente Tesis Doctoral, donde se ha realizado la revisión de la literatura relacionada con el fenómeno de las pymes y su internacionalización a través de un sistema de distribución multicanal, analizado bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de marketing. En la parte empírica se propone que las capacidades dinámicas de marketing pueden ayudar a que las pymes avancen en la integración multicanal y se desarrollen hacia mercados exteriores. A partir de esta premisa se desarrolla el modelo de investigación y las diversas relaciones a estudiar. El objetivo perseguido en el Capítulo 3 es la presentación de los aspectos relativos al diseño y ejecución del estudio empírico. El capítulo comienza prestando atención a los objetivos de la investigación empírica. Después presentamos el diseño del modelo conceptual y formulamos las hipótesis de la investigación. En tercer lugar, se proponen las escalas de medición de las variables del modelo. Posteriormente, se expone la contextualización de la investigación y la metodología a seguir. Finalizamos el capítulo con un resumen y conclusiones.

3.1 Objetivos de la investigación empírica

Hemos observado que las pymes, sobre todo las micro- y pequeñas empresas, juegan un rol importante en el tejido empresarial de México, pero se enfrentan a barreras en la internacionalización que causan una participación baja en la exportación. Hemos destacado que el canal online es una posible vía de desarrollo de las pymes para llegar a mercados exteriores (Brown y Dant, 2014; UNCTAD, 2015; ICC, 2016; UN, 2018) pero que, la incorporación de canales online al sistema existente de canales offline está volviendo cada vez más compleja la gestión de los canales y requiere una alineación estratégica (Herhausen et al., 2015).

Tras el análisis de los enfoques de internacionalización aptos para explicar la internacionalización de las pymes, observamos que el enfoque de las capacidades dinámicas ayuda a que las empresas se adapten a nuevos entornos a través de la creación y la reconfiguración de recursos y capacidades (Teece, 2017). De acuerdo con Morgan et al. (2018), las capacidades dinámicas de marketing juegan un rol importante en la explicación del desempeño internacional de una empresa. Se demuestra que las capacidades dinámicas de marketing son de nivel superior dado que actúan sobre otras capacidades de niveles inferiores (Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003; Danneels, 2011; Barrales et al., 2014; Morgan et al., 2018). La orientación al mercado reactiva, la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación han sido identificadas como capacidades dinámicas de marketing.

La revisión de la investigación sobre las capacidades dinámicas de marketing nos sugiere que éstas contribuirían a desarrollar capacidades de un nivel inferior, como sería la capacidad de integración multicanal. Así, con la ayuda de las capacidades dinámicas de marketing, la capacidad de integración multicanal ayuda a disminuir los efectos de canibalización entre los canales (Verhoef, 2012). Nuestra propuesta analiza que la integración de los canales se realiza a través de los elementos de integración durante la experiencia de valor agregado al cliente en cada fase del proceso de compra (Saghiri et al., 2017). Nos proponemos analizar la contribución de las capacidades dinámicas de marketing presentadas, para explicar el rol de la capacidad de integración multicanal en los resultados de la actividad exportadora de las pymes mexicanas.

A partir de la revisión de la literatura, hemos delimitado los ejes centrales de la presente Tesis Doctoral: (a) las capacidades dinámicas de marketing: la orientación al mercado reactiva, la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación, (b) la capacidad de integración multicanal y (c) los resultados de la actividad exportadora. Tomando en consideración las reflexiones previas, proponemos una aproximación empírica que contempla las variables descritas y que persigue el objetivo general presentado en la introducción:

O.G. Estudiar el papel de la capacidad de integración multicanal investigando sus vínculos con las capacidades dinámicas de marketing, y su influencia en los resultados de la actividad exportadora de las pymes mexicanas.

Marcando esta finalidad como meta, decidimos llevar a cabo una investigación cuantitativa que nos permite dar respuesta a los siguientes objetivos específicos:

O.E.3. Identificar la función y la naturaleza de las capacidades dinámicas de marketing y su influencia en la capacidad de integración multicanal.

O.E.4. Proponer y contrastar un modelo de la capacidad de integración multicanal que explique la relación con las capacidades dinámicas de marketing y las consecuencias en los resultados de la actividad exportadora.

A partir de estos objetivos específicos, delimitamos la propuesta empírica desarrollando y enunciando un conjunto de hipótesis de investigación que conformarán el modelo teórico. Este modelo será testado desde el punto de vista de los responsables de micro- y pequeñas empresas mexicanas para dar respuesta a los objetivos planteados.

3.2 Propuesta de hipótesis de investigación y modelo teórico

3.2.1 Influencia de las capacidades dinámicas de orientación al mercado reactiva y proactiva en la capacidad dinámica de innovación

Un amplio conjunto de investigaciones reconoce la orientación al mercado como antecedente de la capacidad de innovación (Day, 1994; Atuahene-Gima, 1996; Han, Kim y Srivastava, 1998; Atuahene-Gima y Ko, 2001; Hult y Ketchen, 2001; Im y Workman, 2004; Atuahene-Gima et al., 2005; Baker y Sinkula, 2005; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Lakshman, Kumra y Adhikari, 2017). La orientación al mercado permite la generación del

conocimiento de los mercados y es una fuente de ideas para nuevos productos y servicios, junto con el objetivo de ofrecer un valor superior a los clientes tiene un efecto positivo en la capacidad de innovación de una empresa (Vázquez, Santos y Álvarez, 2001). A través de la orientación al mercado, la empresa crea relaciones profundas con clientes que permiten el descubrimiento de sus necesidades (Slater y Narver, 1995; 1998). Kohli y Jaworski (1990) describen a través de la orientación al mercado el concepto de la filosofía de marketing que consiste en las actividades de la generación y difusión de inteligencia de mercado y la capacidad de respuesta a la información y a las necesidades expresadas de los clientes. Asimismo, la orientación al mercado ayuda a detectar y satisfacer las necesidades latentes o no satisfechas de los clientes principales y permite que una empresa obtenga una ventaja competitiva a través de las innovaciones basadas en la tecnología (Zhou, Yim y Tse, 2005).

Como ya hemos detallado en el Capítulo 2, entendemos la capacidad de innovación como capacidad dinámica de marketing que permite desarrollar nuevos productos a través de la combinación de comportamientos innovadores, la capacidad estratégica y los procesos tecnológicos (Wang y Ahmed, 2004; Vicente et al., 2015). Se espera que la orientación al mercado tenga como consecuencia niveles altos de capacidad de innovación ya que impulsa la disposición continua y proactiva para satisfacer las necesidades de los clientes y enfatiza el uso de mayores cantidades de información (Atuahene-Gima, 1996; Han et al., 1998; Atuahene-Gima et al., 2005; Morgan y Berthon, 2008).

La relación positiva entre la orientación al mercado y la orientación a la innovación, que como vimos se trata de un constructo más restringido que la capacidad de innovación, se encuentra reforzada empíricamente en la literatura; diversos autores postulan que la orientación al mercado permite crear e implementar nuevas ideas, productos y procesos (Jaworski y Kohli, 1993; Hult y Ketchen, 2001; Kahn, 2001; Hult et al., 2004; Narver et al., 2004; Menguc y Auh, 2006; Tajeddini et al., 2006; Zhang y Zhu, 2016). Kahn (2001) encuentra una relación positiva entre la orientación al cliente y la orientación hacia la innovación. Tajeddini et al. (2006) confirman que la orientación al mercado es un antecedente de la orientación hacia la innovación en el ámbito de las pymes. En su estudio, Menguc y Auh (2006) analizan los efectos de la orientación al mercado en el rendimiento de la empresa y descubren que la orientación al mercado solo contribuye al

desempeño de la empresa cuando se complementa con la orientación hacia la innovación. Por otro lado, Kirca et al. (2005) constatan que la orientación hacia la innovación funciona como variable mediadora entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa. En el ámbito de la internacionalización, Hult et al. (2004) revelan que la orientación al mercado influye en la orientación hacia la innovación cuando existe un nivel alto de turbulencia en el mercado, como es el caso de los mercados internacionales. En el contexto de las empresas exportadoras, Zhang y Zhu (2016) confirman la relación positiva entre la orientación al mercado y la orientación hacia la innovación.

Asimismo, diversos estudios confirman que la orientación al mercado es un precursor del desarrollo de nuevos productos (Lukas y Ferrell, 2000; Atuahene-Gima y Ko, 2001; Henard y Szymanski, 2001; Langerak, Hultnik y Robben, 2004; Tsai et al., 2008; Blocker et al., 2011; Tan y Liu, 2014). Al integrarse con las actividades empresariales, la orientación al mercado promueve la innovación en la empresa y la innovación de producto (Atuahene-Gima y Ko, 2001). La orientación al mercado ayuda a la generación y comercialización de nuevos productos que sean creativos (Im y Workman, 2004), tengan una ventaja respecto a otros productos (Atuahene-Gima, 1996; Langerak et al., 2004) o, tengan valor para los clientes (Blocker et al., 2011). En su estudio, Henard y Szymanski (2001) muestran que la orientación al mercado puede mejorar el éxito de nuevos productos. Como vimos en el capítulo anterior, podemos diferenciar entre la orientación al mercado reactiva y proactiva. De acuerdo con Tsai et al. (2008), tanto la orientación al mercado reactiva, como la orientación al mercado proactiva, son determinantes para el rendimiento de un nuevo producto. Yannopoulos et al. (2012) indican que el ajuste entre el aprendizaje explotador y la orientación al mercado reactiva influye en el éxito del nuevo producto. La orientación al mercado reactiva permite que las empresas satisfagan las necesidades expresadas de los clientes a través de las innovaciones incrementales (Baker y Sinkula, 2007). Según Narver et al. (2004), la orientación al mercado proactiva se relaciona de manera más intensa con el éxito de los nuevos productos que la orientación reactiva dado que estimula el desarrollo y la implementación de ideas novedosas con el fin de abordar las necesidades latentes de los clientes. Atuahene-Gima et al. (2005) analizan la interacción de la orientación reactiva y proactiva al mercado y sus efectos en el rendimiento de un programa de nuevos productos definido como el grado en que la

empresa alcanza sus objetivos de rentabilidad, volumen de ventas e ingresos de los nuevos productos y señalan que ambas, la orientación reactiva y proactiva al mercado, son necesarias; sin embargo, el rendimiento del programa de nuevos productos mejora cuando una de las dos dimensiones tiene un nivel superior que la otra. Lakshman et al. (2017) conceptualizan la capacidad de innovación como resultado de la orientación al mercado proactiva que facilita el desarrollo de nuevos productos. Yannopoulos et al. (2012) constatan que el rendimiento de nuevos productos se mejora cuando el aprendizaje exploratorio se complementa con una orientación proactiva del mercado. A través de la orientación al mercado proactiva, las empresas contribuyen al aprendizaje exploratorio y a la innovación disruptiva (Narver et al., 2004).

Lamore et al. (2013) enfatizan los aspectos tecnológicos y detectan que la orientación al mercado puede tener efectos sobre las dinámicas interfuncionales de una empresa; las empresas logran el éxito de nuevos productos porque son capaces de responder a las necesidades del mercado mediante la aplicación de la tecnología cuando el mercado está listo para adoptarla. En cuanto a los aspectos estratégicos, Tan y Liu (2014) destacan que la orientación al mercado reactiva y proactiva se relacionan positivamente con las estrategias de innovación.

En síntesis, las aportaciones de la literatura referentes a la influencia de la orientación al mercado en el desarrollo de nuevos productos innovadores (Lukas y Ferrell, 2000; Atuahene-Gima y Ko, 2001; Henard y Szymanski, 2001; Langerak et al., 2004; Baker y Sinkula, 2007; Tsai et al., 2008; Blocker et al., 2011; Yannopoulos et al., 2012), a la influencia en la orientación hacia la innovación (Jaworski y Kohli, 1993; Hult y Ketchen, 2001; Kahn, 2001; Hult et al., 2004; Narver et al., 2004; Menguc y Auh, 2006; Tajeddini et al., 2006; Zhang y Zhu, 2016) y aquellas que analizan la influencia en los aspectos de tecnología (Zhou et al., 2005; Lamore et al., 2013) y en los aspectos estratégicos (Tan y Liu, 2014), sugieren que las empresas orientadas al mercado son más capaces de detectar oportunidades en el mercado que lleven a desarrollar e integrar innovaciones en nuevos productos o procesos. De esta forma, podemos esperar que la capacidad dinámica de orientación al mercado, tanto en su vertiente reactiva como proactiva, influya positivamente en el desarrollo de la capacidad dinámica de marketing de innovación, formulando de este modo las dos primeras hipótesis de investigación.

H1: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado reactiva (OMR) se relaciona directa y positivamente con la capacidad dinámica de marketing de innovación (CI).

H2: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado proactiva (OMP) se relaciona directa y positivamente con la capacidad dinámica de marketing de innovación (CI).

Los comportamientos reactivos y proactivos de la orientación al mercado son capacidades clave para la recopilación y generación de información e involucran interacciones entre personas y departamentos dentro de una organización (Jaworski y Kohli, 1993). Narver, Slater y MacLachlan (2000) subrayan que existe una comprensión incompleta de la orientación al mercado puesto que muchas empresas ignoran la detección y la satisfacción de las necesidades futuras, no expresadas por los clientes, es decir, la dimensión proactiva de la orientación al mercado. Esto se debe en parte a que los estudios de la orientación al mercado se centran principalmente en la orientación al mercado reactiva (Narver et al., 2004); son escasos los estudios que reconocen y miden explícitamente la dimensión proactiva (Atuahene-Gima et al., 2005). Jaworski, Kohli y Sahay (2000) analizan la existencia de dos enfoques complementarios de la orientación al mercado: el enfoque impulsado por el mercado (*market-driven*) y el enfoque que impulsa los mercados (*market-driving*), que le corresponden con la orientación al mercado reactiva y la orientación al mercado proactiva respectivamente.

Algunos de los estudios que analizan la orientación al mercado bajo el enfoque de la ambidestreza, uso simultáneo de la orientación reactiva y proactiva, encuentran una influencia más positiva en la orientación al mercado reactiva sobre la orientación al mercado proactiva (Abell, 2010; Voola y O’Cass, 2010; Blocker et al., 2011; Herhausen, 2016). March (1991) constata que una empresa que se centra principalmente en la explotación tiende a descubrir menos ideas y estrategias novedosas y como resultado es menos eficaz en la satisfacción de las necesidades del mercado. Benner y Tushman (2003) manifiestan que una empresa requiere una estructura de ambidestreza, en la que se

separan los proyectos de la explotación de competencias existentes y la exploración de nuevas competencias. Las empresas se enfrentan a la necesidad de encontrar un equilibrio entre las oportunidades de los negocios actuales y la planeación de los negocios futuros, Abell (2010) expresa este desafío como la estrategia dual de las empresas. Herhausen (2016) constata que la orientación al mercado reactiva ayuda a mejorar el impacto de la orientación al mercado proactiva ya que fomenta el intento de atender las necesidades no expresadas por los clientes. Voola y O’Cass (2010) analizan los constructos de la orientación al mercado reactiva y proactiva y confirman que son constructos estadísticamente relacionados pero teóricamente distintos. Blocker et al. (2011) muestran que la interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva ayuda a crear un valor superior.

En este sentido, argumentamos que la orientación al mercado reactiva tiene un impacto en la orientación al mercado proactiva fortaleciendo el intento de la empresa de servir las futuras necesidades de los clientes (Abell, 2010; Voola y O’Cass, 2010; Blocker et al., 2011; Herhausen, 2016). Asimismo, la orientación al mercado reactiva garantiza la efectividad de la orientación al mercado proactiva al proteger a la empresa de asumir riesgos poco razonables (Jaworski et al., 2000; Narver et al., 2000). Así pues, postulamos la tercera hipótesis de investigación.

H3: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado reactiva (OMR) se relaciona directa y positivamente con la capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado proactiva (OMP).

3.2.2 Influencia de las capacidades dinámicas de orientación al mercado reactiva y proactiva en la capacidad de integración multicanal

En la literatura, la capacidad de integración multicanal se realiza a través de diferentes elementos de integración que definen el grado de coordinación entre múltiples canales y que tienen el objetivo de crear sinergias para la empresa y ofrecer una experiencia de compra sin fisuras para el cliente (Cao y Li, 2015; Picot-Coupey et al., 2016). Como hemos desarrollado en el Capítulo 2, resulta conveniente contemplar la integración multicanal en relación con cada una de las etapas del proceso de compra (Saghiri et al., 2017), por lo que entendemos como capacidad de integración multicanal la capacidad de marketing de

tipo interfuncional que permite la coordinación de los diferentes canales para operar y entregar al cliente un servicio coherente y consistente.

El mundo académico no ha prestado suficiente atención al rol de la orientación al mercado con respecto a la capacidad de integración multicanal a pesar del papel relevante de las capacidades dinámicas de marketing en la construcción, integración y reconfiguración de las capacidades operativas (Teece et al., 1997; Wilhelm, Schlömer y Maurer, 2015). Las capacidades dinámicas de marketing, en concreto la orientación al mercado reactiva y proactiva, se centran en crear e integrar el conocimiento del mercado con el fin de diseñar y ejecutar respuestas al cambio de mercado (Bruni y Verona, 2009). Las empresas con mayor orientación al mercado son más exitosas desarrollando ventajas competitivas y respondiendo a sus entornos a través del desarrollo de capacidades relevantes (Hurley y Hult, 1998; Ketchen, Hult y Slater, 2007; Morgan et al., 2009).

La orientación al mercado reactiva, en su función como capacidad dinámica de marketing, ayuda a desarrollar una combinación distintiva de capacidades de marketing que facilita el vínculo entre las necesidades de los clientes y las ofertas del mercado (Prasad, Ramamurthy y Naidu, 2001; Narver et al., 2004; Weerawardena y O’Cass, 2004; Ngo y O’Cass, 2012).

El componente de la orientación al cliente integrante de la orientación al mercado es particularmente importante a la hora de explicar los hábitos de los clientes y sus expectativas en el proceso de compra que involucra canales online y offline. Zhang et al. (2018) constatan que las empresas que integran sus canales prestan mucha atención a las necesidades de los clientes y tratan de empoderarlos. De acuerdo con Juaneda-Ayensa, Mosquera y Sierra (2016), el creciente uso de las nuevas tecnologías se traduce en el cambio de los hábitos y las expectativas de compra de los clientes. Los límites que separaban los canales online y offline comienzan a desaparecer y, consecuentemente, los canales se utilizan de manera inseparable e intercambiable en las etapas de compra (Verhoef et al., 2015). En un sistema omnicanal se supone que el grado de integración de los canales está en su punto máximo y que las estrategias de la empresa se centran en el cliente y en que la experiencia de compra del cliente sea consistente, uniforme e integrada, independientemente del canal que se esté utilizando (Gupta, Lehmann y Stuart, 2004; Shah, Rust, Parasuraman, Staelin y Day, 2006; Cook, 2014; Piotrowicz y

Cuthbertson, 2014). Por lo tanto, se ha vuelto cada vez más importante para las empresas crear, gestionar e intentar controlar la experiencia del cliente durante el proceso de compra (Rawson, Duncan y Jones, 2013; Edelman y Singer, 2015). Esa situación, junto con el creciente empoderamiento de los clientes causa la necesidad de que las empresas entiendan los cambios en el proceso de decisión de compra (Grewal, et al., 2017; Zhang et al., 2018) y analicen la experiencia del cliente en las diferentes etapas de compra (Lemon y Verhoef, 2016).

En cuanto a la coordinación interfuncional que caracteriza la orientación al mercado, ésta ofrece potencial para coordinar los diversos elementos de integración; en entornos competitivos, la capacidad de integrar recursos y capacidades en conjuntos de competencias difíciles de imitar (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Sanchez, 2004; Sirmon, Hitt y Ireland, 2007; Teece, 2007). La integración de múltiples canales requiere el uso de la tecnología para la recolección y el análisis de los datos (Verhoef et al., 2015). En consecuencia, la transición a un sistema integrado de canales requiere nuevos conocimientos y habilidades, particularmente en relación con el entorno digital (Frazer y Stiehler, 2014). La integración multicanal es un desafío que requiere que las empresas realicen una integración de funciones o elementos de integración, de modo que las operaciones se agilicen con las actividades de marketing de cara al cliente (Mollenkopf et al., 2007). De acuerdo con Oh et al. (2012), la integración multicanal requiere el uso extensivo de tecnologías de información para digitalizar e integrar los recursos y las operaciones de los canales físicos y online. Saghiri et al. (2017) constatan que la gestión de las funciones integradas permite una integración total, donde las funciones de la comunicación, de los precios, la información del producto, la transacción, el cumplimiento de pedidos, el servicio al cliente y la logística inversa se coordinan completamente en todas las etapas de compra. Al integrar las funciones de los canales, las empresas pueden encontrar dificultades cuando la competencia puede identificar e imitar los factores de éxito (Lavie, 2006; Pil y Cohen, 2006). En su estudio, Larke, Kilgour y O'Connor (2018) demuestran que la integración de los datos, las diferencias en el comportamiento y las expectativas de los clientes complican la coordinación de los canales y, por lo tanto, su integración requiere un proceso de implementación estratégica.

En resumen, las aportaciones de la literatura en cuanto a las necesidades expresadas y los comportamientos de los clientes (Gupta et al., 2004; Shah et al., 2006; Rawson et al., 2013; Cook, 2014; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014; Edelman y Singer, 2015; Verhoef et al., 2015; Juaneda-Ayensa et al., 2016; Lemon y Verhoef, 2016; Grewal et al., 2017; Zhang et al., 2018), y aquellas que analizan la coordinación de diversos elementos de integración (Lavie, 2006; Pil y Cohen, 2006; Oh et al., 2012; Verhoef et al., 2015; Saghiri et al., 2017; Larke et al., 2018), sugieren que las empresas que tienen una orientación al mercado reactiva son más capaces de integrar los canales y como resultado más capaces de disminuir los puntos de fricciones entre los distintos canales y ofrecer una experiencia sin fisuras para el cliente. En esta línea, podemos argumentar que la orientación al mercado reactiva se postula como una variable que influye positivamente sobre la capacidad de integración multicanal en cada una de las diferentes etapas del proceso de compra.

H4: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado reactiva (OMR) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de (a) la etapa previa a la compra (IPR), (b) la etapa de compra (ICO), y (c) la etapa posterior a la compra (IPC).

Tal como observamos en el Capítulo 2, a diferencia de la orientación al mercado reactiva, la orientación al mercado proactiva contribuye a la comprensión de las necesidades latentes de los clientes (Narver et al., 2004). La orientación al mercado proactiva ayuda a explorar nuevo conocimiento sobre los mercados, regenerar las capacidades y redefinir las actividades en mercados dinámicos, lo que contribuye a satisfacer las necesidades latentes de los clientes y crear y mantener la ventaja competitiva de la empresa (Li et al., 2008; Wang et al., 2013). La orientación al mercado proactiva dirige la posesión y el uso de los recursos necesarios para la creación y el mantenimiento de un valor superior (Zhou et al., 2005) y permite a las empresas descubrir las oportunidades potenciales y las deficiencias en las capacidades existentes y generar una base de conocimiento que ayuda a desarrollar una combinación distintiva de capacidades de marketing (Murray et al., 2011; Kachouie et al., 2018).

Juaneda-Ayensa et al. (2016) manifiestan que existen oportunidades potenciales en la integración de los canales considerando la integración omnicanal (el nivel máximo de la

integración multicanal) como la tercera etapa del comercio electrónico. El poder de internet y la creciente digitalización causan la necesidad de explorar los conocimientos sobre los canales enfocándose en los comportamientos y dependencias de los clientes en los diferentes canales (Zhang, Zhuang, Yang y Zhang, 2017). Saghiri, Bernon, Bourlakis y Wilding (2018) hablan de una revolución omnicanal; aportando que es importante que las empresas participen en la creación y aportación de este nuevo paradigma que se caracteriza por la impaciencia de los clientes.

De acuerdo con la orientación al mercado proactiva, las empresas orientadas de manera proactiva al mercado son más capaces de prever las necesidades latentes y los comportamientos futuros de los clientes y de esa manera avanzar significativamente en la integración multicanal (Juaneda-Ayensa et al.; 2016; Zhang et al., 2017; Saghiri et al., 2018). En esta línea, podemos argumentar que la orientación al mercado proactiva se postula como una variable que influye positivamente sobre la capacidad de integración multicanal en cada una de las diferentes etapas del proceso de compra.

H5: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado proactiva (OMP) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de (a) la etapa previa a la compra (IPR), (b) la etapa de compra (ICO), (c) la etapa posterior a la compra (IPC).

3.2.3 Influencia de la capacidad dinámica de innovación en la capacidad de integración multicanal

La capacidad de innovación implica que el desarrollo de nuevos productos, la orientación hacia la innovación, las capacidades estratégicas y tecnológicas estén integrados en las rutinas y los procesos de la organización para responder a los requisitos del mercado (Vicente et al., 2015). La capacidad de innovación es considerada como impulsor del reconocimiento y la creación de nuevas oportunidades (Shane, 2003). Para aprovechar estas oportunidades, las empresas desarrollan nuevas capacidades para transformar los recursos y remodelar sus estructuras o procesos (Ripolles, Blesa y Roig, 2010). Theodosiou, Kehagias y Katsikea (2012) comprueban que la orientación hacia la innovación contribuye al desarrollo de las capacidades de marketing. La capacidad de

innovación proporciona mayores niveles de flexibilidad para el desarrollo de innovaciones tanto incrementales como disruptivas (Tushman y O'Reilly, 1996; Damanpour y Gopalakrishnan, 1999).

Respecto a las innovaciones en procesos, Kim, Cavusgil y Calantone (2006) determinan que las innovaciones empresariales son importantes en la integración de los canales. Las empresas innovadoras desarrollan y aplican diferentes capacidades para hacer frente a los cambios en el entorno (Zahra et al., 2006) o recombina los recursos para el desarrollo de nuevas capacidades en mercados existentes o nuevos (Zhou et al., 2005; Sirmon et al., 2007; Talke, Salomo y Kock, 2011). De la misma manera, la adopción proactiva de nuevas tecnologías a través de las innovaciones tecnológicas puede mejorar la eficiencia de las actividades del canal (Kim et al., 2006). De acuerdo con Grewal et al. (2017), las empresas tienen que adoptar tecnologías nuevas y emergentes para conseguir involucrar a los clientes a través de los canales.

Lin, Wang y Yu (2010) proporcionan nuevas perspectivas en cuanto a la explicación de cómo la innovación en la integración de los canales puede crear una ventaja competitiva para la empresa. Los autores confirman que la co-creación de valor y las constelaciones de valor son los impulsores de la innovación en la integración de los canales. La creación conjunta de valor y las constelaciones de valor tienen una importancia en el desarrollo de los productos. En cuanto a la logística inversa, Bernon, Cullen y Gorst (2016) destacan la necesidad de innovaciones en los sistemas omnicanal para enfrentarse a los crecientes desafíos respecto a la gestión de las devoluciones. La integración multicanal requiere innovaciones de procesos (Kim et al., 2006), de tecnología (Kim et al., 2006; Grewal et al., 2017), de productos y servicios (Lin et al., 2010) para hacer frente a las expectativas de los clientes.

Con todo, la investigación sugiere que el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación en las empresas contribuirá al desarrollo de una mayor capacidad de integración de los múltiples canales, puesto que dicha integración requiere implementar innovaciones en distintos procesos tecnológicos, comerciales o logísticos. A partir de las investigaciones anteriores podemos asumir una relación positiva entre la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en las diferentes etapas de compra. En esta línea, enunciamos la sexta hipótesis de investigación.

H6: La capacidad dinámica de marketing de innovación (CI) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de (a) la etapa previa a la compra (IPR), (b) la etapa de compra (ICO), y (c) la etapa posterior a la compra (IPC).

3.2.4 Relaciones entre la capacidad de integración multicanal en las distintas etapas del proceso de compra

Si bien la venta online no es un fenómeno nuevo, la creciente tendencia a utilizar puntos de contacto físicos y online ha llevado a la aparición del concepto omnicanal que ofrece a los clientes una experiencia de compra sin fricciones en todos los canales de marketing (Cao, 2014; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014; Bernon, Cullen y Gorst, 2016; Larke et al., 2018). Tal como señalan Verhoef et al. (2009), las experiencias de los clientes en un canal pueden verse afectadas por las experiencias en otros canales. En su aportación, Picot-Coupey et al. (2016) señalan que la reconfiguración de los canales para convertirlos en un canal único requiere una organización integrada en la que los departamentos trabajen de manera conjunta para ofrecer una experiencia continua para el cliente.

Los clientes son inteligentes, poderosos e informados, por lo tanto, exigen que cada interacción con una empresa aporte satisfacción (Wu y Wu, 2015). Los clientes eligen los canales según sus preferencias a lo largo del ciclo de vida de compra (etapa previa a la compra, etapa de compra, etapa posterior a la compra) (Lim, Grover y Purvis., 2012). Neslin et al. (2006) constatan que la experiencia del cliente no se limita a la interacción con el cliente en la tienda, sino que se ve afectada por todas las experiencias en el tiempo, incluidas la etapa previa a la compra, la etapa de compra y la etapa posterior a la compra. Por lo tanto, la integración de los canales se entiende mejor en función de las diferentes etapas de compra (Wu y Wu, 2015).

La etapa previa a la compra abarca todos los aspectos de interacción del cliente antes de una transacción de compra (Lemon y Verhoef, 2016), se caracteriza por conductas como el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda y la consideración (Payne, Bettman y Johnson, 1993). En la etapa previa a la compra, los clientes procesan la información recopilada y comparan las alternativas que han decidido considerar (Payne et al., 1993; Frambach, Roest y Krishnan, 2007). La etapa de compra se caracteriza por comportamientos como la elección, el pedido y el pago (Lemon y Verhoef, 2016). La etapa

posterior a la compra incluye comportamientos como el uso, consumo, compromiso y las solicitudes de servicio posterior a la compra (Lemon y Verhoef, 2016). Dependiendo de las experiencias en las etapas anteriores, en la etapa posterior a la compra, los clientes pueden mantener su relación con la empresa o pueden realizar una compra repetida (Frambach et al., 2007). Cuando los múltiples canales están integrados, pueden existir muchas relaciones entre los canales online y offline y las diferentes etapas de compra; Steinfield et al. (2002) identifican multitud de relaciones entre las etapas de compra y los canales online y offline.

No obstante, y siguiendo el flujo principal de nuestra investigación, esperamos obtener evidencia a favor de la relación entre la capacidad de integración en la etapa posterior a la compra y la etapa de compra (Payne et al., 1993; Steinfield et al., 2002; Frambach et al., 2007) y entre la etapa de compra y la etapa posterior a la compra (Steinfield et al., 2002; Frambach et al., 2007):

H7: La capacidad de integración multicanal de la etapa previa a la compra (IPR) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de la etapa de compra (ICO).

H8: La capacidad de integración multicanal de la etapa de compra (ICO) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de la etapa posterior a la compra (IPC).

3.2.5 Influencia de la capacidad de integración multicanal en los resultados de la actividad exportadora

La literatura ha reportado la influencia de las capacidades dinámicas de marketing en el rendimiento de la empresa (Murray et al., 2011; Ngo y O’Cass, 2011). Las capacidades de marketing permiten implementar las actividades de marketing que creen un valor único para los clientes y que logren y mantengan una ventaja competitiva mejorando el rendimiento de la empresa (Day, 1994; Krasnikov y Jayachandran, 2008; Santos, Sanzo, Trespalacios y García, 2012).

Las capacidades de marketing tienen un efecto positivo en el rendimiento exportador (Prasad et al., 2001; Bianchi y Mathews, 2016; Gregory, Ngo y Karavdic, 2017; Kaleka y Morgan, 2017). De acuerdo con Zou, Taylor y Osland (1998), los resultados de la exportación se definen a través de la dimensión financiera, estratégica y de satisfacción. Wu y Wu (2015) afirman que la obtención de sinergias relacionadas con los clientes es el resultado más importante de la integración de los canales. Estas sinergias pueden resultar en el crecimiento de las ventas y la maximización de las ganancias (Cao y Li, 2015; Herhausen et al., 2015; Verhoef et al., 2015). Asimismo, las estrategias multicanal ayudan a crear ventajas competitivas en la internacionalización (Končar, Stanković, y Leković, 2015). Cao y Li (2015) y Verhoef et al. (2015) confirman que el valor de la integración de los canales está en la experiencia optimizada de los clientes. Las empresas que integran sus canales de manera exitosa disfrutan de sinergias como una mejor satisfacción de los clientes (Montoya- Weiss, Voss, Grewal, 2003; Neslin y Shankar, 2009) y una mayor retención de los mismos (Wagner y Lindemann, 2008; Li et al., 2018) o una mayor lealtad (King y Liou, 2004; Cao y Li, 2015), una mayor confianza (Verhagen, Meents y Tan, 2006), o una reducción de los riesgos percibidos (Cooper et al., 2006). Por lo tanto, es importante considerar la relación con el cliente principal (Morgan, Kaleka y Katsikeas, 2004).

De acuerdo con lo anterior, se espera que la capacidad de integración multicanal pueda tener mejoras en la competitividad, el posicionamiento estratégico y en la participación en el mercado de las empresas y como consecuencia, pueda tener una mejor evaluación en cuanto a la satisfacción y a las expectativas de la empresa con la exportación.

La integración multicanal en la etapa previa a la compra ayuda a que las promociones, la información sobre productos y precios, el acceso a la información y el servicio al cliente estén integrados (Oh et al., 2012). La integración de los canales en la etapa previa a la compra aumenta el nivel de conocimiento del cliente y puede reducir el efecto negativo en una situación de la falta de disponibilidad de producto (Bendoly et al., 2005). Gregory et al. (2017) constatan que las capacidades de marketing ayudan a crear eficiencias en la distribución y en la comunicación y por lo tanto pueden mejorar los resultados de la exportación.

La integración multicanal en la etapa de compra reduce el riesgo percibido en la compra online e incrementa la calidad percibida de los canales online a la vez que reduce el efecto de canibalización (Herhausen et al., 2015). La integración de los canales contribuirá a aumentar las ventas online ya que reducirá los riesgos percibidos para la toma de la decisión de compra (Cooper et al., 2006; Herhausen et al., 2015; Wu y Wu, 2015; Li et al., 2018). La integración de canales está relacionada con una mejora en la confianza del cliente (King et al., 2004; Wu y Wu, 2015). De acuerdo con lo anterior, creemos que la capacidad de integración multicanal ayuda a mejorar la evolución de las ventas online y offline y a la consecución de los objetivos, también conocida como la eficacia percibida de la empresa (Balabanis, Stables y Phillips, 1997).

La integración multicanal en la etapa posterior a la compra permite al cliente acceder a la información de las transacciones y tener un servicio al cliente independientemente del canal (Oh et al., 2012), además de aumentar la calidad del servicio percibido (Herhausen et al., 2015). Igualmente, Yan y Pei (2018) observan que la política de devoluciones es una herramienta estratégica para establecer relaciones con los clientes a largo plazo.

Por lo tanto, creemos que un mayor desarrollo de la capacidad de integración multicanal en cada una de las diferentes etapas de compra se relaciona de manera positiva con el resultado de la actividad exportadora.

H9: La capacidad de integración multicanal de (a) la etapa previa a la compra (IPR), (b) la etapa de compra (ICO), (c) la etapa posterior a la compra (IPC) se relaciona directa y positivamente con el resultado de la actividad exportadora (EXP).

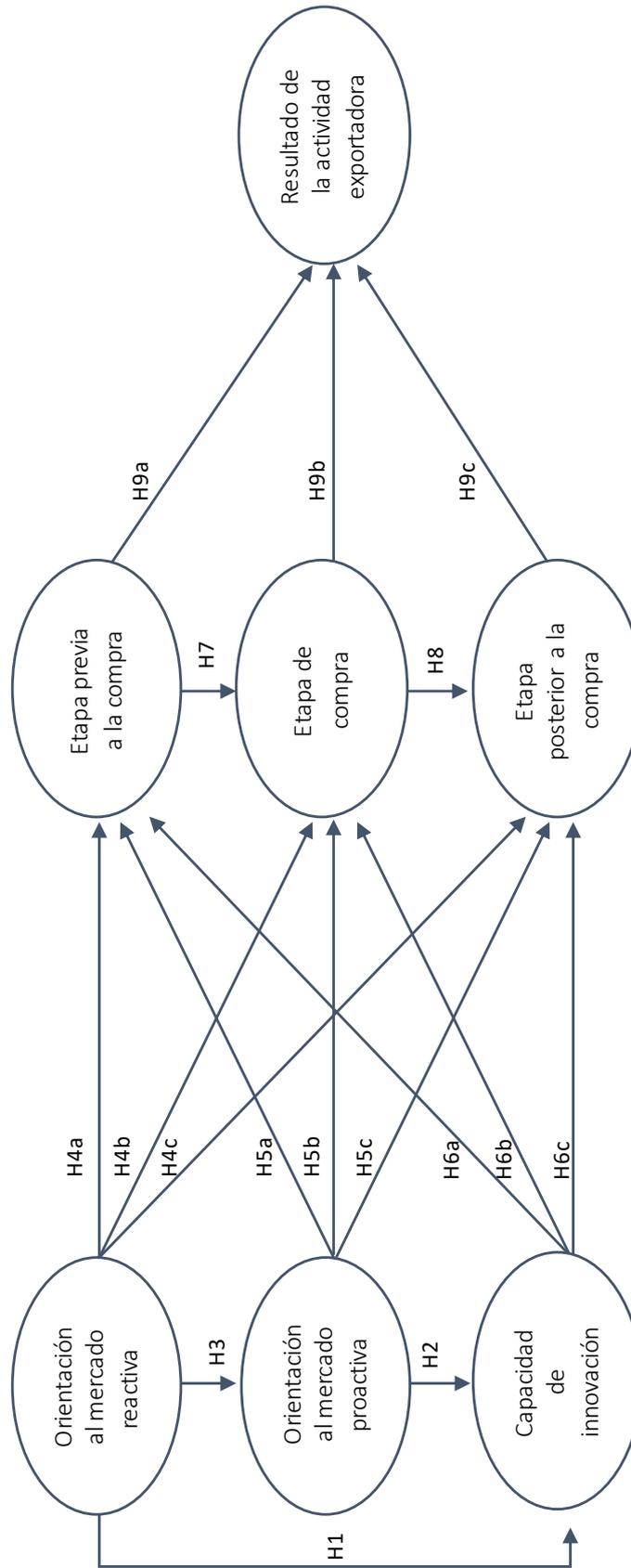
En el Cuadro 3.1 presentamos una síntesis de las hipótesis de la presente Tesis Doctoral y la bibliografía en que se sustentan.

Cuadro 3.1 Síntesis del planteamiento de las hipótesis.

Hipótesis	Autores que soportan la hipótesis
H1: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado reactiva (OMR) se relaciona directa y positivamente con la capacidad dinámica de marketing de innovación (CI).	<i>Jaworski y Kohli (1993); Lukas y Ferrell (2000); Atuahene-Gima y Ko (2001); Henard y Szymanski, (2001); Hult y Ketchen (2001); Kahn (2001); Hult et al. (2004); Langerak et al. (2004); Narver et al., (2004); Atuahene-Gima et al. (2005); Zhou et al. (2005); Menguc y Auh (2006); Tajeddini et al. (2006); Baker y Sinkula (2007); Morgan y Berthon (2008); Tsai et al. (2008); Blocker et al. (2011); Yannopoulos et al. (2012); Lamore et al. (2013); Tan y Liu (2014); Vicente et al. (2015); Zhang y Zhu (2016)</i>
H2: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado proactiva (OMP) se relaciona directa y positivamente con la capacidad dinámica de marketing de innovación (CI).	
H3: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado reactiva (OMR) se relaciona directa y positivamente con la capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado proactiva (OMP).	<i>March (1991); Jaworski et al. (2000); Narver et al. (2000); Narver et al. (2004); Atuahene-Gima et al. (2005); Abell (2010); Voola y O’Cass (2010); Blocker et al. (2011); Herhausen (2016)</i>
H4: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado reactiva (OMR) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de (a) la etapa previa a la compra (IPR), (b) la etapa de compra (ICO), (c) la etapa posterior a la compra (IPC).	<i>Gupta et al. (2004); Lavie (2006); Pil y Cohen (2006); Shah et al. (2006); King (2007); Mollenkopf et al. (2007); Oh et al. (2012), Rawson et al. (2013); Cook (2014); Piotrowicz y Cuthbertson (2014); Edelman y Singer, 2015; Verhoef et al. (2015); Juaneda-Ayensa et al. (2016); Lemon y Verhoef (2016); Grewal et al. (2017); Saghiri et al. (2017); Larke et al. (2018); Zhang et al. (2018)</i>
H5: La capacidad dinámica de marketing de orientación al mercado proactiva (OMP) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de (a) la etapa previa a la compra (IPR), (b) la etapa de compra (ICO), y (c) la etapa posterior a la compra (IPC).	<i>Narver et al. (2004); Zhou et al. (2005); Li et al. (2008); Murray et al. (2011); Wang et al. (2013); Juaneda-Ayensa et al. (2016); Zhang et al. (2017); Kachouie et al. (2018); Saghiri et al. (2018)</i>
H6: La capacidad dinámica de marketing de innovación (CI) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de (a) la etapa previa a la compra (IPR), (b) la etapa de compra (ICO), y (c) la etapa posterior a la compra (IPC).	<i>Hurley y Hult (1998); Shane (2003); Zhou et al. (2005); Kim et al. (2006); Lim et al. (2006); Zahra et al. (2006); Ketchen et al. (2007); Sirmon et al. (2007); Morgan et al. (2009); Lin et al. (2010); Ripolles et al. (2010); Talke et al. (2011); Theodosiou et al. (2012); Kortmann (2015); Vicente et al. (2015); Wilhelm et al. (2015); Bernon et al. (2016); Grewal et al. (2017)</i>
H7: La capacidad de integración multicanal de la etapa previa a la compra (IPR) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de la etapa de compra (ICO).	<i>Payne et al. (1993); Steinfield et al. (2002); Neslin et al. (2006); Frambach et al. (2007); Lim et al. (2012); Wu y Wu (2015); Lemon y Verhoef (2016)</i>
H8: La capacidad de integración multicanal de la etapa de compra (ICO) se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de la etapa posterior a la compra (IPC).	
H9: La capacidad de integración multicanal de (a) la etapa previa a la compra (IPR), (b) la etapa de compra (ICO), (c) la etapa posterior a la compra (IPC) se relaciona directa y positivamente con el resultado de la actividad exportadora (EXP).	<i>Balabanis et al. (1997); Zou et al. (1998); Prasad et al. (2001); Montoya-Weiss et al. (2003); King y Liou (2004); King et al. (2004); Morgan et al. (2004); Bendoly et al. (2005); Cooper et al. (2006); Neslin y Shankar (2009); Pentina y Hasty (2009); Oh et al. (2012); Cao y Li (2015); Herhausen et al. (2015); Verhoef et al. (2015); Wu, I. y Wu, S. (2015); Bianchi y Mathews (2016); Gregory et al. (2017); Kaleka y Morgan (2017); Li et al. (2018); Yan y Pei (2018)</i>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.1 Modelo teórico de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3.1 reproduce de forma gráfica el modelo teórico de esta Tesis Doctoral, en el que se representan las relaciones entre los constructos clave. Los dos tipos de capacidades dinámicas de marketing identificados: la orientación al mercado reactiva y la orientación al mercado proactiva, y la capacidad de innovación, actúan como habilitadores de la capacidad de integración multicanal en cada una de las tres etapas de compra. La capacidad de integración multicanal, a su vez, mejoraría el resultado de la actividad exportadora. A continuación, presentamos las escalas de medición de las variables que componen el modelo teórico.

3.3 Medición de las variables

A partir del modelo teórico propuesto se procede a la selección de las escalas que van a componer los constructos integrantes del modelo, que presentaremos en el siguiente apartado. Los criterios de la selección se basan principalmente en el grado de definición del constructo y en su validación en trabajos previos.

3.3.1 Escalas de medición de las capacidades dinámicas de orientación al mercado reactiva y proactiva

De acuerdo con Desphandé y Farley (1998), en la medición de la orientación al mercado destacan las aportaciones de tres grupos de investigadores: Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1993) y Desphandé et al. (1993). Para medir la orientación al mercado, Narver y Slater (1990) proponen una escala que mide la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. La escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993) considera las tres dimensiones de la generación de la información: de la diseminación de la información y de la capacidad de respuesta. A diferencia de las otras dos escalas, la medición propuesta por Desphandé et al. (1993) únicamente contempla la orientación al cliente.

De acuerdo con la aportación de Coltman, Devinney, Midgley y Venaik (2008), la naturaleza del constructo, la dirección de la causalidad y las características de los elementos que representan la orientación al mercado indican la conceptualización y medición mediante un modelo formativo. La escala de Narver et al. (2004) supone un avance respecto a las escalas anteriores dado que mide las dos dimensiones de la orientación al mercado, la reactiva y la proactiva a través de 15 items. Recordamos que la

orientación reactiva al mercado es el intento de una empresa de entender y satisfacer las necesidades expresadas por los clientes y la orientación proactiva al mercado es el intento de entender y satisfacer las necesidades latentes de los clientes (Narver et al., 2004). La orientación al mercado permite un entendimiento más profundo de los clientes y competidores (Kachouie et al., 2018). Por lo tanto, consideramos que, bajo la perspectiva de las capacidades dinámicas de marketing, ambas orientaciones son necesarias para la creación y el mantenimiento de ventajas competitivas. De acuerdo con lo expuesto, medimos la orientación al mercado de manera formativa y mediante dos constructos separados: la orientación al mercado proactiva y reactiva.

En el Cuadro 3.2 presentamos los ítems que miden la orientación reactiva y proactiva al mercado.

Cuadro 3.2 Escalas de medición de la orientación al mercado reactiva y proactiva.

Escala	Ítems
Orientación al mercado reactiva	<p>OMR1: Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades de los clientes internacionales</p> <p>OMR2: Comunicamos a todas las funciones de la empresa información sobre experiencias exitosas y no exitosas de clientes en el extranjero</p> <p>OMR3: Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes internacionales</p> <p>OMR4: Medimos la satisfacción del cliente internacional sistemática y frecuentemente</p> <p>OMR5: Nos enfocamos más en el cliente internacional que nuestros competidores internacionales</p> <p>OMR 6: Creemos que este negocio existe principalmente para servir a los clientes internacionales</p> <p>OMR7: Los datos sobre la satisfacción del cliente internacional se difunden de forma regular a todos los niveles de esta empresa</p>
Orientación al mercado proactiva	<p>OMP1: Informamos a nuestros clientes internacionales acerca de nuevos productos o servicios antes de que estén en el mercado</p> <p>OMP2: Intentamos continuamente descubrir las necesidades no expresadas de nuestros clientes internacionales</p> <p>OMP3: Incorporamos soluciones en nuevos productos y servicios para atender a las necesidades no expresadas de nuestros clientes internacionales</p> <p>OMP4: Realizamos <i>brainstorming</i> para entender cómo los clientes internacionales usan nuestros productos y servicios</p> <p>OMP5: Lanzamos innovaciones incluso con el riesgo de que nuestros propios productos queden obsoletos</p> <p>OMP6: Buscamos oportunidades en áreas donde los clientes internacionales tienen dificultades para expresar sus necesidades</p> <p>OMP7: Trabajamos en estrecha colaboración con los usuarios principales con el fin de reconocer las necesidades de los clientes internacionales antes de que la mayoría del mercado las reconozca</p> <p>OMP8: Vigilamos las tendencias para entender lo que los usuarios en el extranjero necesitarán en el futuro</p>

Fuente: Narver et al. (2004).

La escala propuesta por Narver et al (2004) ha sido aceptada y testada en la literatura (Zhang y Duan, 2010; Beck, Janssens, Debruyne y Lommelen, 2011). También ha sido aplicada en el ámbito de las capacidades dinámicas de marketing (Kachouie et al., 2018) por lo que consideramos acertada la medición de la orientación al mercado reactiva y proactiva a través de la escala mencionada.

3.3.2 Escala de medición de la capacidad dinámica de innovación

El constructo de la capacidad dinámica de innovación muestra ciertas inconsistencias respecto a sus dimensiones y la operacionalización; Lawson y Samson (2001) manifiestan la necesidad de identificar y refinar los diferentes tipos de medidas de la capacidad de innovación. Wang y Ahmed (2004) sostienen que la capacidad de innovación es un constructo multidimensional; sin embargo, existen varios estudios que utilizan un indicador (p.ej. Cavusgil, Calantone y Zhao, 2003) o variables dicotómicas como por ejemplo productos y procesos (Cassiman y Golovko, 2011), exploración y explotación (Hortinha, Lages y Lages, 2011; Lisboa et al., 2011), capacidades radicales o incrementales (Subramaniam y Youndt, 2005), para capturar el constructo.

La mayoría de las investigaciones relacionadas con la innovación, se centran en sus resultados. Cassiman y Golovko (2011), por ejemplo, ofrecen una escala que mide los resultados de la innovación de productos y procesos en el ámbito de las pymes exportadoras. No obstante, en nuestro trabajo analizamos la capacidad de innovación bajo la perspectiva de las capacidades dinámicas, es decir, nuestro enfoque está en la habilidad de los exportadores para desarrollar o reconfigurar capacidades operativas, no en los resultados.

Por otro lado, se ha prestado poca atención a la conceptualización de la medición de la capacidad de innovación en el ámbito de las exportaciones (Lisboa et al., 2011). Una de las excepciones la constituye el trabajo de Guan y Ma (2003); los autores miden la capacidad de innovación a través de un conjunto de siete variables (aprendizaje, I+D, fabricación, marketing, organización, asignación de recursos y planificación estratégica).

Dada la complejidad del constructo, hemos decidido considerar en este estudio la utilización de una escala multidimensional. La escala de Vicente et al. (2015), denominada *INNOVSCALE*, ha sido aplicada en el ámbito de la exportación y se presenta como un

constructo reflectivo, de orden superior compuesto por cuatro variables: (1) la capacidad de desarrollo de productos, (2) la orientación hacia la innovación, (3) la capacidad estratégica y (4) la capacidad tecnológica. En cuanto a la capacidad de desarrollo de productos, la empresa evalúa el desarrollo y la gestión de nuevos productos para mercados exteriores en comparación con sus principales competidores. La orientación hacia la innovación se mide a través de la introducción de nuevas ideas, métodos y comportamientos relacionados con la innovación. A través de la capacidad estratégica, los encuestados evalúan la mejora de rutinas administrativas, la cooperación interna, la satisfacción de los clientes, la mejora de la calidad y el compromiso con la estrategia. Las enunciaciones referentes a la visión general sobre el nivel de conocimiento tecnológico y la inversión en proyectos de I+D se miden a través de la capacidad tecnológica (Vicente et al., 2015). Creemos que la escala *INNOVSCALE* es la adecuada para la presente Tesis Doctoral ya que (1) se refiere explícitamente al contexto de la exportación, (2) considera una medición multidimensional y, (3) se basa en la teoría de recursos que tiene muchas similitudes con el enfoque de las capacidades dinámicas. En el Cuadro 3.3 podemos observar los ítems para la medición de la capacidad de innovación.

Cuadro 3.3 Escala de medición de la capacidad de innovación (INNOVSCALE).

Factor	Ítems
Capacidad de desarrollo de productos	CI1: Desarrollamos nuevos productos para la exportación para explotar la inversión en I+D CI2: Desarrollamos y lanzamos rápidamente nuevos productos para la exportación CI3: Gestionamos bien los sistemas para el desarrollo de nuevos productos para la exportación CI4: Lanzamos con éxito nuevos productos para la exportación
Orientación hacia la innovación	CI5: Nuestra empresa prueba nuevas ideas con frecuencia CI6: Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas CI7: Nuestra empresa es creativa en sus métodos de operación
Capacidad estratégica	CI8: La cooperación interna es una parte importante para implementar la estrategia de innovación CI9: Formular la estrategia de innovación aumenta las habilidades de los empleados CI10: Mejorar el compromiso de los empleados, la moral, o ambos, es parte de nuestra innovación
Capacidad tecnológica	CI11: Nuestras capacidades tecnológicas son de primera clase CI12: El éxito de nuestras actividades de I+D se basa en el know-how a largo plazo CI13: Hemos invertido mucho en algunos proyectos de I+D

Fuente: Vicente et al. (2015).

3.3.3 Escala de medición de la capacidad de integración multicanal

Como hemos señalado a lo largo de estas páginas, en los últimos años la literatura ha empezado a prestar especial interés a la capacidad de integración multicanal. Sin embargo, el tipo de estudios es principalmente conceptual y de carácter cualitativo. Pocos estudios han medido el grado de integración; esta situación hace que, a fecha de hoy, no exista una escala que haya logrado suficiente reconocimiento.

Desde la literatura se han señalado una serie de elementos de integración que permiten que la empresa coordine sus actividades en los diferentes canales. Bendoly et al. (2005) aportan una conceptualización de la integración de los canales determinando varios elementos de integración. Basándose en la aportación de Bendoly et al. (2005), Oh et al. (2012) sugieren la integración de seis elementos (comunicación, gestión de información de las transacciones, productos y precios, acceso a la información, cumplimiento de los pedidos y servicio al cliente), sin embargo, la escala que mide la integración de las funciones está diseñada para medir la integración de las actividades a través de las tecnologías de la información. Zhang et al. (2018) miden la integración de los canales a través de las seis dimensiones propuestas por Oh et al. (2012). En su estudio de carácter conceptual, Saghiri et al. (2017) sugieren considerar, aparte de los elementos de integración, otros elementos como las etapas del proceso de compra, los tipos de canales que facilitan el cambio de un canal a otro y los responsables de cada canal, con el fin de suministrar el mismo producto o servicio al cliente.

Desde nuestro conocimiento, ha habido pocos intentos de desarrollar una escala de medición de la capacidad de integración y, únicamente Wu y Wu (2015), incorpora la consideración del proceso de compra. Considerando la complejidad del constructo, la escala de Wu y Wu (2015) evalúa los diferentes elementos de integración en las diferentes etapas de compra. De acuerdo con la clasificación del proceso de compra de Steinfield et al. (2002), la integración de los canales es medida a través de tres variables de primer orden, la etapa previa a la compra, la etapa de compra y la etapa posterior a la compra. En el Cuadro 3.4 podemos observar la medición de la capacidad de integración multicanal.

Cuadro 3.4 Escala de medición de la capacidad de integración multicanal.

Factor	Ítems
Etapa previa a la compra	IPR1: Nuestra empresa utiliza las mismas marcas o similares en las tiendas online y físicas IPR2: Nuestra empresa realiza promociones cruzadas en los canales online y en los canales físicos IPR3: Nuestra empresa ofrece productos y precios idénticos en los canales online y los canales físicos IPR4: En tiendas físicas, nuestra empresa proporciona información sobre la venta online para facilitar el acceso a una gama más amplia de productos IPR5: En el canal online, nuestra empresa proporciona información detallada del producto y facilita la evaluación previa a la compra online
Etapa de compra	ICO1: En nuestra empresa los productos se pueden pedir online y se pueden recoger en las tiendas físicas. ICO2: Nuestra empresa ofrece la posibilidad de hacer el seguimiento de pedidos online ICO3: Nuestra empresa proporciona una selección más amplia de métodos de pago en tiendas online y físicas
Etapa posterior a la compra	IPC1: Nuestra empresa permite la devolución, reparación o servicios adicionales en tiendas físicas de los productos comprados online IPC 2: Nuestra empresa ofrece ayuda o soporte técnico online para productos comprados en tiendas físicas IPC 3: Nuestra empresa recoge información de los consumidores en ambos canales para personalizar el marketing y la investigación de mercados

Fuente: Wu y Wu (2015).

3.3.4 Escala de medición de los resultados de la actividad exportadora

El resultado de la actividad exportadora forma una parte importante de la investigación del marketing internacional (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Existe un amplio consenso sobre la afirmación de que los resultados de la actividad exportadora son un constructo multidimensional (Hult et al., 1998; Sousa, 2004), y que sus componentes principales son económicos y estratégicos (Papadopoulos y Martín, 2010). Sin embargo, no existe un consenso respecto a su medición específica (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Shoham, 1998; Zou et al., 1998; Katsikeas et al., 2000; Sousa, 2004). Esa incoherencia se debe al hecho de que la definición conceptual depende del contexto de la investigación (Shoham, 1998; Diamantopoulos y Kakkos, 2007).

En la presente Tesis Doctoral medimos los resultados de la actividad exportadora siguiendo distintos enfoques: financiero, estratégico, de satisfacción, de relación con el cliente principal y de eficacia percibida. La primera escala considerada es la escala *EXPERF* propuesta por Zou et al. (1998). Se trata de una escala que incluye dimensiones muy utilizadas en la medición de los resultados de la exportación (p.ej. Zou et al, 2003; Hortina et al., 2011; Freeman, Styles y Lawley, 2012). La escala captura medidas objetivas y

subjetivas; son medidas de naturaleza complementaria y es recomendable utilizar ambas de manera interrelacionadas para proporcionar una visión más completa de los resultados de la exportación (Cavusgil y Zou, 1994; Shoham, 1998; Katsikeas et al., 2000; Shoham, Evangelista y Albaum, 2002; Dimitratos, Lioukas y Carter, 2004; Sousa, 2004; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008). La exportación está motivada frecuentemente por objetivos financieros, por lo tanto, es común incluir medidas objetivas como las ventas, oportunidades de crecimiento en las ventas y las ganancias (Zou et al., 1998; Katsikeas et al., 2000; Majocchi et al., 2005). Asimismo, se incluyen los indicadores estratégicos que miden las contribuciones de la empresa a la competitividad internacional, la posición estratégica y la participación en el mercado internacional (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Zou et al., 1998). A diferencia de éstos, las medidas subjetivas serían los indicadores basados en la percepción y satisfacción con respecto a la actividad exportadora (Zou et al., 1998; Majocchi et al., 2005).

Cuadro 3.5 Escala de medición del rendimiento de la exportación (EXPERF).

Factor	Ítems
Rendimiento financiero	RF1: Nuestra actividad de exportación ha sido muy rentable RF2: Nuestra actividad de exportación ha generado un volumen alto de ventas RF3: Nuestra actividad de exportación ha logrado un crecimiento rápido
Rendimiento estratégico	RE1: Nuestra actividad de exportación ha mejorado nuestra competitividad global RE2: Nuestra actividad de exportación ha fortalecido nuestra posición estratégica RE3: Nuestra actividad de exportación ha mejorado significativamente nuestra cuota de mercado en el mercado internacional
Satisfacción de la actividad exportadora	RS1: El rendimiento de la exportación ha sido muy satisfactorio RS2: La actividad exportadora ha sido muy exitosa RS3: La actividad exportadora ha cumplido completamente nuestras expectativas

Fuente: Zou et al. (1998).

La escala de Zou et al. (1998) se considera apropiada en cuanto a la unidad de análisis. El análisis a nivel empresa es particularmente apropiado en estudios con empresas más pequeñas ya que en la mayoría de los casos tienen solo una o pocas líneas de productos, pero éstas constituyen el grueso de la investigación sobre la internacionalización (Zou y Stan, 1998; Katsikeas et al., 2000; Sousa, 2004; Papadopoulos y Martín, 2010). En el

Cuadro 3.5 presentamos la medición de las variables del rendimiento financiero, del rendimiento estratégico y de la satisfacción de la actividad exportadora.

Los aspectos importantes en los resultados económicos son la efectividad y la eficacia (Katsikeas et al., 2000). De acuerdo con la literatura, las empresas de exportación vigilan el desempeño con respecto a las actitudes y los comportamientos deseados de la relación con los clientes principales (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas et al., 2000; Peng y York, 2001; Morgan et al., 2004). La escala propuesta por Morgan et al. (2004) que podemos observar en el Cuadro 3.6 permite complementar la medición de los resultados de la actividad exportadora respecto a la percepción de la dirección en cuanto a la relación con el cliente principal.

El enfoque de las capacidades dinámicas aborda la cuestión principal de cómo una empresa puede alcanzar un resultado superior en relación con otras empresas a través del desarrollo y la reconfiguración de recursos y capacidades (Teece, 2007). Este punto de vista es valioso en el ámbito de la exportación; la evaluación del rendimiento con el cliente principal frente a los principales competidores ayuda a obtener una visión más amplia en cuanto a las ventajas competitivas de la empresa y a la implementación de las estrategias de exploración y de explotación (Luo, 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2005; Weerawardena et al., 2007; Lin y Wu, 2014). De este modo, el cliente es uno de los componentes principales en la orientación al mercado, por lo tanto, consideramos importante incluir la escala propuesta por Morgan et al. (2004) que mide la relación con el cliente principal.

Cuadro 3.6 Escala de medición de la relación con el cliente principal.

Factor	Ítems
Rendimiento de la relación con el cliente principal	La posición de la empresa respecto a sus principales competidores: RCP1: La calidad de las relaciones con nuestro cliente principal RCP2: La reputación de nuestra empresa RCP3: La lealtad del cliente principal a nuestra empresa RCP4: La satisfacción del cliente principal

Fuente: Morgan et al. (2004).

A través de la eficacia percibida medimos la satisfacción de las empresas exportadoras con la capacidad para producir un efecto deseado. La eficacia percibida es considerada un factor subjetivo para medir el rendimiento de la actividad exportadora debido a que mide la satisfacción con ciertos aspectos de la actividad exportadora (Sousa, 2004). Lages y Lages (2004) cotejan que la medición del rendimiento de la exportación a través de factores subjetivos ayuda a conocer el grado de cumplimiento de las aspiraciones de una empresa. La inclusión de factores subjetivos es común en la medición del rendimiento de la actividad exportadora de las pymes (Stoian, Rialp y Rialp, 2010).

La eficacia mide la relación entre la inversión y el resultado (Lamb y Crompton, 1990). Como se puede observar en el Cuadro 3.7, Balabanis et al. (1997) miden los efectos de la orientación al mercado en el rendimiento de la empresa a través de la eficacia percibida. La escala original de Balabanis et al. (1997) es un constructo reflectivo que prevé la medición de satisfacción con la consecución de los objetivos a corto y a largo plazo. De acuerdo con lo expuesto en el Capítulo 2, el efecto esperado de la capacidad de integración multicanal es la mejora de las ventas online y offline. Por lo tanto, consideramos importante incluir los ítems para medir la satisfacción con la evolución de las ventas online y offline.

Cuadro 3.7 Escala de medición de la eficacia percibida.

Factor	Ítems
Eficacia percibida	El grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su actividad: EF1: La evolución de las ventas online EF2: La evolución de las ventas offline EF3: Consecución de objetivos a corto plazo EF4: Consecución de objetivos a largo plazo EF5: Satisfacción global de su actividad

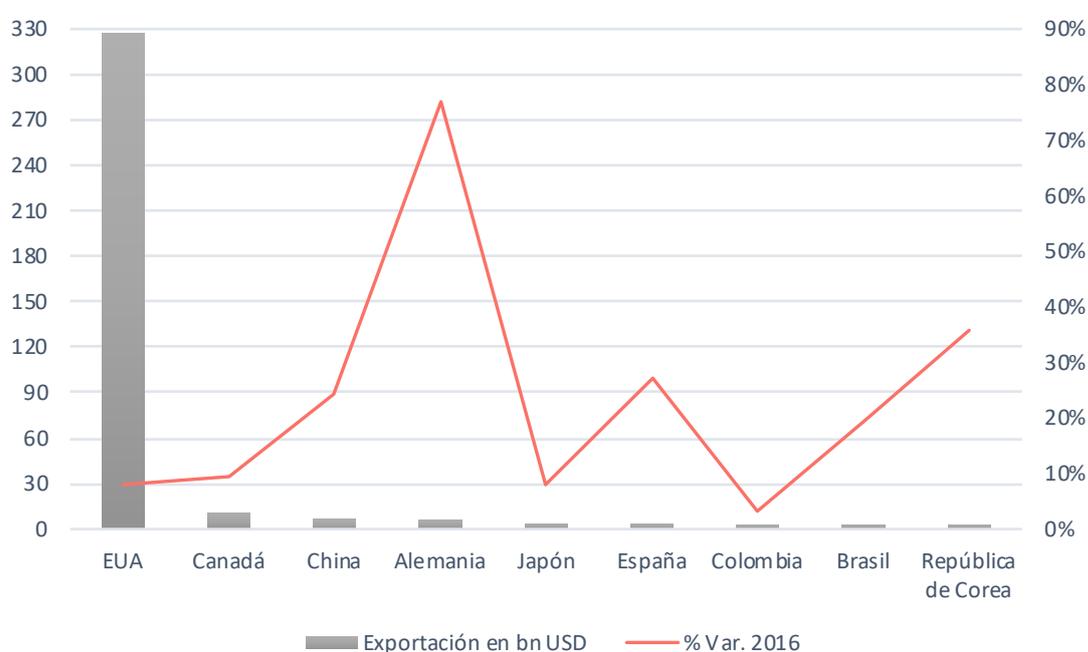
Fuente: Elaboración propia a partir de Balabanis et al. (1997).

3.4 Contextualización de la investigación

Este trabajo pone de relieve la importancia de la integración de los canales online y offline en el desarrollo de las exportaciones de las pymes, en especial de las micro- y pequeñas empresas. En este apartado abordamos la caracterización de las pymes mexicanas en el contexto actual.

México se posiciona en la novena posición de las economías más fuertes de exportación a nivel mundial (OEC, 2018). Las exportaciones tienen una gran importancia en la economía mexicana, éstas representaron el 35,5% del PIB en 2017 (Euromonitor, 2018). En 2017, las exportaciones aumentaron un 9,5% respecto al año anterior y alcanzaron una cifra récord de 409.401 millones de USD. Las importaciones fueron de 420.369 millones de USD dando un déficit en su balanza comercial de 10.968 millones de USD (INEGI, 2018b). Para el año 2018 se prevé un aumento del 11,8% de las exportaciones respecto a 2017 (Euromonitor, 2018). El Gráfico 3.1 muestra la distribución de los primeros 10 destinos de las exportaciones mexicanas.

Gráfico 3.1 Principales destinos de las exportaciones mexicanas.



Fuente: Elaboración propia a partir de UNComtrade (2018).

En cuanto a la distribución geográfica por zonas destacan los países del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en especial las exportaciones a Estados Unidos. En el año 2017, los principales destinos de las exportaciones mexicanas eran Estados Unidos (327,4 bn USD), Canadá (11,4 bn USD), Alemania (6,9 bn USD), China (6,7 bn USD), España (4,2 bn USD) y Japón (4,1 bn USD). En cuanto a la variación porcentual respecto a 2016, Alemania fue el mercado con mayor crecimiento (77%) seguido de la República de Corea (36%) y de España (27%) (UNComtrade, 2018). A diferencia de las empresas de gran tamaño, las microempresas centran la mayoría de sus actividades de exportación en América del Norte, seguido de América Central y de América del Sur (INEGI, 2015).

En los años 2017 y 2018, la subsecretaría de comercio exterior ha hecho un esfuerzo para reafirmar el compromiso de México con el libre comercio a través de la nueva negociación y actualización de los tratados de libre comercio. Con el fin de tener acceso preferencial a Australia, Brunei, Nueva Zelanda, Malasia, Singapur y Vietnam, México participó en las negociaciones del *Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico* (CPTPP, por sus siglas en inglés) y de la Alianza del Pacífico con los países candidatos a Estado Asociado (AP-CEA). El CPTPP abre un mercado potencial de 500 millones de consumidores. Igualmente, se realizaron reuniones entre Canadá, Estados Unidos y México para la modernización del TLCAN. También, se continuaron las negociaciones para actualizar el Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUEM) y profundizar en los beneficios del comercio, sobre todo en el sector agroalimentario, donde se eliminarán gradualmente los aranceles a productos mexicanos (SE, 2018).

Durante 2017, los principales productos exportados fueron bienes manufacturados (89%), productos petroleros (5,8%), bienes agropecuarios (3,9%) y productos extractivos no petroleros (1,35%). Los bienes del sector de la manufactura formaron el 89% de las exportaciones y estos representaron más del 44% del valor total exportado en 2017. Los artículos más exportados fueron los vehículos terrestres y sus partes, las máquinas y el material eléctrico. El 16% de los productos exportados fueron aparatos mecánicos y calderas. Es importante tener en cuenta que más del 40% de la exportación se explica a través de las empresas maquiladoras que tienen una mayor importancia en los sectores automotriz y partes automotrices, eléctrico y electrónico y textil (ICEX, 2018). En el Cuadro

3.8 presentamos la estructura del valor de las exportaciones de mercancías durante 2016 y 2017 según producto.

Cuadro 3.8 Principales productos exportados en 2016 y 2017.

Productos	2016	%	2017	%	% cambio 17/16
Total	373.939	100	409.494	100	9,51
Vehículos automóviles, tractores, velocípedos	88.081	23,56	101.739	24,85	15,51
Máquinas, aparatos y material eléctrico	76.445	20,44	81.640	19,94	6,80
Reactores nucleares, calderas, aparatos mecánicos	61.687	16,50	65.889	16,09	6,81
Combustibles minerales, aceites minerales	18.116	4,84	22.617	5,52	24,85
Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía	16.243	4,34	17.474	4,27	7,58
Muebles, mobiliario medico-quirúrgico	10.354	2,77	10.675	2,61	3,10
Plástico y sus manufacturas	8.369	2,24	8.977	2,19	7,26
Perlas, piedras y metales preciosos	7.471	2,00	6.972	1,70	-6,68
Frutas y frutos comestibles	5.549	1,48	6.652	1,62	19,88
Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos	6.599	1,76	6.645	1,62	0,70
Manufacturas de fundición de hierro y de acero	5.356	1,43	5.869	1,43	9,57
Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	4.499	1,20	5.663	1,38	25,88
Objetos de arte y antigüedades	4.945	1,32	5.308	1,30	7,34
Minerales metalíferos, escorias	3.816	1,02	4.812	1,18	26,12
Caucho y sus manufacturas	2.505	0,67	2.831	0,69	13,00
Otros	53.989	14,41	55.723	13,61	-

Fuente: ICEX (2018).

El sector de los bienes manufacturados tiene un rol preponderante en las exportaciones de las empresas mexicanas. La manufactura abarca actividades que se centran en la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias para obtener nuevos productos. El sector de las manufacturas incluye diversas actividades como por ejemplo la industria alimentaria, la fabricación de prendas de vestir, de ordenadores y portátiles y de equipo de comunicación, de equipo electrónico y la fabricación de muebles. En el Cuadro 3.9 presentamos los valores de la exportación del sector de la manufactura según tamaño para el año 2017. En 2017, 5.755 empresas mexicanas del sector de la manufactura exportaron un valor de \$323.762.878 miles de USD. Las empresas de 0 a 10 empleados exportaron bienes de manufactura de un valor de \$500.260 miles de USD, las empresas que tienen de 11 a 50 empleados alcanzaron exportaciones de un valor de \$1.263.904 miles de USD en 2017, que corresponde a un valor de exportaciones en el sector de la manufactura de \$1.313.930 miles de USD generado por empresas hasta 50 empleados (INEGI, 2018b).

Cuadro 3.9 Exportaciones del sector de la manufactura según tamaño de la empresa.

Concepto	Valor en miles de USD en 2017		
	De 1 a 10 empleados	De 11 a 50 empleados	Total hasta 50 empleados
31-33 Industrias manufactureras	500.026	1.263.904	1.313.930
311 Industria alimentaria	169.006	222.549	391.555
312 Industria de las bebidas y del tabaco	10.579	44.952	55.531
313 Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	119	6.851	6.970
314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	4.223	33.867	38.090
315 Fabricación de prendas de vestir	25.933	112.317	138.250
316 Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	423	29.748	30.171
321 Industria de la madera	746	959	1.705
322 Industria del papel	8.123	26.121	34.244
323 Impresión e industrias conexas	165	9.585	9.750
324 Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	0	1.471	1.471
325 Industria química	21.112	104.822	125.934
326 Industria del plástico y del hule	39.584	60.987	100.571
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	2.683	30.927	33.610
331 Industrias metálicas básicas	7.103	2.118	9.221
332 Fabricación de productos metálicos	17.337	130.866	148.203
333 Fabricación de maquinaria y equipo	145	67.069	67.214
334 Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	82.652	71.437	154.089
335 Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	8.732	28.695	37.427
336 Fabricación de equipo de transporte	29.431	137.852	167.283
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas	1.034	21.364	22.398
339 Otras industrias manufactureras	5.895	91.652	97.547

Fuente: INEGI (2018b).

De acuerdo con las observaciones de la OCDE (2018a), la economía mexicana debería poner un mayor énfasis en la internacionalización de las pequeñas empresas, ya que la mayoría de las exportaciones son realizadas por empresas multinacionales establecidas en México. En 2016, las empresas grandes representaron el 94,64% del valor total de las exportaciones. Si bien la representación porcentual de la microempresa fue elevada, ésta contrastó con el porcentaje y volumen de exportación respecto al total de las exportaciones de empresas mexicanas de manufactura (0,11% microempresas y 0,39% pequeñas empresas) (INEGI, 2018b). Dicha situación se explica en gran medida por la relación entre productividad, tamaño y experiencia en donde las empresas más productivas no solo tienen mayor tamaño, sino que también tienen más facilidad de

crecer por el acceso a mercados extranjeros y a las nuevas tecnologías (OCDE, 2012; WTO, 2016a). Bajo este prisma analizamos las oportunidades y los últimos desarrollos de la distribución online en México, cuyas principales características se presentaron en el Capítulo 1.

De acuerdo con las estimaciones de eMarketer (2018), el crecimiento del comercio electrónico continuará en México. En 2017, el valor del comercio electrónico creció un 20% respecto al año anterior, alcanzando un valor de 396 mil millones MXN (AIMX, 2018b). Según Endeavor, la tendencia entre los emprendedores mexicanos es a implementar canales online y offline en lugar de solo apostar por tener la tienda online (Endeavor México, 2018). De acuerdo con un estudio de comercio electrónico de la Asociación Mexicana de Internet, tres de cada diez comercios realizan ventas online fuera de México. Los destinos son principalmente Estados Unidos y Latinoamérica (AIMX, 2018b).

3.5 Metodología de la investigación empírica

A continuación, desarrollamos los aspectos metodológicos de la presente investigación. En primer lugar, se describe el diseño del cuestionario empleado. En segundo lugar, se explica en el diseño muestral y el trabajo de campo. En tercer lugar, se describe la aproximación metodológica al análisis de datos.

3.5.1 Diseño del cuestionario

La forma utilizada para la recogida de información ha sido la encuesta a los directores y encargados de exportación o de marketing. La encuesta representa un método habitual para obtener información en una investigación de mercados que se basa en muestras representativas de la población objeto de estudio. Contamos con la ayuda de ProMéxico para contactar algunas de las empresas por correo electrónico.

Tal como hemos señalado en el apartado 3.2, nuestro modelo de investigación se compone de cinco constructos: la orientación al mercado reactiva, la orientación al mercado proactiva, la capacidad de innovación, la capacidad de integración multicanal y los resultados de la actividad exportadora. A partir de las escalas seleccionadas,

elaboramos un cuestionario de 76 preguntas que se distribuye en los siguientes seis bloques temáticos:

- (1) Identificación y caracterización de las empresas encuestadas. Al principio del cuestionario recogemos las preguntas relacionadas con la identificación de la empresa entrevistada. A través de 4 preguntas identificamos si la empresa cumple con el perfil buscado. Una vez pasado el filtro, la empresa proporciona información sobre la pertenencia al sector y el tipo de cliente principal. Asimismo, se completa la información de la multicanalidad a través de una pregunta en la que la empresa indica los diferentes canales online que está utilizando a efectos de comunicación o de ventas. Al final del cuestionario, el encuestado aporta información sobre su posición en la empresa y la importancia de la exportación y la venta online en la empresa.
- (2) Valoración de la capacidad dinámica de orientación al mercado proactiva. A través de una escala de Likert de 5 puntos se presentan 8 preguntas cerradas para evaluar la orientación proactiva al mercado.
- (3) Valoración de la capacidad dinámica de orientación al mercado reactiva. En esta parte del cuestionario evaluamos el grado de acuerdo con la orientación al mercado reactiva. Se han utilizado 7 preguntas cerradas que se miden con una escala de Likert de 5 puntos.
- (4) Valoración de la capacidad dinámica de innovación. Este punto recoge el desarrollo de nuevos productos, la orientación hacia la innovación, la capacidad estratégica y la capacidad tecnológica a lo largo de 13 preguntas medidas con una escala de Likert de 5 puntos.
- (5) Valoración de la capacidad de integración multicanal. Este apartado recoge 11 preguntas respecto a la integración de los canales en las etapas de compra. La medición de las respuestas es a través de una escala de Likert de 5 puntos.
- (6) Valoración de los resultados de la actividad exportadora. Por último, recogemos 9 preguntas para evaluar el rendimiento de la actividad exportadora en el área financiera, estratégica, de satisfacción, 7 preguntas en cuanto al rendimiento con el cliente principal y 5 preguntas respecto a la eficacia. Los resultados se miden en una escala de Likert de 5 puntos.

Las pruebas previas se consideran esenciales para la aplicación correcta de un cuestionario para garantizar la fiabilidad (Hair, Bush y Ortinau, 2000). El cuestionario se sometió a la opinión crítica de 5 expertos en la materia. Después se realizó una prueba piloto a una muestra de 5 empresas para asegurarnos de que el cuestionario se había entendido correctamente. Como resultado de ambos procedimientos, en los que se corrigieron y pulieron algunos matices de la redacción del cuestionario, obtuvimos la versión final del mismo que se presenta en el Anexo 1.

3.5.2 Diseño muestral y trabajo de campo

Para emprender el trabajo de campo, se requiere definir cuestiones respecto a la selección de la muestra, la fuente de información y el soporte para recopilar la información. La unidad de muestreo está constituida por empresas mexicanas que se clasifican como micro- y pequeñas empresas. De acuerdo con la definición de la Comisión Europea (2003), consideramos como microempresa a las empresas que tienen menos de 10 empleados y que facturan menos de 2 millones de euros (44 millones MXN) al año. Las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 49 empleados y facturan entre 2 millones de euros y 10 millones de euros (44 millones y menos de 220 millones MXN) al año⁴.

Las empresas de la muestra cumplen con los siguientes criterios: (1) tener actividad exportadora, (2) hacer uso de canales online y offline, (3) tener un volumen de ventas menor a 10 millones de euros, (4) tener menos de 50 empleados.

Dada la complejidad que supone contactar con empresas que cumplan los requisitos, en esta investigación nos planteamos desarrollar un censo de micro- y pequeñas empresas que tengan actividad exportadora y que hagan uso de los canales online y offline para asegurar que esté representado un grupo suficientemente grande para poder contrastar las hipótesis planteadas.

Llevamos a cabo una búsqueda en la plataforma online B2B Hecho en México Marketplace seleccionando empresas mexicanas que comercializan productos duraderos del sector de

⁴ De acuerdo con los datos de Reuters (2018), consideramos un tipo de cambio EUR/MEX de 22 MXN a fecha de 1 de septiembre de 2018.

manufactura. Como productos duraderos entendemos todos los códigos de la industria de manufactura (códigos 31-33) excepto 311 (industria alimentaria) y 312 (industria de las bebidas y del tabaco), de acuerdo con la Estructura del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (INEGI, 2018c).

Debido al pequeño tamaño del censo como resultado de los filtros anteriores, planteamos la necesidad de ampliarlo a través de la base de datos Directorio de Exportadores (DIEX) aplicando las palabras clave textil, zapatos (códigos 315), piel (código 316), joyas (códigos 315 y 339), libros y papelería (códigos 322 y 323), muebles (código 321 y 337), electrodomésticos y electrónica (código 335). En base a esta definición, partimos de un total de 358 empresas. La entidad ProMexico nos facilitó el contacto de 126 empresas de las cuales 38 contaron con las características planteadas. Así pues, el censo final estaba constituido por 396 empresas.

Los teléfonos y otra información de contacto se obtuvieron utilizando la base de datos Directorio de Exportadores (DIEX), la plataforma online B2B Hecho en México y a través del apoyo de la Dirección de Internacionalización de ProMéxico. Respecto a la fuente de los datos, hay que destacar que el contraste de hipótesis que plantea nuestro modelo estructural implica obtener información acerca de las capacidades dinámicas de marketing, la integración de los canales de marketing y los resultados de la actividad exportador. Toda esta información se recopila a través de preguntas en el cuestionario, ya que la obtención de esta información a través de fuentes secundarias es extraordinariamente difícil.

Los destinatarios de la encuesta fueron directores y socios de la empresa, gerentes y encargados de las áreas de marketing, ventas, o planificación estratégica (Bianchi y Wickramasekera, 2016; Kachouie et al., 2018). La elección de los destinatarios se justifica por ser el grupo de personas con mayor capacidad y conocimiento para contestar las preguntas y que generalmente tienen acceso a la información acerca del funcionamiento global de la empresa (Kotha y Vadlamani, 1995).

El cuestionario se administró combinando la recogida de información de forma online, telefónica y personal. Primero implementamos la encuesta online mandando una carta de presentación y el enlace de la encuesta a la totalidad de las empresas listadas en la

base de datos B2B Hecho en México y DÍEX. A pesar de las ventajas del uso de la encuesta online, nos encontramos con las dificultades de una tasa de respuesta baja y la percepción como correo no deseado (Evans y Mathur, 2005). En un segundo paso, la Dirección de Internacionalización de ProMéxico remitió un correo electrónico a una selección de empresas. Tras varios recordatorios por email, finalmente, a raíz de la baja tasa de respuesta, utilizamos las vías telefónicas y personales para recopilar más respuestas.

A pesar de estas contrariedades, el trabajo de campo se completó durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2018. Las características principales del trabajo de campo aparecen resumidas en el Cuadro 3.10.

Cuadro 3.10 Ficha técnica del estudio de campo.

Ámbito geográfico	Nacional
Universo	396 empresas
Criterios de selección	Empresas que cumplen con las siguientes características: - tener actividad exportadora - tener ventas online y offline - tener un volumen de ventas menor a 220 millones de MXN - tener menos de 50 empleados
Población estadística	Censo a partir de las bases de datos DÍEX y B2B Hecho en México.
Muestra obtenida	155 empresas (39,14%)
Método de recogida de información	Encuestas vía correo electrónico con enlace al cuestionario, vía telefónica y personales vía encuestadores
Fechas de trabajo de campo	Septiembre, octubre y noviembre de 2018

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del estudio empírico fue la obtención de un total de 155 respuestas que representan una muestra relativamente pequeña. Eso corresponde a una tasa de respuesta de 39,14%. No obstante, considerando la existencia de las micro- y pequeñas empresas exportadoras mexicanas, la muestra obtenida se considera una muestra representativa siendo su tamaño de muestra similar al de otras investigaciones empíricas sobre pymes. En este sentido, la aportación de Bianchi y Wichramasekera (2016) posee un tamaño muestral de 136 pymes exportadoras de Chile. En el caso de Villar et al. (2014) el tamaño muestral es de 157 pymes exportadoras españolas.

3.5.3 Aproximación metodológica al análisis de datos

Con el fin de responder a los objetivos propuestos en la presente Tesis Doctoral, se analizan los datos recogidos a través (1) del programa IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) en la versión 22 (SPSS 22) para la preparación de los datos descriptivos, (2) del programa estadístico informático *SmartPLS* en la versión 3.2.7 (SmartPLS 3) (Ringle, Wende y Becker, 2015) para la evaluación de las ecuaciones estructurales basadas en la varianza (*Partial Least Square* o PLS por sus siglas en inglés). La toma de decisión sobre si seleccionar el enfoque basado en la varianza o en la covarianza para la estimación del modelo teórico depende de los objetivos del estudio (Chin, 2010). A continuación, presentamos los criterios a favor del enfoque basado en la varianza. Las características de PLS han causado la aplicación creciente en las investigaciones empíricas en los ámbitos de la gestión empresarial, la estrategia y el marketing (Hair, Sarstedt, Pieper y Ringle, 2012a; Hair, Sarstedt, Ringle y Mena, 2012b).

Wilden, Gudergan, Nielsen y Lings (2013), resaltan el valor de aplicar PLS analizando las relaciones de las capacidades dinámicas con una muestra pequeña. Se trata de una metodología que permite el análisis de una muestra de reducido tamaño, incluso cuando se trata de modelos complejos (Chin, Marcolin y Newsted, 2003; Hair, Sarstedt, Hopkins y Kuppelwieser, 2014). El tamaño de la muestra puede afectar las estimaciones de parámetros, el ajuste del modelo y el poder estadístico (Shah y Goldstein, 2006). De acuerdo con Reinartz, Haenlein y Henseler (2009) y Henseler (2010), PLS generalmente alcanza niveles más altos de poder estadístico que enfoques que se basan en la covarianza. No obstante, el uso de SmartPLS requiere que la muestra cumpla con el tamaño muestral mínimo requerido para la ejecución del análisis de las ecuaciones estructurales basadas en la varianza. La estimación de mínimos cuadrados parciales se fundamenta en los subconjuntos de regresiones simples y múltiples, por lo tanto, es necesario contar con un tamaño mínimo muestral diez veces mayor (1) al número de los indicadores utilizados para medir el constructo formativo más complejo o, (2) al mayor número de los *paths* dirigidos a una variable endógena del modelo estructural (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). Tomando como referencia la primera de las dos opciones, el constructo formativo más complejo de nuestro modelo representa la orientación al mercado proactiva con ocho indicadores. De acuerdo con la segunda opción, la capacidad

de integración multicanal de la etapa posterior a la compra es el constructo endógeno con más constructos antecedentes (cuatro constructos antecedentes). En consecuencia, este estudio requiere un tamaño muestral mínimo de 80 casos para poder aplicar las estimaciones en SmartPLS, que se supera al contar con una muestra de 155 casos.

Otra de las principales ventajas de trabajar con PLS es la posibilidad de operar con indicadores tanto formativos como reflectivos en un mismo modelo (Hair et al., 2014). De acuerdo con Hair, Ringle y Sarstedt (2017), PLS es el enfoque recomendado para el análisis de indicadores formativos debido a que el análisis con un enfoque de covarianzas causa problemas de identificación. El modelo de la presente Tesis Doctoral se caracteriza por tener indicadores formativos y reflectivos, mientras que la orientación reactiva y proactiva al mercado y las etapas de compra son variables formativas, la capacidad de innovación y los resultados de la actividad exportadora son variables reflectivas.

Asimismo, PLS sirve para analizar modelos con variables de orden superior (Wilson y Henseler, 2007; Becker, Klein y Wetzels, 2012). Wilden et al. (2013) demuestran la utilidad de PLS aplicando un constructo de segundo orden de capacidades dinámicas. En el presente modelo medimos la capacidad dinámica de marketing de innovación a través de un constructo de segundo orden. Igualmente, medimos el resultado de la actividad exportadora a través de un constructo de segundo orden. Tomando en cuenta las características del modelo de investigación, el tamaño muestral relativamente pequeño, la existencia de variables formativas y reflectivas y la existencia de constructos de segundo orden, decidimos analizar los datos a través de las ecuaciones estructurales basadas en la varianza.

3.6 Resumen y conclusiones del Capítulo 3

En este capítulo hemos descrito el planteamiento de las hipótesis y el diseño de la investigación empírica. Con el fin de dar respuesta a los objetivos de la presente Tesis Doctoral, desarrollamos un modelo teórico en base a la literatura revisada. El modelo propuesto establece las relaciones causales que se contrastarán con el análisis de las ecuaciones estructurales. El diseño de la investigación se resume en los siguientes puntos.

El objetivo principal es estudiar el papel de la capacidad de integración multicanal investigando sus vínculos con las capacidades dinámicas de marketing y su influencia en

los resultados de la actividad exportadora de las pymes mexicanas. La revisión de la literatura nos ha permitido definir la orientación al mercado reactiva y proactiva y la capacidad de innovación como capacidades dinámicas de marketing y habilitadores de la capacidad de integración multicanal. Las capacidades dinámicas de marketing de orientación al mercado reactiva y proactiva y la capacidad de innovación ayudan a que las micro- y pequeñas empresas puedan crear y reconfigurar su capacidades de multicanalidad a través del conocimiento del mercado.

La capacidad de integración multicanal permite la integración de los canales online y offline en un sistema multicanal. El nivel de integración se determina a través de diferentes áreas: la comunicación, el acceso a la información, el cumplimiento de los pedidos, la gestión de información sobre los productos y precios, la gestión de información de la transacción y el servicio al cliente para las diferentes etapas de compra. Los resultados de la actividad exportadora son las variables dependientes que se miden considerando factores financieros, estratégicos y de satisfacción.

La determinación de las escalas permite medir cada una de las variables analizadas a través del cuestionario. Las capacidades dinámicas de marketing las medimos a través de la escala de Narver et al. (2004) (orientación al mercado reactiva y proactiva) y de Vicente et al. (2015) (capacidad de innovación). La capacidad de integración multicanal es medida a través de la escala de Wu y Wu (2015) y, los resultados de la actividad exportadora se miden a través de las escalas de Zou et al. (1998), Morgan et al. (2004) y Balabanis et al. (1997).

De igual manera, analizamos la contextualización de la investigación y detectamos que las exportaciones tienen una gran importancia en la economía mexicana. El principal destino de las exportaciones mexicanas son los Estados Unidos. Las exportaciones se realizan en su mayoría por empresas multinacionales establecidas en México; la participación de las pymes en las exportaciones es relativamente baja. Los principales productos exportados son los bienes manufacturados. El comercio electrónico está creciendo en México, se estima que los emprendedores mexicanos siguen implementando canales online y offline para la venta de sus productos en México y en el extranjero.

En cuanto a la metodología, diseñamos un cuestionario de 76 preguntas que se dividen

en 6 bloques temáticos. Este cuestionario se aplica en empresas mexicanas que cumplen con las siguientes características: tener actividad exportadora, tener ventas online y offline, tener un volumen de ventas menor a 220 millones de MXN y, tener menos de 50 empleados. Creamos un censo de 396 empresas a partir de las bases de datos B2B Hecho en México y DIEX. Aplicamos las encuestas vía correo electrónico, telefónica y personal en los meses de septiembre a noviembre de 2018 y obtuvimos una muestra de 155 empresas. De acuerdo con las características del modelo empírico, elegimos el programa de SPSS 22 para el análisis descriptivo y SmartPLS 3 para el análisis estadístico. El Capítulo 4 abordará los resultados derivados del análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

Capítulo 4. Análisis de los resultados

4.1	CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.....	171
4.2	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS.....	175
4.3	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.....	181
4.4	EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	191
4.5	RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4	211

En los capítulos precedentes hemos realizado una revisión de la literatura en torno a los conceptos de las capacidades dinámicas de marketing, la capacidad de integración multicanal y los resultados de la actividad exportadora en el entorno de las pymes. A partir de estas reflexiones, desarrollamos el planteamiento de las hipótesis y la metodología del estudio empírico. En el presente capítulo presentamos el análisis de los resultados.

El Capítulo 4 se divide en cinco apartados. Primero, analizamos las características de las empresas que componen la muestra. En segundo lugar, presentamos los datos descriptivos de las variables analizadas. Tras el análisis descriptivo de los datos, en tercer lugar, damos paso al análisis del modelo de medida, que tiene el objetivo de analizar la fiabilidad y la validez de las escalas de los constructos. El modelo incluye constructos de primer orden de carácter reflectivo y formativo y constructos de segundo orden de carácter reflectivo. Siguiendo la aproximación de los indicadores repetidos estimamos el modelo de medida de primer orden. Tras la depuración de las escalas, en el segundo paso, evaluamos los constructos reflectivos de segundo orden. Una vez evaluado el modelo de medida, procedemos a la evaluación del modelo estructural donde se contrastan las hipótesis y se analizan los efectos indirectos del modelo. Cerramos el capítulo con un resumen y conclusiones.

4.1 Caracterización de la muestra

En primer lugar, y como paso previo para poder interpretar los resultados del estudio, es necesario conocer las características de la muestra de empresas que respondieron al cuestionario. Como se puede observar en la Tabla 4.1, el 28,39% de las empresas tienen menos de 10 empleados, es decir, son microempresas, y el 71,61% restante se caracterizarían como pequeñas empresas, al contar con entre 10 y 49 empleados. Analizando el volumen de venta de las empresas, el 61,94% tiene una facturación menor a 2 millones de euros (44 millones MXN) anual y el 38,06% facturan entre 2 millones de euros y 10 millones de euros (44 millones MXN y 220 millones MXN) al año.

Tabla 4.1 Tamaño de las empresas de la muestra.

Número de empleados	%	Volumen de ventas ⁵	%
< 10	28,39%	< €2 millones	61,94%
10 < 50	71,61%	€2 millones < €10 millones	38,06%

Fuente: Elaboración propia.

Se trata de micro- y pequeñas empresas procedentes del sector manufacturero de bienes duraderos. De acuerdo con los datos de la Tabla 4.2, de estas empresas, el 47,74% comercializa productos del sector moda como por ejemplo zapatos, ropa o accesorios.

Tabla 4.2 Productos comercializados por las empresas de la muestra⁶.

Productos comercializados	%
Productos del sector moda	47,74%
Electrodomésticos	6,45%
Mobiliario / Decoración/Iluminación	23,87%
Electrónica	10,97%
Libros, papelería	10,32%
Otros	7,10%

Fuente: Elaboración propia.

⁵ En el cuestionario aplicamos los valores en MXN: los valores de corte son < 44 millones de MXN para microempresas y < 220 millones de MXN para pequeñas empresas.

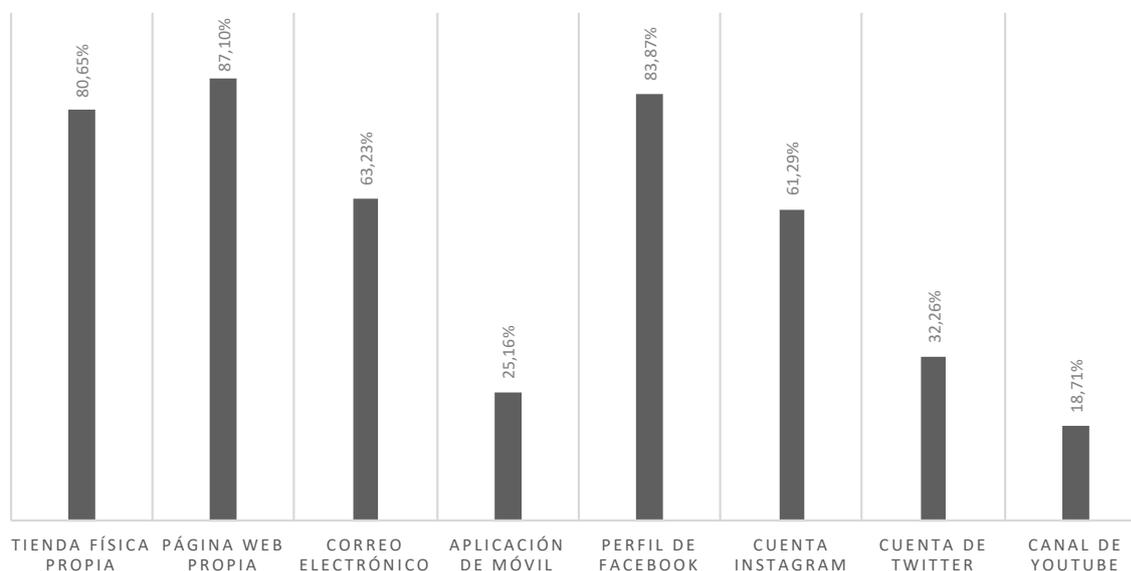
⁶ Los resultados suman más del 100% por la opción de múltiples respuestas posibles.

El 23,87% de las empresas vende mobiliario, decoración e iluminación, seguido de productos de electrónica (10,97%), libros y papelería (10,32%), otros productos de manufactura (7,10%) y electrodomésticos (6,45%) (Tabla 4.2).

Analizando al cliente principal de las empresas de la muestra, detectamos que el 48,39% de los clientes principales son otras empresas y el 51,61% son consumidores finales.

Los resultados respecto a los canales de marketing que las empresas de la muestra están utilizando a efectos de comunicación y de venta se presentan en el Gráfico 4.1. Respecto al canal offline, el 80,65% de las empresas vende a través de su tienda física propia. En cuanto a los canales online, el 87,10% comercializan sus productos a través de una página web propia, el 63,23% venden sus productos a través del correo electrónico y el 25,16% utilizan una aplicación de móvil. De las redes sociales destaca el porcentaje de las empresas que tienen perfil de Facebook (83,87%). El 61,29% de las empresas tienen cuenta de Instagram, el 32,26% tienen cuenta de Twitter y el 18,71% tienen canal de Youtube.

Gráfico 4.1 Canales de marketing de las empresas de la muestra⁷.



Fuente: Elaboración propia.

⁷ Los resultados suman más del 100% por la opción de múltiples respuestas posibles.

En la Tabla 4.3 señalamos la información en cuanto al número de canales por empresa. Observamos porcentajes bajos en la utilización de un solo canal (1,29%) y en el uso de dos canales (7,10%). La mayoría de las empresas de la muestra utilizan entre tres y seis canales para sus actividades de comunicación o de ventas: el 21,94% utiliza tres canales, el 18,71% utiliza 4 canales, el 23,87% utiliza cinco canales y el 16,13% utiliza seis canales. El 7,74% y el 3,23% de las empresas de la muestra utilizan siete u ocho canales respectivamente. Las combinaciones más frecuentes de los canales son (1) tienda física, página web propia, Facebook e Instagram, (2) tienda física, página web propia, correo electrónico, Facebook e Instagram y (3) tienda física, página web propia, correo electrónico, aplicación móvil y Facebook. Estos datos nos confirman que las empresas de la muestra emplean sistemas multicanal de distribución y de comunicación.

Tabla 4.3 Número de canales⁸.

Número de canales	Empresas	%
1 canal	2	1,29%
2 canales	11	7,10%
3 canales	34	21,94%
4 canales	29	18,71%
5 canales	37	23,87%
6 canales	25	16,13%
7 canales	12	7,74%
8 canales	5	3,23%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la actividad internacional, todas las empresas llevan exportando más de un año; el 14,84% de 1 a 3 años, el 44,52% de 3 a 5 años y el 40,65% más de 5 años. La mayoría de las empresas encuestadas realizan del 10% al 25% de las ventas totales en el extranjero, el 21,94% exportan entre el 25 y el 50% y el 18,71% exportan entre el 5 y el 10%. El 16,13% de las empresas exportan menos del 5% y el 9,68% más del 50% (Tabla 4.4).

⁸ Los resultados suman más del 100% por la opción de múltiples respuestas posibles.

Tabla 4.4 Actividad exportadora de las empresas de la muestra.

Años exportando		% de las ventas en los mercados exteriores	
menos de un año	0,00%	menos de 5%	16,13%
de 1 a 3 años	14,84%	de 5% a 10%	18,71%
de 3 a 5 años	44,52%	de 10% a 25%	33,55%
más de 5 años	40,65%	de 25% a 50%	21,94%
		más de 50%	9,68%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, presentamos la información respecto a la actividad online en la Tabla 4.5. El 19,35% de las empresas iniciaron la venta online hace menos de un año, la mayoría de las empresas de la muestra, el 42,58%, llevan de 1 a 3 años vendiendo a través de este canal; el 24,52% lleva vendiendo online de 3 a 5 años y el 13,55% más de 5 años. Si prestamos atención al porcentaje de las ventas online en los mercados exteriores, se observa que el 20% de las empresas realizan menos del 5% de las ventas online totales en el extranjero. Solo el 8,39% de las empresas realizan más del 50% de sus ventas online en el extranjero.

Tabla 4.5 Actividad online de las empresas de la muestra.

Años vendiendo online		% de las ventas online en los mercados exteriores	
menos de un año	19,35%	menos de 5%	20,00%
de 1 a 3 años	42,58%	de 5% a 10%	23,87%
de 3 a 5 años	24,52%	de 10% a 25%	25,16%
más de 5 años	13,55%	de 25% a 50%	22,58%
		más de 50%	8,39%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se abordará el análisis descriptivo de las escalas que miden los constructos analizados.

4.2 Análisis descriptivo de los datos

4.2.1 Análisis descriptivo de la escala de la capacidad dinámica de orientación al mercado reactiva y proactiva

Tal como indicamos en el apartado de la aproximación metodológica al análisis de datos, el análisis descriptivo aporta información sobre la muestra. Para obtener una primera evaluación de los ítems utilizamos el programa IBM SPSS 22. 155 empresas respondieron a todas las preguntas del cuestionario.

Tal como se puede observar en la Tabla 4.6, la orientación al mercado reactiva no ha obtenido valores por encima de 4. El ítem OMR6 representa el valor de media más bajo con 3,270 que se refiere al hecho de que el negocio existe principalmente para servir a los clientes internacionales. El valor más alto lo ha obtenido la medición constante del nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades de los clientes internacionales con una media de 3,990.

Tabla 4.6 Estadísticos descriptivos de la capacidad dinámica de orientación al mercado reactiva.

Ítem	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
OMR1: Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades de los clientes internacionales	3,990	0,987	1	5
OMR2: Comunicamos a todas las funciones de la empresa información sobre experiencias exitosas y no exitosas de clientes en el extranjero	3,900	1,037	1	5
OMR3: Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes internacionales	3,830	1,020	1	5
OMR4: Medimos la satisfacción del cliente internacional sistemática y frecuentemente	3,860	1,001	1	5
OMR5: Nos enfocamos más en el cliente internacional que nuestros competidores internacionales	3,510	1,192	1	5
OMR6: Creemos que este negocio existe principalmente para servir a los clientes internacionales	3,270	1,276	1	5
OMR7: Los datos sobre la satisfacción del cliente internacional se difunden de forma regular a todos los niveles de esta empresa	3,690	1,108	1	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SPSS 22.

La orientación al mercado proactiva se mide a través de ocho ítems y la orientación al mercado reactiva a través de siete ítems. Para todos los ítems utilizamos una escala de 5 puntos. Tal como se aprecia en la Tabla 4.7, los indicadores han obtenido puntuaciones medias entre 3,440 y 4,150. La orientación al mercado proactiva muestra valores elevados

en cuando al descubrimiento de las necesidades no expresadas por los clientes internacionales (OMP2, 4,150) y a la vigilancia de las tendencias para entender las futuras necesidades de los clientes en el extranjero (OMP8, 4,150). Menos importancia tiene el lanzamiento de innovaciones con el riesgo de que los propios productos queden obsoletos (OMP5, 3,440).

Tabla 4.7 Estadísticos descriptivos de la capacidad dinámica de orientación al mercado proactiva.

Ítem	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
OMP1: Informamos a nuestros clientes internacionales acerca de nuevos productos o servicios antes de que estén en el mercado	3,990	1,081	1	5
OMP2: Intentamos continuamente descubrir las necesidades no expresadas de nuestros clientes internacionales	4,150	0,874	1	5
OMP3: Incorporamos soluciones en nuevos productos y servicios para atender a las necesidades no expresadas de nuestros clientes internacionales	4,080	0,993	1	5
OMP4: Realizamos <i>brainstorming</i> para entender cómo los clientes internacionales usan nuestros productos y servicios	3,840	1,131	1	5
OMP5: Lanzamos innovaciones incluso con el riesgo de que nuestros propios productos queden obsoletos	3,440	1,290	1	5
OMP6: Buscamos oportunidades en áreas donde los clientes internacionales tienen dificultades para expresar sus necesidades	3,860	1,007	1	5
OMP7: Trabajamos en estrecha colaboración con los usuarios principales con el fin de reconocer las necesidades de los clientes internacionales antes de que la mayoría del mercado las reconozca	3,990	0,929	1	5
OMP8: Vigilamos las tendencias para entender lo que los usuarios en el extranjero necesitarán en el futuro	4,150	0,941	1	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SPSS 22.

4.2.2 Análisis descriptivo de la escala de la capacidad dinámica de innovación

A la vista de los resultados presentados en la Tabla 4.8, se observa que la capacidad de desarrollo de productos y la capacidad tecnológica alcanzan valores por encima de 3 y la orientación hacia la innovación y la capacidad estratégica obtienen valores por encima de 4. Si analizamos los valores medios de forma segmentada, vemos que la media de los ítems de la capacidad de desarrollo de productos oscila entre 3,535 y 3,994. En el caso de la orientación hacia la innovación existe una mayor homogeneidad entre las valoraciones medias. La capacidad estratégica se caracteriza por tener los valores de media más altos

y por otra parte la capacidad tecnológica es la que muestra valores de media más bajos, en especial destaca la media de 3,400 de CI13 que se refiere a la inversión en los proyectos de I+D.

Tabla 4.8 Estadísticos descriptivos de la capacidad dinámica de innovación.

Ítem	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Capacidad de desarrollo de productos				
CI1: Desarrollamos nuevos productos para la exportación para explotar la inversión en I+D	3,535	1,147	1	5
CI2: Desarrollamos y lanzamos rápidamente nuevos productos para la exportación	3,600	1,079	1	5
CI3: Gestionamos bien los sistemas para el desarrollo de nuevos productos para la exportación	3,865	0,994	1	5
CI4: Lanzamos con éxito nuevos productos para la exportación	3,994	1,016	1	5
Orientación hacia la innovación				
CI5: Nuestra empresa prueba nuevas ideas con frecuencia	4,045	0,817	2	5
CI6: Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas	4,090	0,840	1	5
CI7: Nuestra empresa es creativa en sus métodos de operación	4,071	0,898	1	5
Capacidad estratégica				
CI8: La cooperación interna es una parte importante para implementar la estrategia de innovación	4,303	0,784	1	5
CI9: Formular la estrategia de innovación aumenta las habilidades de los empleados	4,194	0,830	1	5
CI10: Mejorar el compromiso de los empleados, la moral, o ambos, es parte de nuestra innovación	4,252	0,834	1	5
Capacidad tecnológica				
CI11: Nuestras capacidades tecnológicas son de primera clase	3,548	1,082	1	5
CI12: El éxito de nuestras actividades de I+D se basa en el know-how a largo plazo	3,542	1,135	1	5
CI13: Hemos invertido mucho en algunos proyectos de I+D	3,400	1,209	1	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SPSS 22.

4.2.3 Análisis descriptivo de la escala de la capacidad de integración multicanal

La capacidad de integración multicanal se ha medido a través de la escala de Wu y Wu (2015). Los resultados de la Tabla 4.9 muestran una menor integración en la etapa de compra.

Tabla 4.9 Estadísticos descriptivos de la capacidad de integración multicanal.

Ítem	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra				
IPR1: Nuestra empresa utiliza las mismas marcas o similares en las tiendas online y físicas	4,226	0,977	1	5
IPR2: Nuestra empresa realiza promociones cruzadas en los canales online y en los canales físicos	3,942	1,100	1	5
IPR3: Nuestra empresa ofrece productos y precios idénticos en los canales online y los canales físicos	3,935	1,121	1	5
IPR4: En tiendas físicas, nuestra empresa proporciona información sobre la venta	3,910	1,065	1	5
IPR5: En el canal online, nuestra empresa proporciona información detallada del producto y facilita la evaluación previa a la compra online	4,123	0,914	1	5
Capacidad de integración multicanal en la etapa de compra				
ICO1: En nuestra empresa los productos se pueden pedir online y se pueden recoger en las tiendas físicas.	3,665	1,364	1	5
ICO2: Nuestra empresa ofrece la posibilidad de hacer el seguimiento de pedidos online	3,897	1,196	1	5
ICO3: Nuestra empresa proporciona una selección más amplia de métodos de pago en tiendas online y físicas	3,929	1,140	1	5
Capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra				
IPC1: Nuestra empresa permite la devolución, reparación o servicios adicionales en tiendas físicas de los productos comprados online	4,032	1,159	1	5
IPC2: Nuestra empresa ofrece ayuda o soporte técnico online para productos comprados en tiendas físicas	3,839	1,240	1	5
IPC3: Nuestra empresa recoge información de los consumidores en ambos canales para personalizar el marketing y la investigación de mercados	4,045	1,021	1	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SPSS 22.

Respecto a la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra, los encuestados destacan que las empresas utilizan las mismas marcas o similares en las tiendas online y físicas (IPR1, 4,226). Sin embargo, el ítem menos valorado es el que hace referencia a la información proporcionada en tiendas físicas sobre la venta online para

facilitar el acceso a una gama más amplia de productos (IPR4, 3,910). En la etapa posterior a la compra, las empresas destacan el procedimiento de recoger información de los consumidores en ambos canales para personalizar el marketing y la investigación de mercado (IPC3, 4,045).

4.2.4 Análisis descriptivo de la escala de la actividad exportadora

Como se señaló en el Capítulo 3, para la medición de los resultados de la actividad exportadora, se han utilizado escalas diferentes. La primera escala utilizada es de Zou et al. (1998) y proporciona información respecto al rendimiento financiero, estratégico y sobre la satisfacción con la actividad exportadora. Por otra parte, medimos el rendimiento de la relación con el cliente principal a través de la escala de Morgan et al. (2004) y la eficacia percibida de Balabanis et al. (1997).

Tal como muestra la Tabla 4.10, en lo que se refiere al rendimiento financiero, las empresas muestran la puntuación inferior en cuanto al logro de un crecimiento rápido (RF1, 3,774). En el caso del rendimiento estratégico, todos los ítems se sitúan alrededor de un valor medio de 3,922, indicando una valoración relativamente alta. Los resultados muestran que las empresas encuestadas obtienen niveles de satisfacción relativamente altos en relación con el rendimiento de exportación (RS1, 3,987), el éxito de la actividad exportadora (RS2, 3,942) y el cumplimiento de las expectativas (RS3, 3,852). El nivel más alto en la evaluación de la actividad exportadora lo alcanza el rendimiento de la relación con el cliente principal con una media de los ítems de 4,105. En cuanto a la eficacia percibida, solo los ítems relacionados con la consecución de objetivos (EF3 y EF4) han obtenido valores por encima de cuatro.

Tabla 4.10 Estadísticos descriptivos de los resultados de la actividad exportadora.

Ítem	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Rendimiento financiero				
RF1: Nuestra actividad de exportación ha sido muy rentable	4,045	0,928	1	5
RF2: Nuestra actividad de exportación ha generado un volumen alto de ventas	3,845	1,014	1	5
RF3: Nuestra actividad de exportación ha logrado un crecimiento rápido	3,774	1,016	1	5
Rendimiento estratégico				
RE1: Nuestra actividad de exportación ha mejorado nuestra competitividad global	3,961	0,946	1	5
RE2: Nuestra actividad de exportación ha fortalecido nuestra posición estratégica	3,916	0,980	1	5
RE3: Nuestra actividad de exportación ha mejorado significativamente nuestra cuota de mercado en el mercado internacional	3,890	0,951	1	5
Satisfacción de la actividad exportadora				
RS1: El rendimiento de la exportación ha sido muy satisfactorio	3,987	0,875	1	5
RS2: La actividad exportadora ha sido muy exitosa	3,942	0,899	1	5
RS3: La actividad exportadora ha cumplido completamente nuestras expectativas	3,852	1,024	1	5
Relación con el cliente principal				
RCP1: La calidad de las relaciones con nuestro cliente principal	4,135	0,822	1	5
RCP2: La reputación de nuestra empresa	4,019	0,716	2	5
RCP3: La lealtad del cliente principal a nuestra empresa	4,071	0,782	2	5
RCP4: La satisfacción del cliente principal	4,194	0,774	1	5
Eficacia percibida				
EF1: La evolución de las ventas online	3,961	0,925	1	5
EF2: La evolución de las ventas offline	3,916	0,897	1	5
EF3: Consecución de objetivos a corto plazo	4,045	0,855	1	5
EF4: Consecución de objetivos a largo plazo	4,013	0,781	1	5
EF5: Satisfacción global de su actividad	3,994	0,834	1	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SPSS 22.

4.3 Análisis y evaluación del modelo de medida

El presente apartado se estructura de acuerdo con el procedimiento sistemático de la evaluación del modelo de medida propuesto por Hair, Ringle y Sarstedt (2011) y Hair et al. (2017). El primer paso es la evaluación de los constructos reflectivos donde se analiza la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante. Después analizamos la validez convergente, la colinealidad y la significatividad y relevancia de los pesos de los constructos formativos. Al tener constructos de orden superior, concluimos el apartado con el análisis y la evaluación de los constructos reflectivos de segundo orden.

4.3.1 Fiabilidad y validez de los constructos reflectivos de primer orden

De acuerdo con el procedimiento descrito por Hair et al. (2017), empezamos con el análisis y la evaluación del modelo de medida de los constructos reflectivos de primer orden: la capacidad dinámica de innovación y los resultados de la actividad exportadora. Para observar la fiabilidad de las escalas se utilizan dos indicadores: la fiabilidad simple y la fiabilidad compuesta. El Alpha de Cronbach estima la fiabilidad simple basada en las intercorrelaciones de los ítems con la variable latente; los valores iguales o superiores a 0,70 se consideran como aceptables (Carmines y Zeller, 1979; Nunnally y Bernstein, 1994; Barclay et al, 1995). La fiabilidad compuesta toma en cuenta las cargas de los diferentes ítems. La fiabilidad compuesta puede variar entre 0 y 1; los valores superiores a 0,80 se consideran satisfactorios (Nunnally, 1978; Bagozzi y Yi, 1988).

Se alcanza el ajuste en la séptima iteración habiendo definido un máximo de 1000 iteraciones. Como se puede observar en la Tabla 4.11, todas las variables latentes han obtenido valores superiores a 0,70 para el Alpha de Cronbach y valores superiores a 0,80 para la fiabilidad compuesta. A través de la valoración de la validez convergente se mide si los ítems de la escala analizan lo mismo, es decir, se busca una correlación alta y positiva entre los ítems (Hair et al., 2017). La validez convergente se mide a través de la varianza extraída media (AVE); se recomienda que los valores sean iguales o superiores a 0,50, lo que implica que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores (Fornell y Larcker, 1981). En nuestro modelo todos los valores de la AVE son superiores a 0,50.

Tabla 4.11 Fiabilidad y validez sin depurar.

Factores reflectivos		Ítems	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Capacidad dinámica de innovación	CI_DP	CI1	0,769	0,803	0,871	0,628
		CI2	0,785			
		CI3	0,846			
		CI4	0,769			
	CI_OI	CI5	0,854	0,816	0,891	0,731
		CI6	0,850			
		CI7	0,861			
	CI_EST	CI8	0,853	0,750	0,857	0,667
		CI9	0,769			
		CI10	0,827			
	CI_TEC	CI12	0,837	0,842	0,905	0,761
		CI13	0,901			
		CI14	0,877			
Resultados de la actividad exportadora	EXP_RF	RF1	0,877	0,856	0,912	0,776
		RF2	0,896			
		RF3	0,870			
	EXP_RE	RE1	0,870	0,833	0,900	0,750
		RE2	0,892			
		RE3	0,835			
	EXP_RS	RS1	0,924	0,913	0,945	0,851
		RS2	0,930			
		RS3	0,914			
	EXP_RCP	RCP1	0,866	0,857	0,903	0,700
		RCP2	0,848			
		RCP3	0,763			
		RCP4	0,864			
	EXP_EF	EF1	0,653	0,831	0,880	0,599
		EF2	0,664			
		EF3	0,841			
EF4		0,845				
EF5		0,840				

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Otro indicador para evaluar la fiabilidad de las escalas es el tamaño de las cargas, de acuerdo con Hair et al. (2017), las cargas de los indicadores deberían tener valores iguales o por encima de 0,708. Este nivel nos indica que el 50% de la varianza del indicador se explica por el factor (Sarstedt, Ringle, Smith, Reams y Hair, 2014). De acuerdo con los resultados de la Tabla 4.11, todas las cargas son superiores a 0,708, excepto EF1 y EF2 que tienen valores de 0,653 y 0,644 respectivamente.

Seguimos las recomendaciones de Hair et al. (2017) y examinamos los efectos de la eliminación de los ítems en la fiabilidad compuesta y en la validez convergente. De

acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 4.12, la eliminación de los dos ítems EF1 y EF2 ayuda a que los valores de la fiabilidad compuesta y la validez convergente mejoren, por lo tanto, decidimos eliminarlos de la escala de la eficacia percibida.

Tabla 4.12 Fiabilidad y validez de los resultados de la actividad exportadora depurada.

Factores reflectivos		Ítems	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Resultados de la actividad exportadora	EXP_EF	EF3	0,841	0,841	0,904	0,759
		EF4	0,896			
		EF5	0,875			

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

A partir de los resultados anteriores podemos confirmar la fiabilidad y validez convergente de las escalas utilizadas para la medición de los constructos reflectivos presentes en nuestro modelo.

Después de haber depurado las escalas, procedemos a la evaluación de la validez discriminante que sirve para determinar que un constructo es distinto a otros del mismo modelo en cuanto a la correlación con otros constructos y en cuanto a la diferencia de los indicadores del mismo constructo. En esa línea, una correlación baja entre los ítems indica que los ítems miden constructos diferentes. La validez discriminante se puede medir de diferentes maneras. El criterio más conservador es el de Fornell y Larcker (1981) (Sarstedt et al., 2014). En la Tabla 4.13 presentamos los resultados de este análisis donde se compara la raíz cuadrada del AVE con la matriz de correlaciones entre todos los constructos (Fornell y Lacker, 1981). La raíz cuadrada del AVE debe ser superior a las correlaciones entre todos los constructos. En nuestro modelo todas las raíces cuadradas del AVE de cada constructo son mayores que la correlación entre los constructos y por lo tanto cumplen con el criterio de Fornell y Larcker.

Tabla 4.13 Validez discriminante: criterio de Fornell y Larcker.

	EXP_EF	EXP_RCP	EXP_RF	EXP_RS	EXP_RE	CI_DP	CI_EST	CI_OI	CI_TEC
EXP_EF	0,871								
EXP_RCP	0,560	0,836							
EXP_RF	0,424	0,371	0,881						
EXP_RS	0,441	0,406	0,727	0,923					
EXP_RE	0,513	0,348	0,743	0,624	0,866				
CI_DP	0,344	0,394	0,313	0,316	0,375	0,793			
CI_EST	0,266	0,278	0,178	0,275	0,292	0,298	0,817		
CI_OI	0,283	0,313	0,240	0,321	0,331	0,297	0,559	0,855	
CI_TEC	0,160	0,180	0,234	0,271	0,232	0,370	0,228	0,347	0,872

Valores en la diagonal: raíz cuadrada de la varianza extraída; valores debajo de la diagonal: correlación estimada entre los constructos

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Otro criterio para evaluar la validez discriminante son las cargas cruzadas que se reproducen en la Tabla 4.14. Las cargas cruzadas representan la carga de un indicador sobre el constructo con el que se vincula. De acuerdo con Hair et al. (2017), ninguna carga cruzada sobre otros constructos puede ser mayor que la carga de un indicador. El análisis de las cargas cruzadas confirma que todas las cargas de los indicadores de un constructo son mayores que sus correlaciones con los indicadores de otros constructos.

Tabla 4.14 Validez discriminante: cargas cruzadas.

	EXP_EF	EXP_RCP	EXP_RF	EXP_RS	EXP_RE	CI_DP	CI_OI	CI_EST	CI_TEC
EF3	0,841	0,480	0,335	0,330	0,419	0,284	0,198	0,202	0,014
EF4	0,896	0,496	0,350	0,359	0,476	0,365	0,292	0,293	0,201
EF5	0,875	0,488	0,420	0,457	0,444	0,253	0,247	0,200	0,192
RCP1	0,534	0,866	0,313	0,399	0,330	0,371	0,277	0,251	0,187
RCP2	0,484	0,848	0,353	0,343	0,311	0,324	0,251	0,162	0,209
RCP3	0,378	0,764	0,230	0,248	0,202	0,275	0,190	0,170	0,075
RCP4	0,462	0,865	0,334	0,352	0,303	0,340	0,319	0,336	0,117
RF1	0,353	0,327	0,877	0,650	0,639	0,256	0,245	0,203	0,221
RF2	0,403	0,313	0,895	0,634	0,674	0,274	0,229	0,204	0,192
RF3	0,365	0,343	0,871	0,638	0,651	0,297	0,161	0,062	0,206
RS1	0,423	0,375	0,651	0,924	0,571	0,296	0,320	0,268	0,246
RS2	0,366	0,360	0,707	0,930	0,612	0,311	0,304	0,252	0,253
RS3	0,434	0,390	0,654	0,914	0,544	0,268	0,266	0,242	0,252
RE1	0,445	0,319	0,631	0,555	0,870	0,360	0,290	0,247	0,262
RE2	0,486	0,298	0,646	0,512	0,893	0,303	0,336	0,305	0,190
RE3	0,399	0,286	0,654	0,554	0,834	0,311	0,233	0,204	0,151
CI1	0,202	0,322	0,113	0,144	0,129	0,769	0,194	0,176	0,482
CI2	0,249	0,280	0,200	0,142	0,260	0,785	0,181	0,148	0,267
CI3	0,231	0,222	0,292	0,275	0,365	0,846	0,204	0,235	0,280
CI4	0,399	0,416	0,374	0,418	0,422	0,769	0,348	0,367	0,147
CI5	0,233	0,243	0,206	0,250	0,261	0,247	0,854	0,487	0,260
CI6	0,294	0,341	0,212	0,289	0,302	0,253	0,850	0,466	0,303
CI7	0,201	0,221	0,199	0,285	0,286	0,261	0,861	0,482	0,327
CI8	0,176	0,231	0,118	0,230	0,253	0,209	0,543	0,853	0,176
CI9	0,244	0,222	0,164	0,252	0,210	0,207	0,428	0,769	0,196
CI10	0,237	0,227	0,158	0,196	0,250	0,313	0,395	0,827	0,188
CI11	0,222	0,285	0,214	0,207	0,228	0,343	0,281	0,181	0,837
CI12	0,138	0,135	0,240	0,267	0,202	0,298	0,313	0,230	0,901
CI13	0,061	0,055	0,158	0,235	0,179	0,328	0,314	0,183	0,877

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Un tercer criterio para evaluar la validez discriminante es el índice HTMT (*heterotrait-monotrait ratio*) que estima la correlación entre dos constructos si estuviesen perfectamente medidos, es decir si fuesen perfectamente fiables (Hair et al., 2017). Henseler, Ringle y Sarstedt (2014) exigen valores de corte superior a 0,90 cuando en el modelo se incluyen constructos conceptualmente similares; cuando los constructos son conceptualmente distintos, el valor de corte es de 0,85. De acuerdo con los valores HTMT presentados en la Tabla 4.15, todos los valores son inferiores a 0,85 excepto la correlación entre el rendimiento estratégico de la actividad exportadora y (EXP_RE) y el rendimiento financiero de la actividad exportadora (EXP_RF) que presenta un valor de 0,881. Siendo un valor inferior al valor de corte para constructos similares, consideramos que podemos afirmar la validez discriminante de todos los constructos del modelo.

Tabla 4.15 Validez discriminante: índice HTMT.

	EXP_EF	EXP_RCP	EXP_RF	EXP_RS	EXP_RE	CI_DP	CI_EST	CI_OI
EXP_RCP	0,655							
EXP_RF	0,498	0,429						
EXP_RS	0,501	0,453	0,823					
EXP_RE	0,612	0,406	0,881	0,716				
CI_DP	0,416	0,468	0,373	0,361	0,454			
CI_EST	0,338	0,343	0,223	0,334	0,367	0,376		
CI_OI	0,341	0,371	0,288	0,372	0,400	0,361	0,713	
CI_TEC	0,221	0,212	0,276	0,309	0,277	0,452	0,287	0,418

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Tras haber analizado los constructos reflectivos de primer orden, pasamos a la evaluación de los constructos formativos: la orientación al mercado reactiva y proactiva y la capacidad de integración multicanal en las etapas de compra.

4.3.2 Análisis y evaluación de los constructos formativos

La naturaleza de los constructos formativos es diferente en comparación con la de los constructos reflectivos. Dado que en constructos formativos la variable latente es el efecto y no la causa, no se mide la consistencia interna (Mathieson, Peacock y China, 2001). A diferencia de los indicadores reflectivos, los indicadores formativos no tienen que estar interrelacionados, por lo tanto, no se mide la validez convergente ni la validez

discriminante en constructos formativos (Fornell y Larcker, 1981). Asimismo, el análisis de los constructos formativos no se realiza a través de las cargas, sino a través de los pesos (Götz, Liehr-Gobbers y Krafft, 2010). De acuerdo con Hair et al. (2017), la evaluación de constructos formativos incluye la revisión de la colinealidad y la significancia y relevancia de los pesos de los indicadores.

La redundancia de cada indicador se evalúa a través de los niveles de colinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Los niveles altos de multi-colinealidad en un modelo de medición pueden causar que los indicadores no sean significativos (Mathieson et al., 2001). Para determinar la colinealidad entre indicadores formativos se utiliza el factor de inflación de la varianza (VIF por sus siglas en inglés). En la literatura se pueden encontrar diferentes estándares de valores aceptables para el VIF; Diamantopoulos y Sigauw (2006) recomiendan valores por debajo de 3,33. Hair et al. (2011) sugieren valores de corte de 5. Un valor de VIF de 5 implica que el 80% de la varianza de un indicador se explica por los indicadores formativos restantes del mismo constructo y por lo tanto implica posibles problemas de colinealidad (Hair et al., 2011). Para obtener los valores de colinealidad aplicamos el algoritmo de PLS-SEM en la séptima iteración habiendo definido un máximo de 1000 iteraciones. En cuanto al VIF, tal y como se puede observar en la Tabla 4.15, los ítems obtienen valores por debajo del nivel crítico ($VIF \geq 5$), por lo que se puede proceder a la valoración de la significatividad y de la relevancia de los pesos.

El peso de cada indicador expresa su aportación e importancia relativa para formar el constructo (Cohen, Cohen, West y Aiken, 1983). Un indicador contribuye a formar un constructo cuando es significativamente diferente a 0. Se asume que los indicadores no están correlacionados cuando su número máximo es $1/\sqrt{n}$, siendo n el número de indicadores (Cenfetelli y Bassellier, 2009). En el caso de OMR es $1/\sqrt{7} = 0,37796447$; OMP es $1/\sqrt{8} = 0,35355339$; IPR es $1/\sqrt{5} = 0,4472136$; ICO e IPC son $1/\sqrt{3} = 0,57735027$.

De acuerdo con Hair et al. (2011), aplicamos la técnica del *bootstrapping* para evaluar la significatividad de los coeficientes de los indicadores formativos. El *bootstrapping* es un método de remuestreo para aproximar la distribución en el muestreo de un estadístico mediante la creación de un número determinado de muestras, se recomiendan 4999 muestras ya que el número es suficientemente cercano al infinito, a partir de la muestra

original (Henseler, Hubona y Ray, 2016). De acuerdo con las recomendaciones de Henseler et al. (2016) y Hair et al. (2017), aplicamos el *bootstrapping* a 5000 submuestras utilizando el *Bias Corrected and accelerated Bootstrapping (BCa)* con una prueba de dos colas y un nivel de significatividad de 0,05.

Tabla 4.16 Modelo de medida de los constructos formativos sin depurar.

Factores reflectivos		Ítems	VIF	Pesos (Cargas)	Estadístico t	Valores p
Capacidad dinámica de orientación al mercado reactiva	OMR	OMR1	1,417	0,412 (0,735)	2,383	0,017
		OMR2	1,298	0,087 (0,533)	0,637	0,524
		OMR3	1,588	0,190 (0,677)	1,077	0,282
		OMR4	1,584	0,306 (0,762)	2,075	0,038
		OMR5	1,391	0,096 (0,456)	0,734	0,463
		OMR6	1,456	0,091 (0,461)	0,669	0,504
		OMR7	1,453	0,313 (0,666)	2,152	0,031
Capacidad dinámica de orientación al mercado proactiva	OMP	OMP1	1,715	0,097 (0,660)	0,574	0,566
		OMP2	2,245	0,186 (0,766)	1,031	0,303
		OMP3	2,415	0,302 (0,822)	1,488	0,137
		OMP4	1,776	0,165 (0,734)	1,016	0,310
		OMP5	1,378	0,089 (0,527)	0,526	0,599
		OMP6	1,711	0,200 (0,676)	1,271	0,204
		OMP7	1,590	0,158 (0,648)	1,058	0,290
		OMP8	1,382	0,232 (0,602)	1,497	0,134
Capacidad de integración multicanal en la etapa previa de compra	IPR	IPR1	1,864	0,264 (0,793)	1,197	0,231
		IPR2	2,014	0,180 (0,788)	0,754	0,451
		IPR3	1,718	0,205 (0,740)	1,103	0,270
		IPR4	2,128	0,513 (0,912)	2,320	0,020
		IPR5	1,677	0,045 (0,655)	0,227	0,821
Capacidad de integración multicanal en la etapa de compra	ICO	ICO1	1,290	0,303 (0,687)	1,885	0,060
		ICO2	1,695	0,334 (0,803)	1,622	0,105
		ICO3	1,902	0,568 (0,923)	3,291	0,001
Capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra	IPC	IPC1	1,550	0,322 (0,717)	1,692	0,091
		IPC2	1,669	0,309 (0,762)	1,336	0,182
		IPC3	1,242	0,620 (0,862)	3,722	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

En la Tabla 4.16 podemos observar que varios de los pesos no presentan valores significativamente diferentes a 0. A medida que aumenta el número de los indicadores formativos que determinan una variable latente, es más probable que existan indicadores con pesos no significativos (Cenfetelli y Bassellier, 2009). Sin embargo, los pesos bajos,

incluso no significativos, de un constructo formativo no se deben interpretar necesariamente como una deficiencia en el modelo de medición (Chin, 1998). Según Hair et al. (2011), cuando el peso del indicador formativo no es significativo, se debe evaluar la importancia absoluta (cargas). La importancia absoluta debería tener valores iguales o superiores a 0,50 (Hair et al., 2017). De acuerdo con los resultados de la Tabla 4.16, existen dos ítems (OMR5 y OMR6) de la orientación al mercado reactiva que presentan cargas inferiores al valor de corte de 0,50. Siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2017), se procede a la eliminación de los ítems OMR5 y OMR6. En la Tabla 4.17 podemos observar el modelo de medida de los constructos formativos depurados.

Tabla 4.17 Modelo de medida de los constructos formativos depurado.

Factores reflectivos		Ítems	VIF	Pesos (Cargas)	Estadístico t	Valores p
Capacidad dinámica de orientación al mercado reactiva	OMR	OMR1	1,414	0,415 (0,746)	2,365	0,018
		OMR2	1,298	0,086 (0,536)	0,632	0,527
		OMR3	1,482	0,234 (0,683)	1,342	0,180
		OMR4	1,553	0,326 (0,770)	2,230	0,026
		OMR7	1,348	0,348 (0,671)	2,485	0,013
Capacidad dinámica de orientación al mercado proactiva	OMP	OMP1	1,715	0,091 (0,659)	0,525	0,599
		OMP2	2,245	0,170 (0,765)	0,938	0,348
		OMP3	2,415	0,331 (0,832)	1,629	0,103
		OMP4	1,776	0,170 (0,734)	1,087	0,277
		OMP5	1,378	0,071 (0,515)	0,461	0,645
		OMP6	1,711	0,205 (0,677)	1,309	0,190
		OMP7	1,590	0,152 (0,644)	1,003	0,316
		OMP8	1,382	0,229 (0,596)	1,504	0,133
Capacidad de integración multicanal en la etapa previa de compra	IPR	IPR1	1,864	0,270 (0,796)	1,238	0,216
		IPR2	2,014	0,179 (0,788)	0,765	0,444
		IPR3	1,718	0,196 (0,735)	1,080	0,280
		IPR4	2,128	0,514 (0,912)	2,411	0,016
		IPR5	1,677	0,047 (0,656)	0,251	0,802
Capacidad de integración multicanal en la etapa de compra	ICO	ICO1	1,290	0,309 (0,692)	1,971	0,049
		ICO2	1,695	0,321 (0,796)	1,588	0,112
		ICO3	1,902	0,574 (0,924)	3,415	0,001
Capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra	IPC	IPC1	1,550	0,319 (0,716)	1,703	0,089
		IPC2	1,669	0,315 (0,765)	1,400	0,162
		IPC3	1,242	0,617 (0,861)	3,750	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

4.3.3 Fiabilidad y validez de los constructos reflectivos de segundo orden

Una vez evaluadas las variables de primer orden del modelo de medida, pasamos al análisis de las variables de segundo orden, las variables de la capacidad de innovación y de los resultados de la actividad exportadora. Para el análisis de los modelos de orden superior se sugieren tres diferentes enfoques: el enfoque de los indicadores repetidos (Lohmöller, 1989), el enfoque de pasos (Wetzels, Odekerken-Schröder y van Oppen, 2009; Ringle, Sarstedt y Straub, 2012), o el enfoque híbrido (Wilson y Henseler, 2007). Los modelos de orden superior se caracterizan por el número de niveles (Rindskopf y Rose, 1988) y las relaciones entre los constructos (Jarvis, MacKenzie y Podsakoff, 2003; Wetzels et al., 2009; Ringle et al., 2012). Recordemos que los constructos de la capacidad de innovación (CI) y los resultados de la actividad exportadora (EXP) son de segundo orden y de carácter reflectivo. De acuerdo con las características del presente modelo, se recomienda una aproximación a través de los indicadores repetidos (Hair et al., 2017). Para la evaluación de los constructos de segundo orden seguimos las recomendaciones de Becker et al. (2012), Wilson y Henseler (2007) y Wetzels et al. (2009).

En el enfoque de los indicadores repetidos, el constructo de segundo orden se constituye a partir de los indicadores de las variables de primer orden del constructo. Dado que el programa SmartPLS no reconoce si una variable es de primer o de segundo orden, la fiabilidad compuesta y el AVE de un constructo de segundo orden se tienen que calcular a través del *coeficiente path* (Becker et al., 2012). Obtenemos los valores del *coeficiente path* mediante el algoritmo PLS en la séptima iteración habiendo definido un máximo de 1000 iteraciones y aplicamos los cálculos que se pueden observar en la Tabla 4.18. Los resultados confirman que la fiabilidad compuesta tiene valores superiores a 0,80 y los del AVE superiores a 0,50. Con estos resultados podemos afirmar que los constructos capacidad de innovación y resultados de la actividad exportadora están correctamente definidos y medidos con las dimensiones propuestas.

Tabla 4.18 Fiabilidad compuesta y AVE de las variables de segundo orden.

Factores reflectivos	Path	Varianza del error ⁹	Fiabilidad compuesta ¹⁰	Varianza extraída media (AVE) ¹¹
Capacidad dinámica de innovación	CI_DP	0,703	0,808	0,715
	CI_OI	0,783		
	CI_EST	0,728		
	CI_TEC	0,646		
Resultados de la actividad exportadora	EXP_RF	0,847	0,889	0,782
	EXP_RE	0,830		
	EXP_RS	0,833		
	EXP_RCP	0,672		
	EXP_EF	0,730		

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Demostrada la fiabilidad y validez del modelo de medida, pasamos al análisis de las relaciones estructurales y al contraste de hipótesis.

4.4 Evaluación del modelo estructural

Tras el análisis de la fiabilidad y validez del modelo de medida podemos continuar con el análisis de la idoneidad de las relaciones propuestas en el modelo estructural. En un primer paso evaluamos el modelo estructural a través de la verificación de la ausencia de colinealidad, de la evaluación del nivel predictivo, del impacto de las variables exógenas en las variables endógenas y de la relevancia predictiva. Después pasamos a la valoración de la significatividad de las relaciones estructurales del modelo, seguido del ajuste de modelo. Finalmente, para tener una visión más completa sobre todas las relaciones existentes en el presente modelo, analizamos los efectos indirectos.

4.4.1 Evaluación previa del modelo estructural

Siguiendo las recomendaciones de Diamantopoulos y Winklhofer (2001), verificamos, previo al análisis del modelo estructural, la ausencia de multicolinealidad entre los constructos del modelo. Recordemos que la multicolinealidad se mide a través de los valores VIF; en la Tabla 4.19 presentamos los valores VIF de los constructos exógenos del

⁹ Varianza del error = $1 - \text{coef. path}^2$

¹⁰ Fiabilidad compuesta = $(\text{suma de los coef. path})^2 / \text{suma varianza del error} + (\text{suma coef. path})^2$

¹¹ AVE = $\text{suma coef. path} / \text{número de variables de primer orden}$

modelo estructural. Observamos que todos los constructos integrantes del modelo presentan valores VIF adecuados (inferiores a 5).

Tabla 4.19 Colinealidad del modelo.

Constructo	EXP	CI	ICO	IPO	IPR	OMP
EXP						
CI			1,548	1,524	1,396	
IPR	1,418		1,259			
ICO	1,537			1,315		
IPO	1,419					
OMP		1,665	1,841	1,842	1,836	
OMR		1,665	1,807	1,871	1,743	1,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

El análisis del valor VIF nos ha permitido confirmar la ausencia de colinealidad entre los constructos. Dado que no existen problemas de colinealidad, podemos proceder a la valoración acerca del nivel predictivo de las variables endógenas. A continuación, evaluamos los valores R^2 , f^2 y Q^2 . El coeficiente de determinación R^2 es la cantidad de varianza explicada de las variables latentes endógenas en el modelo estructural (Hair et al., 2017). El R^2 puede tener valores entre 0 y 1, que se clasifican como débil ($\geq 0,25$), moderado ($\geq 0,5$), o fuerte ($\geq 0,75$) (Hair et al., 2017). Sin embargo, Hair et al. (2017) recomiendan que los valores R^2 deben interpretarse en el contexto del estudio, considerando los valores R^2 de los estudios relacionados.

En la Tabla 4.20 observamos que los valores R^2 presentan el nivel predictivo de la varianza. En concreto, el 20,1% de los resultados de la actividad exportadora, el 28,3% de la capacidad de innovación, el 20,6% de la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra, el 33,8% en la etapa de compra y el 38,2% en la etapa de post compra queda explicado por este constructo. El nivel predictivo más alto lo presenta la orientación al mercado proactiva con 39,9%.

Tabla 4.20 Nivel predictivo del modelo.

Constructo	R ²	Nivel predictivo varianza
EXP	0,201	Muy débil
CI	0,284	Débil
IPR	0,206	Muy débil
ICO	0,338	Débil
IPO	0,382	Débil
OMP	0,399	Débil

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Por otra parte, el valor f^2 es la medida utilizada para evaluar el impacto relativo de una variable exógena sobre una variable endógena (Hair et al., 2017). A través del valor f^2 se identifica el cambio en el R^2 que se produce cuando un determinado constructo exógeno es omitido. Los valores inferiores a 0,02 indican que no hay efecto, valores entre 0,02 y 0,15 representan efectos pequeños, valores entre 0,15 y 0,35 indican efectos medianos y valores superiores a 0,35 representan efectos grandes de la variable exógena latente (Cohen, 1988). Así, en la Tabla 4.21 podemos observar que no existen un impacto relativo de la orientación al mercado reactiva sobre la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra, ni de la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra sobre los resultados de la actividad exportadora, ni la orientación al mercado proactiva tiene impactos relativos sobre las tres etapas de compra de la capacidad de integración multicanal.

Tabla 4.21 Valor f^2 .

Constructo	EXP	CI	ICO	IPO	IPR	OMP
EXP						
CI			0,035	0,092	0,108	
IPR	0,024		0,150			
ICO	0,013			0,114		
IPO	0,059					
OMP		0,103	0,002	0,002	0,003	
OMR		0,047	0,045	0,019	0,037	0,665

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Otro valor que indica la relevancia predictiva del modelo es el valor Q^2 de Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974). El valor Q^2 se obtiene mediante el procedimiento de *blindfolding* con el que los valores observados se reconstruyen por el modelo y sus parámetros (Chin, 1998). Los valores positivos (≥ 0) indican la relevancia predictiva de una variable latente endógena (Henseler et al., 2009). En la Tabla 4.22 se pueden observar los valores Q^2 que se obtuvieron a través del *cross-validated redundancy approach*; comprobamos la relevancia predictiva de las variables endógenas de nuestro modelo.

Tabla 4.22 Q^2 de Stone-Geisser.

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
EXP	2.480,000	2.276,851	0,082
CI	2.015,000	1.840,848	0,086
IPR	775,000	686,696	0,114
ICO	465,000	375,016	0,194
IPO	465,000	374,317	0,195
OMP	1.240,000	1.046,026	0,156

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

En cuanto al ajuste del modelo, el indicador SRMR (*standardized root mean square residual*) definido como la discrepancia cuadrática media entre las correlaciones observadas y las correlaciones implícitas del modelo mide la bondad del ajuste del modelo (Hu y Bentler, 1998). Un valor de 0 del SRMR indica un ajuste perfecto. En el contexto de CB-SEM (*covariance-based SEM*), un valor SRMR por debajo de 0,08 indica un buen ajuste (Hu y Bentler, 1998). Hair et al. (2017) constatan que este valor de corte es demasiado bajo en el contexto de PLS-SEM, no obstante, aún no se ha introducido ningún valor umbral. El presente modelo tiene un valor SRMR de 0,105.

Otro criterio implementado en el programa de SmartPLS es el RMS_{θ} (*root mean square error correlation*). Henseler et al. (2014) constatan que el RMS_{θ} puede determinar los modelos con buen ajuste, sin embargo, no se ha definido todavía el valor umbral del criterio en el contexto de PLS-SEM. El valor RMS_{θ} del presente modelo es de 0,147.

4.4.2 Contraste de hipótesis

A continuación, evaluamos la significatividad de las relaciones estructurales en nuestro modelo, que nos permitirá aceptar o rechazar las hipótesis de investigación. La evaluación de la significatividad se basa en los resultados obtenidos por la técnica de *bootstrapping*. Los valores de *coeficiente path* (β) se mueven en un rango de -1 a 1, los valores más cercanos a 1 representan relaciones positivas fuertes. Un *coeficiente path* se considera estadísticamente significativo cuando su intervalo de confianza no incluye el valor 0, cuando su valor p es inferior al nivel α predefinido (Henseler et al., 2016) o cuando el valor t es mayor que el valor crítico¹² (Hair et al., 2017).

En la Tabla 4.23 exponemos los valores obtenidos de los que se puede concluir la aceptación de 11 de las 17 hipótesis planteadas en el modelo.

Tabla 4.23 Contraste de hipótesis.

Hipótesis	Relaciones estructurales	Path	Estadísticos t bootstrap	Valores p	Intervalo de confianza 95%		Significatividad (p<0,05)	Decisión
					2,5%	97,5%		
H1	OMR -> CI	0,241	1,993	0,046	0,012	0,474	**	Aceptada
H2	OMP -> CI	0,356	3,236	0,001	0,132	0,555	***	Aceptada
H3	OMR -> OMP	0,647	10,011	0,000	0,514	0,756	***	Aceptada
H4a	OMR -> IPR	0,239	1,644	0,100	-0,041	0,501	*	Aceptada
H4b	OMR -> ICO	0,226	1,845	0,065	-0,025	0,468	*	Aceptada
H4c	OMR -> IPO	0,141	1,245	0,213	-0,102	0,361	ns	Rechazada
H5a	OMP -> IPR	-0,028	0,438	0,662	-0,312	0,268	ns	Rechazada
H5b	OMP -> ICO	-0,012	0,397	0,691	-0,237	0,205	ns	Rechazada
H5c	OMP -> IPO	0,062	0,410	0,682	-0,140	0,260	ns	Rechazada
H6a	CI -> IPR	0,326	3,073	0,002	0,098	0,537	***	Aceptada
H6b	CI -> ICO	0,167	2,173	0,030	0,005	0,346	**	Aceptada
H6c	CI -> IPO	0,288	3,170	0,002	0,108	0,476	***	Aceptada
H7	IPR -> ICO	0,371	3,217	0,001	0,142	0,571	***	Aceptada
H8	ICO -> IPO	0,313	2,773	0,006	0,097	0,524	***	Aceptada
H9a	IPR -> EXP	0,176	1,257	0,209	-0,079	0,427	ns	Rechazada
H9b	ICO -> EXP	0,119	1,146	0,252	-0,107	0,327	ns	Rechazada
H9c	IPO -> EXP	0,264	2,673	0,008	0,065	0,443	***	Aceptada

Contraste bilateral, los valores t críticos son los siguientes: $t(0,01, 4999) = 2,58$; $t(0,05, 4999) = 1,96$, $t(0,1, 4999) = 1,64$. *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

¹² Los valores críticos para las pruebas de dos colas son 1,64 (nivel de significatividad del 10%), 1,96 (nivel de significatividad del 5%) y 2,58 (nivel de significatividad del 1%).

A través del contraste de hipótesis podemos observar que las capacidades dinámicas de marketing se relacionan de forma significativa: la orientación al mercado reactiva sobre la capacidad de innovación (H1: $\beta = 0,241$; $p < 0,05$), la orientación al mercado proactiva sobre la capacidad de innovación (H2: $\beta = 0,356$; $p < 0,01$) y la orientación al mercado reactiva sobre la orientación al mercado proactiva (H3: $\beta = 0,647$ $p < 0,01$). De igual manera, observamos que la orientación al mercado reactiva se relaciona con la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra (H4a: $\beta = 0,239$; $p < 0,1$) y en la etapa de compra (H4b: $\beta = 0,226$; $p < 0,1$). De la misma forma, las relaciones entre la capacidad de innovación sobre la capacidad de integración multicanal de la etapa previa a la compra (H6a: $\beta = 0,326$; $p < 0,01$), sobre la capacidad de integración multicanal de la etapa de compra (H6b: $\beta = 0,167$; $p < 0,05$) y sobre la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (H6c: $\beta = 0,288$; $p < 0,01$) son significativas. De los resultados destaca la orientación al mercado proactiva que no se relaciona directamente con la capacidad de integración multicanal. Por último, la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra muestra una relación directa y significativa sobre los resultados de la actividad exportadora (H9c: $\beta = 0,264$; $p < 0,01$).

Una vez revisada las relaciones directas del modelo estructural, analizamos los efectos indirectos a través de las variables de mediación en el siguiente apartado.

4.4.3 Análisis de los efectos indirectos

De acuerdo con la información expuesta en el apartado 3.5.2, la evaluación de un modelo estructural a través de PLS es aconsejable para modelos con trayectorias complejas. No obstante, es necesario analizar los efectos que no manifiestan de manera directa su influencia (Hair et al., 2012; Nitzl et al., 2016). Por lo tanto, la evaluación de las relaciones del modelo estructural no se limita al análisis de las hipótesis, sino que, de acuerdo con Hair et al., (2017), debe incluir la consideración de los efectos indirectos y de los efectos totales. El efecto indirecto implica la existencia de una tercera variable que influye en la relación entre la variable independiente y la variable dependiente (MacKinnon, Fairchild y Fritz, 2007; Aguinis, Edwards y Bradley, 2016). Un efecto indirecto representa el efecto de mediación de la tercera variable (mediadora) en la relación entre la variable independiente y la variable dependiente (Ramli, Latan y Nartea, 2018). El análisis de los

efectos indirectos es importante para entender si la variable mediadora impulsa o impide la relación entre la variable independiente y la dependiente (Cepeda y Vera, 2007; Castro y Roldán, 2013). Los efectos totales son la suma de los efectos directos e indirectos entre un constructo exógeno y un constructo endógeno. Los efectos indirectos son importantes para el análisis de mediación (Zhao, Lynch y Chen, 2010) y los efectos totales sirven para evaluar si el análisis de factores ha sido exitoso (Albers, 2010).

En los últimos años, el enfoque de los pasos causales (*causal-step approach*) de Baron y Kenny (1986) para evaluar los efectos de mediación ha sido cuestionado por ejemplo por el hecho de establecer condiciones previas erróneas o causar posibles sesgos en la estimación (Shrout y Bolger, 2002; Preacher y Hayes, 2008; Zhao et al., 2010). En esta misma línea, Nitzl, Roldan y Cepeda (2016) proponen un acercamiento actualizado basado en dos pasos. En el primer paso se comprueba la significatividad de los efectos indirectos a través de la técnica de *bootstrapping* (Nitzl et al., 2016). Para ello, tenemos que indentificar previamente todos los mediadores.

De acuerdo con nuestro modelo, detectamos en el Cuadro 4.1 la existencia de 46 efectos de mediación: 24 efectos indirectos entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de exportación, 1 efecto indirecto entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de innovación, 7 efectos indirectos entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración en la etapa de compra, 11 efectos indirectos entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración en la etapa posterior a la compra y 3 efectos indirectos entre la orientación al mercado y la capacidad de integración en la etapa previa a la compra.

Cuadro 4.1 Efectos indirectos.

Relación mediada	Efecto indirecto	OMP	INNOV	IPR	ICO	IPO	EXP
OMR - EXP	M ₁	√	√		√		√
	M ₂		√		√		√
	M ₃	√	√	√	√		√
	M ₄		√	√	√		√
	M ₅	√		√	√		√
	M ₆			√	√		√
	M ₇	√			√		√
	M ₈					√	√
	M ₉	√	√				√
	M ₁₀		√			√	√
	M ₁₁	√	√			√	√
	M ₁₂		√			√	√
	M ₁₃	√	√	√	√	√	√
	M ₁₄		√	√	√	√	√
	M ₁₅	√		√	√	√	√
	M ₁₆			√	√	√	√
	M ₁₇	√			√	√	√
	M ₁₈					√	√
	M ₁₉	√					√
	M ₂₀						√
	M ₂₁	√	√	√			√
	M ₂₂		√	√			√
	M ₂₃	√		√			√
	M ₂₄			√			√
OMR - CI	M ₂₅	√	√				
OMR - ICO	M ₂₆	√	√		√		
	M ₂₇		√		√		
	M ₂₈	√	√	√	√		
	M ₂₉		√	√	√		
	M ₃₀	√		√	√		
	M ₃₁			√	√		
	M ₃₂	√			√		
	M ₃₃	√	√			√	
OMR - IPO	M ₃₄		√			√	
	M ₃₅	√	√	√		√	
	M ₃₆		√		√	√	
	M ₃₇	√	√	√	√	√	
	M ₃₈		√	√	√	√	
	M ₃₉	√		√	√	√	
	M ₄₀			√	√	√	
	M ₄₁	√			√	√	
	M ₄₂				√	√	
	M ₄₃	√				√	
OMR - IPR	M ₄₄	√	√	√			
	M ₄₅		√	√			
	M ₄₆	√		√			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Hair et al. (2017), los modelos más complejos con múltiples mediadores requieren un análisis más detallado de los efectos de mediación ya que los efectos indirectos totales se conforman a partir de varios efectos indirectos individuales. De este

modo, en una hoja de cálculo se multiplican los resultados de los efectos directos para crear el *path* del efecto indirecto para cada submuestra del *bootstrapping* (muestra original). Después, se calcula la media de las 5000 submuestras. El error estándar nos ayuda a calcular un valor *t bootstrap*¹³ para comprobar si el efecto indirecto es significativo (Nitzl et al., 2016). Los intervalos de confianza nos ayudan a obtener información sobre las características de los efectos de mediación (MacKinnon, Lockwood y Williams, 2004). Para una probabilidad del 5% se debe determinar el intervalo de confianza del 95% con una probabilidad de error del 2,5% en cada cola al realizar una prueba de dos colas. Hayes y Scharkow (2013) muestran que el intervalo de confianza corregido por el sesgo es la mejor manera de detectar la presencia de un efecto de mediación, por lo tanto, corregimos el sesgo de PLS calculando la diferencia entre el efecto indirecto estimado y la media del efecto indirecto de la muestra *bootstrap*.

En la Tabla 4.24 podemos observar los resultados obtenidos, que indican que de los 46 efectos mediadores planteados sólo 5 son significativos:

- (1) Mediación de la variable de la orientación al mercado proactiva entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de innovación (M₂₅).
- (2) Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₂₆).
- (3) Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₂₈).
- (4) Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₃₃).
- (5) Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra (M₄₄).

¹³ El valor *t bootstrap* se calcula a través del siguiente cálculo: muestra original/error estándar.

Tabla 4.24 Evaluación de los efectos directos e indirectos.

Efectos	Muestra original	Media de la muestra	Error estándar	Estadísticos t bootstrap	Intervalo 95%			
					Bootstrap		Sesgo corregido	
					2,50%	97,50%	2,50%	97,50%
<i>Efectos directos</i>								
OMR -> CI	0,237	0,228	0,119	1,993**	0,012	0,474	0,022	0,483
OMR -> ICO	0,232	0,227	0,126	1,845*	-0,024	0,468	-0,019	0,473
OMR -> IPO	0,148	0,212	0,119	1,245	-0,101	0,361	-0,165	0,297
OMR -> IPR	0,226	0,369	0,137	1,644*	-0,041	0,501	-0,184	0,358
<i>Efectos indirectos</i>								
M ₁	0,005	0,009	0,006	0,842	-0,003	0,021	0,002	0,027
M ₂	0,006	0,008	0,007	0,810	-0,004	0,023	0,001	0,029
M ₃	0,003	0,003	0,004	0,876	-0,003	0,013	0,000	0,016
M ₄	0,004	0,003	0,005	0,801	-0,004	0,015	0,000	0,018
M ₅	-0,002	-0,002	0,006	-0,330	-0,013	0,010	-0,015	0,008
M ₆	0,010	0,014	0,013	0,803	-0,013	0,038	-0,002	0,048
M ₇	-0,004	-0,006	0,012	-0,291	-0,031	0,024	-0,035	0,021
M ₈	0,029	0,028	0,036	0,830	-0,019	0,119	0,011	0,148
M ₉	0,017	0,022	0,011	1,560	0,002	0,042	0,019	0,059
M ₁₀	0,018	0,019	0,016	1,163	0,000	0,059	0,018	0,077
M ₁₁	0,003	0,005	0,002	1,325	0,000	0,009	0,003	0,012
M ₁₂	0,004	0,004	0,003	1,069	0,000	0,012	0,003	0,015
M ₁₃	0,002	0,001	0,002	1,378	0,000	0,006	0,002	0,008
M ₁₄	0,002	0,001	0,002	1,000	0,000	0,008	0,002	0,011
M ₁₅	-0,001	-0,001	0,003	-0,346	-0,008	0,006	-0,009	0,005
M ₁₆	0,006	0,009	0,007	0,962	-0,001	0,024	0,005	0,030
M ₁₇	-0,002	-0,005	0,007	-0,345	-0,015	0,013	-0,017	0,010
M ₁₈	0,018	0,020	0,013	1,367	-0,002	0,050	0,016	0,068
M ₁₉	0,007	0,000	0,019	0,348	-0,027	0,052	-0,021	0,058
M ₂₀	0,038	0,054	0,038	1,016	-0,021	0,125	0,018	0,163
M ₂₁	0,013	0,018	0,012	1,054	-0,006	0,042	0,007	0,054
M ₂₂	0,014	0,015	0,016	0,858	-0,005	0,055	0,009	0,068
M ₂₃	-0,007	-0,008	0,021	-0,316	-0,047	0,043	-0,054	0,036
M ₂₄	0,037	0,087	0,045	0,824	-0,017	0,155	0,020	0,192
M ₂₅	0,221	0,253	0,072	3,085***	0,086	0,369	0,307	0,590
M ₂₆	0,042	0,067	0,025	1,650*	0,000	0,098	0,042	0,140
M ₂₇	0,045	0,061	0,032	1,415	-0,003	0,117	0,042	0,162
M ₂₈	0,027	0,025	0,015	1,795*	0,004	0,063	0,031	0,090
M ₂₉	0,029	0,020	0,022	1,317	0,000	0,083	0,029	0,112
M ₃₀	-0,015	-0,011	0,037	-0,394	-0,082	0,068	-0,097	0,053
M ₃₁	0,080	0,110	0,058	1,381	-0,012	0,213	0,067	0,293
M ₃₂	-0,028	-0,050	0,074	-0,383	-0,159	0,135	-0,187	0,106
M ₃₃	0,065	0,085	0,030	2,160**	0,017	0,134	0,082	0,199
M ₃₄	0,070	0,073	0,045	1,544	0,002	0,175	0,071	0,245
M ₃₅	0,013	0,018	0,009	1,369	0,000	0,037	0,013	0,049
M ₃₆	0,014	0,018	0,012	1,155	-0,001	0,043	0,013	0,057
M ₃₇	0,008	0,006	0,005	1,613	0,001	0,020	0,009	0,029
M ₃₈	0,009	0,005	0,008	1,165	0,000	0,028	0,009	0,037
M ₃₉	-0,004	-0,002	0,012	-0,372	-0,027	0,022	-0,032	0,018
M ₄₀	0,024	0,035	0,022	1,100	-0,003	0,081	0,021	0,105
M ₄₁	-0,009	-0,020	0,025	-0,345	-0,056	0,047	-0,065	0,038
M ₄₂	0,071	0,077	0,050	1,425	-0,007	0,184	0,064	0,255
M ₄₃	0,026	-0,001	0,067	0,389	-0,095	0,172	-0,069	0,198
M ₄₄	0,077	0,082	0,035	2,205**	0,016	0,151	0,093	0,227
M ₄₅	0,082	0,067	0,053	1,545	0,001	0,204	0,083	0,286
M ₄₆	-0,041	-0,035	0,098	-0,419	-0,214	0,170	-0,255	0,129

Contraste bilateral, los valores t críticos son los siguientes: $t(0,01, 4999) = 2,58$; $t(0,05, 4999) = 1,96$, $t(0,1, 4999) = 1,64$. *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Después de haber evaluado la significatividad de los efectos indirectos, pasamos al segundo paso, que es la determinación del tipo de mediación. Para ello aplicamos la clasificación propuesta por Zhao et al. (2010) que diferencia entre: (1) la mediación complementaria (*complementary mediation*), (2) la mediación competitiva (*competitive mediation*), (3) la mediación solo indirecta (*indirect-only mediation*), (4) la mediación solo directa (*direct-only mediation*), (5) la no mediación, no efecto (*no-effect nonmediation*). En la Tabla 4.25 presentamos los diferentes tipos de mediación que podemos encontrar en nuestro modelo. Se observa que todas las relaciones entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de exportación se caracterizan como no mediación, no efecto, es decir, ni el efecto directo ni el indirecto son significativos (M_1 - M_{24}). La mediación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de innovación es de carácter complementario. Ambos, el efecto indirecto y el efecto directo (M_{25}) son significativos y se complementan. En cuanto a la relación de la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra, podemos observar que la relación directa es significativa y las relaciones mediadas por la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación (M_{26} y M_{28}) son significativas y complementarias, por lo tanto, se clasifican como mediación complementaria. Las otras relaciones indirectas no son significativas y se clasifican como efectos directos de no mediación (M_{27} ; M_{29} - M_{32}). La relación directa entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra no es significativa y ninguno de los efectos indirectos es significativo menos el efecto mediado por la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación. Las relaciones directas e indirectas no significativas se clasifican como no mediación, no efecto (M_{34} - M_{43}). El efecto mediado por la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación es un efecto de mediación solo indirecta (M_{33}).

La relación directa entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra es significativa, así como la relación indirecta mediada por la orientación al mercado reactiva y la capacidad de innovación (M_{44}) y se clasifica como mediación complementaria. Las otras relaciones indirectas no son significativas y por lo tanto son efectos directos de no mediación.

Tabla 4.25 Determinación del tipo de efecto de mediación.

Efecto directo	Estadísticos t bootstrap	Significatividad (p<0,05)	Efecto indirecto	Estadísticos t bootstrap	Significatividad (p<0,05)	Mediación
			M1	0,842	ns	No mediación, no efecto
			M2	0,810	ns	No mediación, no efecto
			M3	0,876	ns	No mediación, no efecto
			M4	0,801	ns	No mediación, no efecto
			M5	-0,330	ns	No mediación, no efecto
			M6	0,803	ns	No mediación, no efecto
			M7	-0,291	ns	No mediación, no efecto
			M8	0,830	ns	No mediación, no efecto
			M9	1,560	ns	No mediación, no efecto
			M10	1,163	ns	No mediación, no efecto
			M11	1,325	ns	No mediación, no efecto
			M12	1,069	ns	No mediación, no efecto
			M13	1,378	ns	No mediación, no efecto
			M14	1,000	ns	No mediación, no efecto
			M15	-0,346	ns	No mediación, no efecto
			M16	0,962	ns	No mediación, no efecto
			M17	-0,345	ns	No mediación, no efecto
			M18	1,367	ns	No mediación, no efecto
			M19	0,348	ns	No mediación, no efecto
			M20	1,016	ns	No mediación, no efecto
			M21	1,054	ns	No mediación, no efecto
			M22	0,858	ns	No mediación, no efecto
			M23	-0,316	ns	No mediación, no efecto
			M24	0,824	ns	No mediación, no efecto
OMR -> CI	1,993	***	M25	3,085	***	Mediación complementaria
			M26	1,650	*	Mediación complementaria
OMR -> ICO	1,845	**	M27	1,415	ns	Efecto directo, no mediación
			M28	1,795	*	Mediación complementaria
			M29	1,317	ns	Efecto directo, no mediación

Efecto directo	Estadísticos t bootstrap	Significatividad (p<0,05)	Efecto indirecto	Estadísticos t bootstrap	Significatividad (p<0,05)	Mediación
OMR -> ICO			M₃₀	-0,394	ns	Efecto directo, no mediación
	1,845	**	M₃₁	1,381	ns	Efecto directo, no mediación
			M₃₂	-0,383	ns	Efecto directo, no mediación
			M₃₃	2,160	**	Mediación solo indirecta
			M₃₄	1,544	ns	No mediación, no efecto
			M₃₅	1,369	ns	No mediación, no efecto
			M₃₆	1,155	ns	No mediación, no efecto
OMR -> IPO			M₃₇	1,613	ns	No mediación, no efecto
	1,245	ns	M₃₈	1,165	ns	No mediación, no efecto
			M₃₉	-0,372	ns	No mediación, no efecto
			M₄₀	1,100	ns	No mediación, no efecto
			M₄₁	-0,345	ns	No mediación, no efecto
			M₄₂	1,425	ns	No mediación, no efecto
			M₄₃	0,389	ns	No mediación, no efecto
			M₄₄	2,205	**	Mediación complementaria
	1,644	*	M₄₅	1,545	ns	Efecto directo, no mediación
			M₄₆	-0,419	ns	Efecto directo, no mediación

Contraste bilateral, los valores t críticos son los siguientes: t(0,01, 4999) = 2,58; t(0,05, 4999) = 1,96, t(0,1, 4999) = 1,64. ***p<0,01; **p<0,05; *p<0,10

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

En el caso de la mediación parcial puede ser útil evaluar la fuerza del efecto de la mediación para obtener más información sobre esta (Nitzl et al., 2016). La fuerza del efecto de la mediación se puede calcular con ayuda de la varianza explicada (*variance accounted for* o VAF por sus siglas en inglés) que es la relación entre el efecto indirecto y el efecto total. Según Hair et al. (2016), un valor VAF menor a 20% indica una mediación casi nula, un valor VAF entre 20% y 80% se caracteriza como una mediación parcial y un valor VAF por encima del 80% indica una mediación completa.

En la Tabla 4.26 presentamos los efectos totales y los valores VAF. Como bien se puede observar, las relaciones indirectas de la orientación al mercado reactiva y los resultados de la actividad exportadora suman el 100%. Sin embargo, ninguna de las relaciones llega al 20%. El 48,28% de la relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de innovación se explica por el efecto indirecto y el 51,72% por el efecto directo, indicando una mediación parcial. En cuanto a la relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra, observamos que el 55,73% se explica por el efecto directo. Los efectos indirectos tienen valores VAF por debajo del 20% e indican una mediación casi nula. La relación directa entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra tiene un valor VAF del 34,09%. El 65,91% se infiere de las relaciones indirectas, sin embargo, ninguna de las relaciones indirectas tiene un valor VAF que llegue al 20%, pudiéndose afirmar una mediación casi nula. El 66,30% de la relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra se desprende del efecto directo. Sin embargo, las relaciones mediadas por la capacidad de innovación (M_{44} y M_{45}) se caracterizan como mediaciones parciales con valores VAF por encima del 20%. La suma del efecto directo y los efectos indirectos M_{44} y M_{45} está por encima del 100%, esa situación se puede explicar por la existencia del efecto indirecto negativo M_{46} .

Tabla 4.26 Efectos totales: efectos directos e indirectos.

Relación directa	Relación indirecta	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto total	VAF directo	VAF indireco individual	VAF indirecto
	M ₁		0,005			2,40%	
	M ₂		0,006			2,57%	
	M ₃		0,003			1,55%	
	M ₄		0,004			1,66%	
	M ₅		-0,002			-0,83%	
	M ₆		0,010			4,58%	
	M ₇		-0,004			-1,63%	
	M ₈		0,029			13,30%	
	M ₉		0,017			7,61%	
	M ₁₀		0,018			8,15%	
	M ₁₁		0,003			1,49%	
OMR - EXP	M ₁₂		0,004	0,221		1,60%	100%
	M ₁₃		0,002			0,97%	
	M ₁₄		0,002			1,04%	
	M ₁₅		-0,001			-0,52%	
	M ₁₆		0,006			2,85%	
	M ₁₇		-0,002			-1,01%	
	M ₁₈		0,018			8,28%	
	M ₁₉		0,007			3,03%	
	M ₂₀		0,038			17,31%	
	M ₂₁		0,013			5,72%	
	M ₂₂		0,014			6,13%	
	M ₂₃		-0,007			-3,06%	
	M ₂₄		0,037			16,84%	
OMR -CI	M ₂₅	0,237	0,221	0,458	51,72%	48,28%	48,28%
	M ₂₆		0,042			10,31%	
	M ₂₇		0,045			11,04%	
OMR -ICO	M ₂₈		0,027			6,68%	
	M ₂₉	0,226	0,029	0,406	55,73%	7,16%	44,27%
	M ₃₀		-0,015			-3,58%	
	M ₃₁		0,080			19,67%	
	M ₃₂		-0,028			-7,01%	
	M ₃₃		0,065			14,98%	
	M ₃₄		0,070			16,05%	
	M ₃₅		0,013			2,94%	
	M ₃₆		0,014			3,15%	
OMR - IPO	M ₃₇		0,008			1,90%	
	M ₃₈	0,148	0,009	0,434	34,09%	2,04%	65,91%
	M ₃₉		-0,004			-1,02%	
	M ₄₀		0,024			5,60%	
	M ₄₁		-0,009			-2,00%	
	M ₄₂		0,071			16,30%	
	M ₄₃		0,026			5,97%	
	M ₄₄		0,077			21,94%	
OMR - IPR	M ₄₅	0,232	0,082	0,350	66,30%	23,50%	33,70%
	M ₄₆		-0,041			-11,74%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

El último paso del análisis de mediación consiste en la comparación de los efectos de mediación para descubrir la presencia de teorías competidoras (*competing theories*) (Preacher y Hayes, 2008). De acuerdo con Williams y MacKinnon (2008), comparamos la fuerza de los efectos de mediación. Cepeda, Nitzl y Roldán (2017) proponen calcular la diferencia entre los efectos y el intervalo de confianza. Para calcular el efecto diferencial aplicamos la siguiente ecuación: $D_M = M_1 - M_2$, donde M_1 y M_2 son los efectos indirectos y D_M es la diferencia entre estos dos efectos indirectos. Recordamos que los efectos indirectos M_1 a M_{24} son mediadores de la relación entre la orientación reactiva al mercado y los resultados de la actividad exportadora, M_{25} es el único mediador de la relación entre la orientación reactiva al mercado y la capacidad de innovación, M_{26} a M_{32} son mediadores de la relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra, M_{33} a M_{43} son los efectos indirectos entre la orientación reactiva al mercado y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra y M_{44} a M_{46} son los mediadores de la relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra.

Siguiendo las recomendaciones de Rodríguez-Entrena, Schuberth y Gelhard (2018), presentamos los principales resultados del análisis de múltiples mediadores en la Tabla 4.27; el análisis completo de los resultados se presenta en el Anexo 3.

Tabla 4.27 Principales resultados del efecto diferencial.

Efecto diferencial	D_M	Intervalo de confianza 95%	
		2,50%	97,50%
$M_{31}-M_{32}$	0,108	0,009	0,302
$M_{44}-M_{46}$	0,118	-0,138	0,246
$M_{45}-M_{46}$	0,123	-0,321	0,066

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

Los resultados demuestran que no contamos con impactos diferenciales entre los mediadores de la relación entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la actividad exportadora, de la relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra ya que ninguno de los valores es diferente a 0. De las relaciones indirectas entre la orientación al mercado

reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra destaca la relación M_{31} - M_{32} con un efecto diferencial de 0,108 que se debe al efecto indirecto negativo de M_{32} . Comparando los efectos mediadores entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra detectamos valores diferentes a cero de las relaciones M_{44} - M_{46} y M_{45} - M_{46} , 0,118 y 0,123 respectivamente que se deben al efecto negativo de M_{46} .

4.4.4 Sinopsis de los resultados del modelo estructural

Tras haber analizado las relaciones directas e indirectas por separado, sintetizamos los principales resultados del análisis y la evaluación del modelo estructural en este apartado. Para obtener una visión completa de los efectos existentes en el modelo estructural, analizamos los efectos directos a través del contraste de las hipótesis y los efectos indirectos a través del análisis de los efectos de mediación. El contraste de las hipótesis muestra que de las 17 relaciones propuestas se cumplen 11 de ellas. Tras el análisis de las hipótesis, evaluamos los efectos indirectos que nos pueden explicar por qué algunas hipótesis no se cumplen debido a la existencia de efectos de mediación.

En la Tabla 4.28 señalamos las relaciones significativas del modelo estructural. Se confirman las hipótesis que relacionan las capacidades dinámicas de marketing (H1, H2, H3). Las investigaciones previas apoyan la idea de que la capacidad de innovación está originada por la orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993; Lukas y Ferrell, 2000; Atuahene-Gima y Ko, 2001; Hult y Ketchen, 2001; Henard y Szymanski, 2001; Kahn, 2001; Hult et al., 2004; Langerak et al., 2004; Narver et al., 2004; Menguc y Auh, 2006; Tajeddini et al., 2006; Tsai et al., 2008; Blocker et al., 2011; Zhang y Zhu, 2016). De la misma manera, afirmamos que la orientación al mercado reactiva influye en la orientación al mercado proactiva. Las hipótesis que relacionan la orientación al mercado reactiva con la capacidad de integración multicanal se confirman en la etapa previa a la compra (H4a) y en la etapa de compra (H4b). Confirmamos la significatividad de las hipótesis que vinculan la capacidad de innovación con la capacidad de integración multicanal en las tres etapas de compra (H6a, H6b, H6c). En este sentido, nuestros resultados están en consonancia con Hurley y Hult (1998); Shane (2003); Zhou et al. (2005); Zahra et al. (2006); Ketchen et al. (2007); Sirmon et al. (2007); Morgan et al. (2009); Ripolles et al. (2010); Theodosiou et al. (2012); Kortmann (2015); Wilhelm et al. (2015).

Tabla 4.28 Relaciones significativas directas e indirectas del modelo estructural.

Relación	Efecto directo	Estadísticos t bootstrap	Efecto indirecto	Estadísticos t bootstrap	Mediación
OMR - CI	H1	1,993**	M ₂₅	3,085***	Complementaria
OMP - CI	H2	3,236***	x	x	x
OMR - OMP	H3	10,011***	x	x	x
OMR - IPR	H4a	1,644*	M ₄₄	2,205**	Complementaria
OMR - ICO	H4b	1,845*	M ₂₆	1,650*	Complementaria
			M ₂₈	1,795*	Complementaria
OMR - IPO	x	x	M ₃₃	2,160**	Solo indirecta
CI - IPR	H6a	3,073***	x	x	x
CI - ICO	H6b	2,173**	x	x	x
CI - IPO	H6c	3,170***	x	x	x
IPR - ICO	H7	3,217***	x	x	x
ICO - IPO	H8	2,773***	x	x	x
IPO - EXP	H9c	2,673***	x	x	x

Contraste bilateral, los valores t críticos son los siguientes: $t(0,01, 4999) = 2,58$; $t(0,05, 4999) = 1,96$, $t(0,1, 4999) = 1,64$. *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

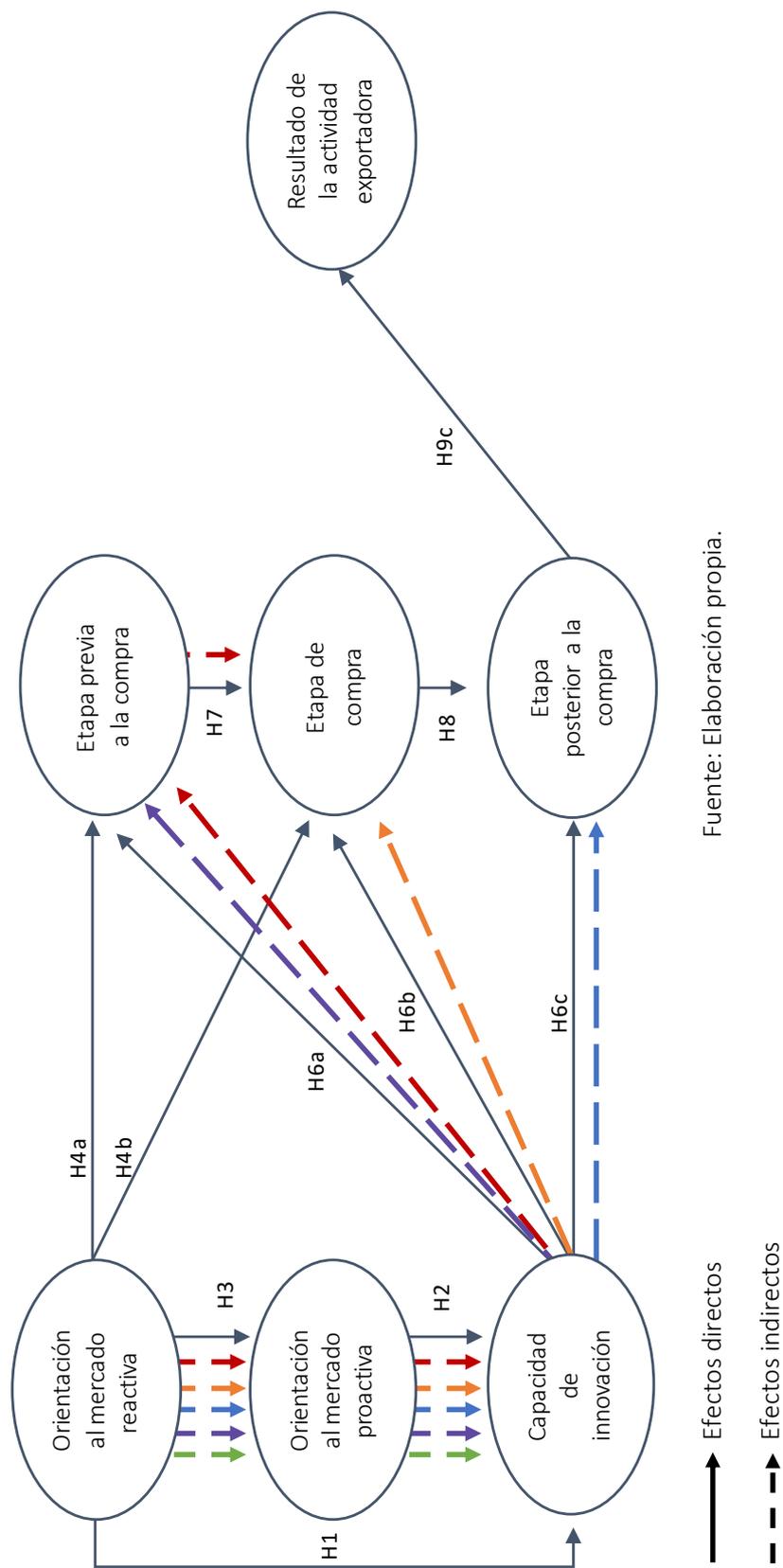
De la misma manera se aceptan las hipótesis que relacionan las etapas de compra de la integración multicanal (H7 y H8). Nuestros resultados coinciden con los trabajos de estudio de Neslin et al. (2006); Verhoef et al. (2009); Oh et al. (2012); Cao (2014); Piotrowicz y Cuthbertson (2014); Bernon et al. (2016); Picot-Coupey et al. (2016); Larke et al. (2018).

Por último, destacamos la relación entre la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra y los resultados de la actividad exportadora (H9c). Así, los resultados se encuentran en la línea de Oh et al. (2012), Herhausen et al. (2015) y Yan y Pei (2018) a los que se añade el factor de la internacionalización.

La orientación al mercado reactiva no se relaciona directa y positivamente con la capacidad de integración multicanal de la etapa posterior a la compra. No obstante, tras

el análisis de los efectos indirectos, destacamos el rol de la orientación al mercado proactiva y de la capacidad de innovación como variables mediadoras. En la Figura 4.1 se reflejan los resultados del contraste de las hipótesis y los efectos indirectos. Las flechas en gris son las relaciones estructurales (efectos directos) que hemos podido aceptar a través del contraste de hipótesis. Las flechas de color son los efectos indirectos significativos. Las flechas en verde muestran el efecto indirecto de la orientación al mercado reactiva en la capacidad de innovación a través de la la orientación al mercado proactiva (M_{25}). El efecto indirecto de color naranja es la orientación al mercado reactiva en la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra a través de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación (M_{26}). Las flechas en rojo son el efecto indirecto de la orientación al mercado reactiva en la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra a través de la orientación al mercado proactiva, la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra (M_{28}). El efecto indirecto de la orientación al mercado reactiva en la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra a través de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación tiene el color azul (M_{33}). El efecto indirecto de la orientación al mercado reactiva en la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra a través de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación se presentan con el color morado (M_{44}).

Figura 4.1 Efectos directos e indirectos en el modelo.



4.5 Resumen y conclusiones del Capítulo 4

A lo largo de este capítulo hemos procedido al estudio y análisis de los resultados de la investigación empírica sobre la influencia de las capacidades dinámicas de marketing en la capacidad de integración multicanal en las diferentes etapas de compra y sus efectos en los resultados de la actividad exportadora de las pymes mexicanas.

Igualmente, hemos examinado los datos descriptivos revelando información en cuanto a la respuesta de las preguntas del cuestionario. Detectamos que todos los ítems han obtenido valores entre 3,27 y 4,30 aplicando escalas de Likert de 5 puntos.

En cuanto al análisis del modelo de medida, hemos evaluado los constructos del modelo y de acuerdo con el resultado hemos depurado los ítems que mostraban menos relevancia. En el caso de los constructos reflectivos, todos ellos han cumplido con los criterios de fiabilidad y validez, una vez eliminados dos ítems de la eficacia percibida; así, se eliminaron dos indicadores (EF1 y EF2) que no obtuvieron cargas por encima de 0,70. De los modelos de medida formativos, se ha obtenido evidencia para poder afirmar que la orientación al mercado proactiva y la capacidad de multicanalidad en las tres etapas de compra son constructos que cumplen con los criterios establecidos para evaluar el modelo de medida. El modelo de medida de la orientación al mercado reactiva no ha obtenido suficiente evidencia para mantener dos ítems (OMR5 y OMR6).

Asimismo, hemos evaluado el modelo estructural analizando la significatividad de las relaciones estructurales y los efectos indirectos. Respecto a las relaciones estructurales entre las diferentes variables dependientes e independientes, podemos afirmar que el modelo cumple con los criterios de la colinealidad y de la predicción de las variables endógenas. Las relaciones más significativas del modelo son las siguientes:

- (1) La relación entre la capacidad de innovación y los resultados de la actividad exportadora a través de la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra. En nuestro modelo confirmamos la H6c que es la influencia de la capacidad de innovación sobre la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra y la H9c que es la relación entre la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra y los resultados de la actividad exportadora.

- (2) El papel clave de la capacidad de innovación en la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra (H6a y H6b).
- (3) El papel clave de la orientación al mercado reactiva en la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra (H4a y H4b).
- (4) Las relaciones directas y positivas entre las capacidades dinámicas de marketing. La influencia de la orientación al mercado reactiva en la capacidad de innovación (H1), la influencia de la orientación al mercado proactiva en la capacidad de innovación (H2) y la influencia de la orientación al mercado reactiva en la orientación al mercado proactiva (H3).
- (5) Las relaciones entre las etapas de compra de la capacidad de integración multicanal. La influencia de la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra sobre la etapa de compra (H7) y la influencia de la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra sobre la etapa posterior a la compra (H8).

En cuanto a los efectos indirectos, destacamos la importancia de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación como variables mediadoras. Observamos que nuestro modelo tiene cinco efectos indirectos significativos:

- (1) La relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de innovación mediada por la orientación al mercado proactiva (M₂₅)
- (2) La relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra mediada por la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación (M₂₆).
- (3) La relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra mediada por la orientación al mercado proactiva, la capacidad de innovación y la capacidad de integración en la etapa previa a la compra (M₂₈).
- (4) La relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra mediada por la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación (M₃₃).

- (5) La relación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra mediada por la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación (M₄₄).

Capítulo 5. Conclusiones, implicaciones y limitaciones

5.1	CONCLUSIONES Y PRINCIPALES APORTACIONES ACADÉMICAS.....	219
5.2	IMPLICACIONES GERENCIALES	228
5.3	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	229

En este último capítulo de la presente Tesis Doctoral desarrollamos las principales conclusiones teóricas y empíricas que permiten dar respuesta al objetivo principal: analizar la influencia de las capacidades dinámicas de marketing en los resultados de la actividad exportadora a través de la integración multicanal. A partir del objetivo principal se plantearon cuatro objetivos específicos, que han sido abordados en los capítulos precedentes. El Capítulo 5 discute las conclusiones alcanzadas para cada objetivo específico, destacando las contribuciones que suponen un avance para la literatura. También, se identifican las implicaciones gerenciales de estas conclusiones para las pymes internacionalizadas. Finalmente, señalamos las limitaciones de esta Tesis Doctoral y apuntamos futuras líneas de investigación.

5.1 Conclusiones y principales aportaciones académicas

A lo largo de esta Tesis Doctoral hemos analizado las posibilidades que la internacionalización a través de una estrategia multicanal integrada ofrece a las pymes. Para ello, hemos recurrido a las corrientes académicas más recientes en cuanto a las capacidades dinámicas de marketing y hemos descrito el rol de la orientación al mercado reactiva y proactiva y la capacidad de innovación en la creación y reconfiguración de la capacidad de integración multicanal. Hemos detectado que la capacidad de integración multicanal ayuda a desarrollar sinergias entre los canales online y offline en las distintas etapas de compra en el ámbito de las pymes exportadoras mexicanas.

El objetivo general de la presente Tesis Doctoral ha sido estudiar el papel de la capacidad de integración multicanal investigando sus vínculos con las capacidades dinámicas de marketing y su influencia en los resultados de la actividad exportadora de las pymes mexicanas. De este objetivo general se derivaron cuatro objetivos específicos que se han ido respondiendo a lo largo de los cuatro capítulos precedentes. A continuación, exponemos las conclusiones alcanzadas para cada uno de los objetivos.

O.E.1 Analizar la internacionalización de las pymes y el papel del canal online para estimular la actividad exportadora

Esta Tesis Doctoral ha abordado la internacionalización a través de la inclusión e integración del canal online al sistema existente de canales desde la perspectiva de las pymes exportadoras mexicanas. Las exportaciones en México se caracterizan por la dependencia en el volumen de la exportación en pocas empresas de gran tamaño y en el destino principal, Estados Unidos (Euromonitor, 2018). Consecuentemente, la participación de las pymes, en especial de las micro- y pequeñas empresas en las exportaciones es limitada. Además, no existe una diversificación en los destinos de exportación. Estas dependencias causan la necesidad de que la economía mexicana involucre a las pymes en las exportaciones (UNCTAD, 2017a; OCDE, 2018a). Hemos visto que una posible vía de desarrollo es la internacionalización a través de la inclusión del canal online al sistema de canales. Para que las pymes mexicanas puedan aprovechar el canal online, éstas tienen que superar obstáculos a la internacionalización (Leonidou,

2004; OCDE, 2018c) y a la venta online (UNCTAD, 2015; ITC, 2017a; APEC, 2018; WTO, 2018).

El enfoque de las capacidades dinámicas se caracteriza por ser un marco flexible para explicar la internacionalización de las pymes (Luo, 2000; Prange y Verdier, 2011; Wu et al., 2016). De acuerdo con el enfoque de las capacidades dinámicas, las empresas se adaptan a las circunstancias complejas en mercados exteriores a través del desarrollo de ventajas competitivas, el impulso de estrategias de internacionalización y la aceleración de los procesos de la internacionalización (Prange y Verdier, 2011; Kalinic y Forza, 2012, Morgan et al., 2012; Lisboa et al., 2013; Villar et al., 2014; Swoboda y Olejnik, 2016). Las capacidades dinámicas permiten el desarrollo y la reconfiguración de capacidades operativas (Teece et al., 1997; Teece, 2000; Teece, 2007). A través del desarrollo de las capacidades dinámicas, las empresas pueden integrar el canal online en su sistema preexistente de canales.

O.E.2. Contribuir a la delimitación conceptual del constructo de la capacidad de integración multicanal.

Con los avances de la digitalización surgieron nuevos canales de marketing y las empresas empezaron a pasar de una estrategia monocal a una estrategia multicanal (Rao et al., 2008; Bilgicer et al., 2015; Herhausen et al., 2015). La proliferación de canales causa la necesidad de que haya una gestión del sistema de canales que evite que los canales sean administrados independientemente. Las cadenas de suministro fragmentadas pueden tener efectos negativos en la experiencia del cliente.

En los últimos años se ha generado un gran interés en la investigación para analizar la integración de los distintos canales. Los trabajos en esta línea adoptan bien la perspectiva de los consumidores o la perspectiva de los minoristas (Chen et al., 2018). En la presente Tesis Doctoral adoptamos la perspectiva de las empresas productoras y comercializadoras y a través de la revisión de la literatura, ayudamos a operacionalizar el concepto de la capacidad de integración multicanal para este tipo de empresas. Los resultados de nuestro análisis de la literatura muestran que la capacidad de integración multicanal es una capacidad de marketing que ayuda a integrar las funciones de múltiples canales con el fin de crear sinergias y reducir el efecto de canibalización entre ellos (Neslin et al., 2006;

Pentina y Hasty, 2009; Oh et al., 2012; Cao y Li, 2015; Herhausen et al., 2015; Wu y Wu, 2015; Saghiri et al., 2017).

La integración multicanal puede tener diferentes grados de integración, la integración multicanal, cross-canal y omnicanal, de acuerdo con el nivel de la sincronización de los diferentes elementos de integración. Los elementos de integración ayudan a coordinar las actividades de la promoción, la gestión de información de las transacciones, la gestión de información sobre los productos y precios, el acceso a la información, el cumplimiento de los pedidos y el servicio al cliente en los canales online y offline (Bendoly et al., 2005; Oh et al., 2012; Jiang et al., 2015; Saghiri et al., 2017; Zhang et al., 2018). Estos elementos de integración se realizan durante las etapas del proceso de compra, la etapa previa a la compra, la etapa de compra y la etapa posterior a la compra. Aunque la consideración de las etapas de compra es importante para entender los procesos de compra de los clientes y ofrecer una experiencia sin fisuras, no ha sido muy estudiada en el ámbito de la capacidad de integración multicanal. Nuestro análisis contribuye a delimitar el constructo de la capacidad de integración multicanal para entender los efectos de sinergia y de la creación de una experiencia sin fisuras para el cliente.

O.E.3. Identificar la función y la naturaleza de las capacidades dinámicas de marketing y su influencia en la capacidad de integración multicanal.

Para dar respuesta a este objetivo hemos realizado una revisión de la literatura que nos ha permitido comprender la tipología de las capacidades de marketing. Observamos que no existe consenso en la definición de las capacidades dinámicas de marketing en la literatura. Con el fin de identificar las funciones y la naturaleza, catalogamos las capacidades de marketing en tres niveles: inferior, intermedio y superior. Las capacidades de marketing de nivel inferior e intermedio no se clasifican como capacidades dinámicas de marketing. Las capacidades de nivel inferior son procesos funcionales de marketing para implementar las actividades de la mezcla de marketing y las capacidades de nivel intermedio tienen una función de arquitectura, de estrategia y son de carácter interfuncional. Las capacidades de nivel superior se caracterizan como capacidades dinámicas de marketing pues soportan los procesos para explorar e integrar nuevo conocimiento de los mercados que ayude a la empresa a evolucionar (Bruni y Verona,

2009) y actúan sobre otras capacidades de los niveles inferiores (Winter, 2003; Zollo y Winter, 2002; Danneels, 2011; Barrales et al., 2014; Morgan et al., 2018).

Las capacidades dinámicas de marketing se caracterizan por su idoneidad en la renovación de recursos y capacidades operativas, la integración de conocimiento y la coordinación interfuncional. Hemos determinado la orientación al mercado reactiva, la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación como capacidades dinámicas de marketing. El constructo de la orientación al mercado ha sido muy estudiado y existen diversos enfoques. La aportación de Narver y Slater (1990) ha sido una de las que más atención han captado y han sido ampliadas por los propios autores (Narver et al., 2000; Narver et al., 2004). De acuerdo con Narver et al. (2004), es conveniente considerar la conceptualización dual de la orientación al mercado que diferencia entre dos orientaciones complementarias: la orientación al mercado reactiva y proactiva. Mientras que la orientación al mercado reactiva permite la comprensión del mercado a través de la detección de las necesidades expresadas, la orientación al mercado proactiva ayuda a detectar las necesidades latentes de los clientes. Ambas orientaciones al mercado forman el fundamento para que las empresas promuevan acciones que aborden las necesidades de los clientes a través de las capacidades específicas u operacionales (Murray et al., 2011; O’Cass y Ngo, 2012; Kachouie et al., 2018). La capacidad de innovación permite que las empresas muestren una cultura abierta hacia las nuevas ideas que fortalecen la integración de nuevo conocimiento a través de la reconfiguración de productos o procesos existentes o del desarrollo de nuevos productos o procesos.

La orientación al mercado en su vertiente reactiva y proactiva y la capacidad de innovación son capacidades dinámicas de marketing ya que reconfiguran o activan otras capacidades de orden inferior, como sería la capacidad de integración multicanal. La capacidad de integración multicanal es una capacidad de marketing de nivel intermedio que permite la coordinación de diversas funciones en la empresa. A diferencia de las capacidades dinámicas de marketing, la capacidad de integración multicanal no tiene el objetivo de recolectar e integrar conocimiento de mercado y no inicia la renovación de otros recursos o capacidades.

O.E.4. Proponer y contrastar un modelo de la capacidad de integración multicanal que explique la relación con las capacidades dinámicas de marketing y las consecuencias en los resultados de la actividad exportadora.

La cuarta aportación de esta Tesis Doctoral es el diseño y contraste de un modelo de relaciones estructurales que explica las relaciones entre las capacidades dinámicas de marketing y los resultados de la actividad exportadora a través de la capacidad de integración multicanal.

En primer lugar, el modelo propuesto hipotetiza las relaciones entre las capacidades dinámicas de marketing. Nuestros resultados profundizan en los trabajos de Zhang y Zhu (2016) confirmando la relación positiva entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de innovación (H1) bajo la perspectiva de las empresas exportadoras. Asimismo, nuestros resultados confirman la influencia positiva de la orientación al mercado proactiva sobre la capacidad de innovación (H2), teniendo en cuenta la aportación de Menguc y Auh (2006). De acuerdo con las aportaciones de Jaworski et al. (2000), Narver et al. (2000) y Atuahene-Gima et al. (2005), nuestros resultados reafirman la relación positiva y directa entre la orientación al mercado reactiva y la orientación al mercado proactiva (H3). Así pues, la orientación al mercado, tanto en su vertiente reactiva como proactiva, es un antecedente de la capacidad dinámica de innovación. Nuestros resultados profundizan en los trabajos anteriores confirmando las relaciones entre las capacidades dinámicas de marketing y destacando el papel de la orientación al mercado como capacidad dinámica fundamental en el área de marketing. La principal contribución radica en la aplicación de las capacidades dinámicas de marketing en el de la internacionalización de las pymes.

El modelo establece tres hipótesis sobre la influencia de las capacidades dinámicas de marketing en la capacidad de integración multicanal (H4, H5 y H6). En lo relativo al efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la capacidad de integración multicanal, concluimos que la orientación al mercado reactiva muestra relaciones positivas y directas sobre la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra (H4a) y en la etapa de compra (H4b). Sin embargo, la orientación al mercado reactiva no muestra una relación directa en la capacidad de integración en la etapa posterior a la compra (H4c). Una de las posibles explicaciones hace referencia a las crecientes expectativas en cuanto

a los procesos de devolución (De Leeuw, Minguela-Rata, Sabet, Boter y Sigurðardóttir, 2016; Wang, Chen, Rogers, Ellram y Grawe, 2017; Daugherty, Bolumole y Grawe, 2018) y los servicios posteriores a la venta (Ailawadi y Farris, 2017) que causan que las necesidades de los clientes hayan podido verse sujetas a un cambio disruptivo.

Por otro lado, nuestros resultados confirman la relación directa y positiva entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal de la etapa previa a la compra (H4a). De esta forma, detectamos la existencia de un efecto indirecto de la orientación al mercado reactiva y de la capacidad de integración multicanal de la etapa previa a la compra (M_{44}). También, podemos confirmar la relación directa y positiva entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal de la etapa de compra (H4b). La relación de la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal de la etapa de compra está mediada por la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación (M_{26}) y la orientación al mercado proactiva, la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra (M_{28}). La contribución radica en la confirmación de que el conocimiento sobre el consumidor es un factor importante que redundará en la capitalización de la experiencia del cliente (McBreath, 2018). Los clientes interactúan con las empresas a través de diversos puntos de contacto en diferentes canales, esto requiere que las empresas integren las diferentes funciones de marketing para brindar experiencias positivas a los clientes (Lemon y Verhoef, 2016). Nuestros resultados representan una innovación respecto a la relación de la orientación al mercado reactiva con las diferentes etapas de compra que permite entender el rol de las necesidades expresadas durante el proceso de compra. Estos resultados dan respuestas a la sugerencia de Zhang et al. (2018), quienes demandan investigaciones para entender el proceso de decisión de compra de los clientes dado su creciente empoderamiento y a la sugerencia de Zhang et al. (2017) de explorar los conocimientos sobre los canales enfocándose en los comportamientos y dependencias de los clientes en los diferentes canales.

Otra de las variables que no muestra una relación directa es la orientación al mercado proactiva con la capacidad de integración multicanal de cada una de las etapas de compra (H5a, H5b, H5c). De las capacidades dinámicas de marketing, la orientación al mercado proactiva ha sido considerada una de las más influyentes en las capacidades de marketing

(Kachouie et al., 2018). Nuestros resultados apoyan las conclusiones de Atuahene-Gima et al. (2005) que detectan que las empresas que implementan simultáneamente altos niveles de orientación reactiva y proactiva no necesariamente obtienen mayores beneficios, en nuestro caso, mayores niveles en la capacidad de integración. Asimismo, las necesidades latentes de los clientes son altamente volátiles (Jaeger, Zacharias y Brettel, 2016). Otra de las posibles explicaciones a esta situación puede ser los efectos indirectos; la orientación al mercado proactiva juega un papel clave como mediadora entre la orientación al mercado reactiva y de la capacidad de integración multicanal de las diferentes etapas de compra a través de la capacidad de innovación (M₂₅, M₂₆, M₂₈, M₃₃, M₄₄). Las necesidades latentes de los consumidores se tienen que reflejar en la capacidad de innovación, por ejemplo, a través del desarrollo de nuevos productos para tener efectos en la capacidad de integración. Esa contribución confirma la aportación de Jaeger et al. (2016), según la cual, las empresas deben investigar continuamente las necesidades latentes e implementarlas en innovaciones disruptivas.

Respecto a las relaciones entre la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal, hemos podido confirmar las relaciones significativas en todas las etapas de compra (H6a, H6b, H6c). En primer lugar, confirmamos la influencia directa y positiva de la capacidad de innovación en la capacidad de integración en la etapa previa a la compra (H6a). Teniendo en cuenta que una integración completa se logra a través de la integración de todos los puntos de contacto, Larke et al. (2018) destacan la importancia de la capacidad estratégica en el proceso de implementación. De la misma manera, nuestros resultados afirman la necesidad de la capacidad de innovación en la integración multicanal en la etapa de compra (H6b). La integración de los canales requiere la reconfiguración de la red de distribución existente que permite el cumplimiento integrado de pedidos (Melacini, Perotti, Rasini y Tappia, 2018). En cuanto a la etapa posterior a la compra (H6c), nuestros resultados afirman la aportación de Bernon et al. (2016) que destaca la necesidad de innovaciones en los sistemas omnicanal para enfrentarse a los crecientes desafíos respecto a la gestión de las devoluciones. La presente aportación se sustenta en la expectativa de los clientes de obtener una experiencia de compra sin fisuras entre los diferentes canales de marketing que requiere que las empresas desarrollen formatos innovadores y que los elementos de integración estén a la vanguardia.

Asimismo, podemos confirmar la aportación de Steinfield et al. (2002) sobre las relaciones entre las diferentes etapas de compra, según planteaban las hipótesis H7 y H8. Nuestros resultados contribuyen a dar un paso adelante en la literatura académica sobre la coordinación de las etapas de compra (Wu y Wu, 2015) al detectar las relaciones entre las etapas de compra. De esta manera, hemos constatado la existencia de una influencia directa entre la etapa previa a la compra y la etapa de compra (H7) y entre la etapa de compra y la etapa posterior a la compra (H8). Estas relaciones entre las etapas de compra son importantes para entender cómo influye la etapa posterior a la compra en los resultados de la actividad exportadora. Aunque la integración en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra no tienen un efecto directo en los resultados exportador, son condiciones para que la etapa posterior a la compra pueda tener un efecto positivo en el resultado exportador. En este sentido, nuestros resultados no solo confirman estos hallazgos, sino que suponen una aportación a la literatura académica al constatar que esta relación se presenta además en otro escenario no testado por investigaciones anteriores.

Finalmente, nuestro modelo analiza el efecto directo de la integración multicanal en los resultados de exportación (H9a, H9b, H9c). Entre nuestros resultados destacamos que únicamente la etapa posterior a la compra de la capacidad de integración multicanal tiene un efecto significativo sobre los resultados de la actividad exportadora (H9c). La capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra no se relacionan de manera directa con los resultados de la exportación (H9a, H9b). Las posibles razones que explican la no existencia de una relación significativa entre la capacidad de integración en la etapa previa a la compra sobre los resultados de la actividad exportadora (H9a) están en la naturaleza de la etapa previa a la compra. Los clientes no toman acciones como la compra o recompra que pueden influir en el resultado de la actividad exportadora. En cuanto a la inexistente relación entre la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra y los resultados de la actividad exportadora (H9b), esta situación puede ser debida a las crecientes expectativas de los clientes en tener una experiencia perfecta que señala Daugherty et al. (2018). Bajo esta perspectiva, existirían elementos de integración de la etapa previa a la compra y de la etapa de compra que ya se consideran básicos y en su aparición separada no ofrecen un valor añadido que pueda resultar en una mejora de los resultados de la exportación. En este sentido surgen

oportunidades para investigar la razón por la que estas variables no están asociadas con los resultados de la exportación.

Respecto a la relación existente entre la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra y los resultados de la actividad exportadora (H9c), nuestros resultados permiten concluir que los elementos de integración que tienen mayor influencia en los resultados de la exportación son la devolución, reparación o servicios adicionales en tiendas físicas de los productos comprados online, la ayuda y el soporte técnico online para productos comprados en tiendas físicas y la recopilación de información sobre los consumidores en ambos canales para personalizar el marketing y la investigación de mercados. En este sentido, nuestros resultados coinciden con la línea marcada por Wang et al. (2017), en cuya investigación se afirma la importancia de la logística inversa y la gestión de las devoluciones. De Leeuw, et al. (2016) afirman la necesidad de proporcionar métodos de devolución flexibles y transparentes ya que influyen en la atención al cliente. De esta manera, según concluyen Daugherty et al. (2018), la gestión de las devoluciones se ha convertido en una prioridad para las empresas ya que es un aspecto importante que redundará en la satisfacción del cliente y en las intenciones de recompra. Por otro lado, nuestra investigación confirma los resultados de estudios recientes que muestran la importancia de la oferta del servicio al cliente en sistemas multicanal. Saghiri et al. (2018) señalan que el cliente considera el canal online y la tienda física como una única unidad y que demanda interactuar a través de los distintos canales. El creciente uso de diferentes canales de una transacción refleja la necesidad de una integración completa, es decir una gestión omnicanal, dado que los clientes actúan como integradores automotivados (Saghiri et al., 2017; Zhang et al., 2018); el objetivo es que las empresas establezcan sistemas uniformes en cuanto a su logística y servicio posterior a la compra (Ailawadi y Farris, 2017). La aportación innovadora de nuestros resultados es evidenciar la relación existente entre los elementos de integración que afectan a los servicios logísticos posteriores a la compra y los resultados de la actividad exportadora.

En síntesis, nuestro estudio vuelve a enfatizar el papel de las capacidades dinámicas de marketing de niveles inferiores, que son capaces de activar las capacidades dinámicas y así influir positivamente en los resultados de la actividad exportadora. Las capacidades

dinámicas de marketing sustentan las actividades de recopilación de información sobre los mercados y tienen un papel fundamental en la reconfiguración de recursos y capacidades (Ambrosini y Bowman, 2009). Nuestros resultados destacan el importante papel de la capacidad dinámica de innovación, que recoge los efectos de la orientación al mercado en la integración multicanal. Asimismo, una aportación innovadora es la revelación del papel protagonista de la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra como mediadora entre la capacidad de innovación y los resultados de la actividad exportadora. Por lo tanto, las empresas que desarrollan las capacidades dinámicas de marketing de la orientación al mercado reactiva y proactiva y la capacidad de innovación son capaces de reconfigurar las capacidades de integración multicanal en las diferentes etapas de compra y logran mejores resultados en la exportación.

5.2 Implicaciones gerenciales

Además de las aportaciones académicas, la presente Tesis Doctoral tiene implicaciones en la situación específica de las pymes exportadoras en México. Es importante destacar la perspectiva que tomamos en esta investigación ya que nos permite proporcionar implicaciones para las pymes productoras y comercializadoras con el fin de mejorar sus procesos y procedimientos y consecuentemente sus resultados de exportación.

Según afirman Zhang et al. (2018), el poder de internet y la creciente digitalización han causado un cambio en las expectativas de los clientes al que las empresas tratan de adaptarse a través de la creación de un entorno omnicanal mediante la integración de los canales. En este contexto, y de acuerdo con los resultados de la presente Tesis Doctoral, las pymes mexicanas se beneficiarán de adoptar un enfoque orientado al mercado. Tal como señalan Saghiri et al. (2018), es importante participar en la creación y aportación de este nuevo paradigma que se caracteriza por la impaciencia de los clientes. De esta manera, proponemos a las pymes mexicanas enfocar sus esfuerzos en la detección de las necesidades cambiantes de los clientes e implementar soluciones a través del desarrollo de nuevos productos o procesos que permitan la mejora de la experiencia integrada de los mismos en todos los canales. Asimismo, es importante que las pymes consideren las actividades de la competencia y que implementen este conocimiento en sus procesos interfuncionales. De este modo se recomienda el desarrollo de la capacidad dinámica de

innovación prestando mayor atención a los procesos de desarrollo de nuevos productos, e invirtiendo en recursos que desarrollen la capacidad estratégica y tecnológica.

La variable clave en la capacidad de integración multicanal es la etapa posterior a la compra; según las conclusiones académicas son los componentes de la logística inversa, en concreto la devolución y el servicio al cliente. En consecuencia, la principal aportación para las pymes mexicanas que exportan a través de un sistema de canales online y offline es dotar de relevancia al servicio posterior a la venta y a la reconfiguración de los procesos de la logística inversa y el servicio al cliente para ofrecer una experiencia integrada al cliente. De acuerdo con Yan y Pei (2018), las políticas de devolución ayudan a establecer relaciones duraderas con los clientes. Tener unas condiciones que integren las devoluciones de las compras online y offline pueden marcar la diferencia con respecto a la competencia y pueden ser el factor clave para mejorar los resultados de la actividad exportadora.

Según afirman Melero, Sese y Verhoef (2016), los clientes son conscientes de toda la información que se brinda a las empresas sobre sus historiales de compra, hábitos y características demográficas y, por lo tanto, exigen actividades de marketing personalizadas a cambio. Por este motivo, en la era omnicanal, el desafío de las empresas es responder a las demandas de los clientes cubriendo una serie de exigencias relacionadas con el servicio (Daugerty et al., 2018). Las pymes exportadoras de México han de evolucionar hacia un enfoque centrado en el cliente para desarrollar relaciones exitosas con sus clientes.

5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Después de haber presentado las conclusiones académicas y las implicaciones para la gestión, cerramos este capítulo y la presente tesis doctoral con las limitaciones y futuras líneas de investigación.

Con respecto a la variable central utilizada en la construcción del modelo presentado, la capacidad de integración multicanal, incidimos en la necesidad de profundizar en su medición. Reconocemos el escaso sustento que aún poseen las escalas de medición. En nuestra propuesta, la capacidad de integración multicanal ha sido determinada como un constructo que se compone de distintos elementos de integración en las etapas de

compra. Sin embargo, podemos concluir que existen otras dimensiones a considerar como por ejemplo los agentes (Saghiri et al., 2017). En futuras investigaciones pudiera ser adecuado proponer una escala que considere las diferentes dimensiones de la integración multicanal en su medición, los elementos de integración, las etapas de compra y los agentes, para obtener una visión más completa de la capacidad de integración multicanal.

En cuanto a la metodología, hubiera sido interesante incluir un estudio cualitativo con entrevistas en profundidad a los gerentes de las pymes internacionalizadas y con implementación de múltiples canales para confirmar las capacidades dinámicas de marketing seleccionadas en el estudio y explorar si existen otras capacidades dinámicas de marketing que influyen en la capacidad de integración multicanal. Sin embargo, tal como señalamos en el apartado 2.1.2.4, el marco de las capacidades dinámicas se desarrolló en los últimos años pasando de estudios principalmente cualitativos que forman la base de la teoría a estudios cuantitativos para comprobar las relaciones entre los constructos. Con todo, nos parece una línea prometedora de investigación profundizar en el rol de las capacidades dinámicas de marketing en el ámbito de la integración multicanal.

Respecto al trabajo de campo, la población muestra ciertas limitaciones. La idea inicial era dirigirse exclusivamente a microempresas, sin embargo, dado el bajo nivel de desarrollo de la multicanalidad de las microempresas mexicanas no nos fue posible y tuvimos que ampliar la muestra a pequeñas empresas. En cuanto a la muestra, reconocemos el carácter heterogéneo del resultado de la recogida de información de empresas de diferentes tamaños (micro- y pequeñas empresas) y sectores de la industria de la manufactura. Estos sectores tienen características distintas que, en parte, limitan las posibilidades de comparar los resultados. No obstante, creemos que una definición más estricta hubiera provocado una población más pequeña y como consecuencia hubiera resultado en una muestra reducida. A pesar de la dificultad de llegar a las empresas del estudio, sería interesante replicar el estudio en el futuro en una población más amplia que englobe a micro- y pequeñas empresas de otros sectores y países para observar las similitudes y diferencias entre los resultados.

En cuanto al diseño del cuestionario, hubiera sido enriquecedor incluir más preguntas referentes a la exportación de las empresas y la configuración de su estrategia

internacional. No obstante, creemos que la ampliación del cuestionario hubiera provocado que el tiempo de respuesta hubiera sido excesivo, como consecuencia hubiera causado una tasa de abandono mayor.

Para futuras investigaciones proponemos el análisis de la influencia de moderadores en la relación establecida entre la capacidad de integración multicanal y los resultados de la actividad exportadora. Entre las variables que podrían afectar a la intensidad de la relación entre estas variables, sería interesante analizar en futuras investigaciones los efectos de moderación en cuanto al número de canales, el sector de pertenencia de la empresa, o el porcentaje de exportación en las ventas totales de la empresa.

En cuanto a las relaciones que no han sido confirmadas en el presente estudio, creemos interesante analizar las razones. Como señalamos anteriormente, la orientación al mercado reactiva no se relaciona con la capacidad de integración en la etapa posterior a la compra. Asimismo, no contamos con relaciones de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal. En cuanto a las relaciones de la capacidad de integración multicanal sobre los resultados de la actividad exportadora, solo se confirma la relación de la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra. En este sentido, creemos interesante profundizar en las razones para obtener un entendimiento mejor sobre las necesidades de los clientes, el proceso de compra y la posibilidad de mejorar el resultado exportador. En futuras investigaciones, sería interesante profundizar en la ambidestreza de la orientación al mercado reactiva y proactiva y en la existencia de efectos positivos o negativos en la interacción con la capacidad de integración multicanal. De la misma manera, sería interesante profundizar en los elementos de integración que causan un efecto en los resultados de la actividad exportadora.

En este sentido, proponemos analizar si existe una diferencia entre el tamaño y el sector de la empresa. En definitiva, consideramos fundamental desarrollar las líneas de investigación señaladas para obtener mayor entendimiento sobre los temas principales de la capacidad de integración multicanal.

Referencias

- Aaby, N. E., y Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7–26.
- Abell, D. F. (2010). *Managing with dual strategies*. New York: Simon and Schuster.
- Ackermann, S., y von Wangenheim, F. (2014). Behavioral Consequences of Customer-Initiated Channel Migration. *Journal of Service Research*, 17(3), 262–277. doi:10.1177/1094670513519862
- Agarwal, S., y Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490257
- Aguinis, H., Edwards, J. R., y Bradley, K. J. (2016). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665–685. doi:10.1177/1094428115627498
- Ahokangas, P. (1998). International orientation and external resource dependence of Nordic engineering firms. En Haahti, A., Graham, H., y Donckels, R. (Eds.), *The Internationalization of SMEs* (pp. 81–100). London: Routledge.
- Ailawadi, K. L., y Farris, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135. doi:10.1016/j.jretai.2016.12.003
- Akman, G., y Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69–111.
- Albers, S. (2010). PLS and Success Factor Studies in Marketing. En Esposito Vinzi V., Chin W., Henseler J., y Wang H. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: concept, methods and applications*, (pp. 409–425). Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-540-32827-8_19
- Aldas, J., Küster, I., y Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437–452. doi:10.1108/14601060510627812
- Ali, A., Krapfel, R., y LaBahn, D. (1995). Product Innovativeness and Entry Strategy: Impact on Cycle Time and Break-even Time. *Journal of Product Innovation Management*, 12(1), 54–69. doi:10.1111/1540-5885.t01-1-1210030
- Ali, H. (2015). Dynamic capabilities in the internationalization of Small and Medium Enterprises (SMES): Evidence from Malaysian manufacturing SMES. En: Iqbal, H., Binti, A, y Shah, A., *Proceedings of ICARBSS 2015*. Kuala Lumpur, Malaysia.
- 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. doi:10.1177/0170840603249005
- Alonso, J. A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Revista Información Comercial Española*, 725(1), 127–143.
- Alonso, J. A., y Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. *Revista de Economía Aplicada*, 17(5), 189–192.
- Ambrosini, V., y Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

- Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. doi:10.1002/smj.4250140105
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490230
- Anderson, E., y Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490432
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63–92. doi:10.1080/00208825.2000.11656783
- Andersson, S., y Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260–276. doi:10.1007/s10843-015-0149-5
- Andrews, J., y Smith, D. C. (1996). In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174–187. doi:10.2307/3152145
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. En Foss, N.J (Ed.). *Resources, firms and strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective* (pp. 52- 59). New York: Oxford University Press.
- Arend, R. J. (2014). Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the ‘capability enhancement–SME performance relationship. *Small Business Economics*, 42 (1), 33–57.
- 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. doi:10.1111/j.1540-627x.2008.00253.x
- Armstrong, C. E., y Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986. doi:10.1177/0149206307307645
- Arndt, C., Buch, C. M., y Mattes, A. (2012). Disentangling barriers to internationalization. *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne D'économique*, 45(1), 41–63. doi:10.1111/j.1540-5982.2011.01686.x
- Arthurs, J. D., y Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195–215. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.04.004
- Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) (2018, Febrero 20). APEC Policy Support Unit. Policy Brief No. 20. Recuperado de: www.apec.org/About-Us/Policy-Support-Unit.
- Asociación Mexicana de Internet (AIMX) (2018a). Mapa de Rutas de Comercio Electrónico Informe ejecutivo. Recuperado de: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Comercio-Electronico/orderby,7/lang,es-es/?Itemid=>.
- Asociación Mexicana de Internet (AIMXb) (2018). Estudio de Comercio Electrónico en México 2018. Recuperado de: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/func-startdown/95/lang,es-es/?Itemid=>.
- Athreye, S. S. (2005). The Indian software industry and its evolving service capability. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 393–418. doi:10.1093/icc/dth056

- Atuahene-Gima, K., 1996. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93–103. doi:10.1016/0148-2963(95)00051-8
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability–Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.61
- Atuahene-Gima, K., y Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–74. doi:10.1287/orsc.12.1.54.10121
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., y Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of product innovation management*, 22(6), 464–482. doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x
- Augier, M., y Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, 47(2), 175–192. doi:10.1007/s11575-007-0010-8
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., y Caravella, M. (2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96–111. doi:10.1509/jm.09.0081
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A., y Tzokas, N. (1994). Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing*, 28(11), 5–28. doi:10.1108/03090569410075812
- Business 20 (B20) (2017). Shaping an Interconnected World. Building Resilience – Improving Sustainability – Assuming Responsibility. B20 POLICY RECOMMENDATIONS TO THE G20. Recuperado de: https://www.b20germany.org/fileadmin/user_upload/documents/B20/b20-summary-doc-en.pdf
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. doi:10.1177/009207038801600107
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. G., y Srivastava, R. K. (2008). Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? *Journal of Marketing*, 72(6), 49–64. doi:10.1509/jmkg.72.6.49
- Bahn, D.L., y Fischer, P.P., 2003. Clicks and mortar: balancing brick and mortar business strategy and operations with auxiliary electronic commerce. *Information Technology and Management* 4 (2), 319–334.
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (2007). Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316–334. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00254.x
- Balabanis, G., Stables, R. E., y Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583–603. doi:10.1108/03090569710176592
- Baldwin, J. R., y Gu, W. (2003). Export-market participation and productivity performance in Canadian manufacturing. *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'Économique*, 36(3), 634–657. doi:10.1111/1540-5982.t01-2-00006
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.

- Barkema, H. G., Bell, J. H., y Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.
- Barkema, H. G., y Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., y Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Barrales, V., Martínez, F. J., y Gázquez, J. C. (2014). Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397–416. doi:10.1111/ijmr.12026
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. doi:10.1177/0149206309350776
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., y Lommelen, T. (2011). A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 252–272. doi:10.1177/0894486511409210
- Beck, N., y Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27 (6), 170–178. doi:10.1016/j.jretconser.2015.08.001
- Becker, J.-M., Klein, K., y Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5/6), 359–394. doi:10.1016/j.lrp.2012.10.001
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75. doi:10.1108/03090569510097556
- Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., y Venkataramanan, M. A. (2005). Online/In-Store Integration and Customer Retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313–327. doi:10.1177/1094670504273964
- Benito, G. R., y Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *MIR: Management International Review*, 37(2), 7–25.
- Benner, M. J., y Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. doi:10.2307/30040711
- Berghman, L., Matthyssens, P., y Vandenbempt, K. (2012). Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 27–39. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.014
- Bernon, M., Cullen, J., y Gorst, J. (2016). Online retail returns management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 584–605. doi:10.1108/ijpdm-01-2015-0010

- Berry, L. L., Bolton, R. N., Bridges, C. H., Meyer, J., Parasuraman, A., y Seiders, K. (2010). Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155–167. doi:10.1016/j.intmar.2010.02.001
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., y Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Beske, P., Land, A., y Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152 (8), 131–143. doi:10.1016/j.ijpe.2013.12.026
- Berthou, A. y Vicard, V. (2015), Firms' Export Dynamics: Experience Versus Size, *The World Economy*, 38(7), 1130–1158.
- Bhatnagar, A., y Syam, S. S. (2014). Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. *Journal of Business Research*, 67(6), 1293–1302. doi:10.1016/j.jbusres.2013.03.003
- Bianchi, C., y Mathews, S. (2016). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*, 69(2), 426–434. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.048
- Bianchi, C., y Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, 69(10), 4368–4376. doi:10.1016/j.jbusres.2016.02.041
- Bilgicir, T., Jedidi, K., Lehmann, D. R., y Neslin, S. A. (2015). Social Contagion and Customer Adoption of New Sales Channels. *Journal of Retailing*, 91(2), 254–271. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.006
- Bilkey, W. J. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33–46. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490649
- Bilkey, W. J., y Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490783
- Birkinshaw, J., Hamel, G., y Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. doi:10.5465/amr.2008.34421969
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., y Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36–58. doi:10.1525/cmr.2016.58.4.36
- Björkman, I. y Eklund, M. (1996). The Sequence of Operational Modes Used by Finnish Investors in Germany. *Journal of International Marketing*, 4(1), 33–55.
- Blankenburg, D. (1995). A Network Approach to Foreign Market Entry. Business Marketing: An Interaction and Network Perspective, En Möller, K. y Wilson, D., Kluwer (Eds.). *Business marketing: an interaction and network perspective* (pp. 375–405). Dordrecht: Academic Publishers. doi:10.1007/978-94-011-0645-0_14
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., y Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233. doi:10.1007/s11747-010-0202-9
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., y Almeida, J. G. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61–76. doi:10.1177/104225879602000405
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2004). The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271–292. doi:10.1177/0092070304263341

- Boyaci, T. (2005). Competitive stocking and coordination in a multiple-channel distribution system. *IIE Transactions*, 37(5), 407–427. doi:10.1080/07408170590885594
- Brady, T., y Davies, A. (2004). Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601–1621. doi:10.1177/0170840604048002
- Brown, J. R., y Dant, R. P. (2014). The Role of e-Commerce in Multi-Channel Marketing Strategy. In Martínez-López, F.J. (Eds.), *Handbook of Strategic E-Business Management* (pp. 467–487). Heidelberg: Springer.
- 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(1), 101–117. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., y Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Buckley, P.J., y Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Palgrave MacMillan UK.
- Bukht, R. y Heeks, R. (2017). *Development Informatics*. Working Paper Series. Centre for Development Informatics. Manchester: Global Development Institute, SEED. Recuperado de: <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diowkppr68-diode.pdf>.
- Calderón, H., y Kolbe, D. (2016). Dynamic capabilities in the internationalization process of companies distributing products of the agribusiness sector. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 16(2), 5–32. doi:10.7201/earn.2016.02.01
- Calderón, H. , y Kolbe, D. (2017). Dynamic capabilities of Export Service Providers in the Fruit and Vegetable Sector: Approaches to Overcome Internal Export Barriers. *German Journal of Agricultural Economics*, 66(4), 234–244.
- Calof, J. L., y Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-g
- Cámara de Comercio Internacional (ICC) (2016, Septiembre). Trade Dialogues. WTO Business Focus Group 1. MSMEs and e-commerce. Recuperado de: <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2016/10/WTO-Business-focus-Group-1-MSMEs-and-e-commerce.pdf>.
- Camuffo, A., y Volpato, G. (1996). Dynamic Capabilities and Manufacturing Automation: Organizational Learning in the Italian Automobile Industry. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 813–838. doi:10.1093/icc/5.3.813
- Cao, L. (2014). Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69–96. doi:10.2753/jec1086-4415180403
- Cao, L., y Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.005
- Capon, N., Farley, J. U., Lehmann, D. R., y Hulbert, J. M. (1992). Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers. *Management Science*, 38(2), 157–169. doi:10.1287/mnsc.38.2.157
- Carmines, E., y Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Thousand Oaks: Sage Publications. doi:10.4135/9781412985642
- Cassiman, B., y Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56–75. doi:10.1057/jibs.2010.36

- Castro, I., y Roldán, J. L. (2013). A mediation model between dimensions of social capital. *International Business Review*, 22(6), 1034–1050. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.02.004
- Cavusgil, S. T. (1980), The internationalization process of the firm, *European Research*, 8(6), 273–281.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., y Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6–21. doi:10.1108/08858620310458615
- Cavusgil, S. T., y Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. doi:10.1057/jibs.2014.62
- Cavusgil, S. T., y Nevin, J. R. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114–119. doi:10.2307/3151322
- Cavusgil, S. T., y Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21. doi:10.1177/002224299405800101
- Cenfetelli, R. T., y Bassellier, G. (2009). Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 33(4), 689–707. doi:10.2307/20650323
- Cepeda, G., Nitzl, C., y Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. En: Latan H., Noonan R. (Eds.). *Partial Least Squares Path Modeling* (pp. 173–195). Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-319-64069-3_8
- Cepeda, G., y Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437. doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.013
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Chang, S. J. (1995). International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383–407. doi:10.5465/256685
- 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. doi:10.1002/smj.168
- Chen, S.-F. S. (2008). The motives for international acquisitions: capability procurements, strategic considerations, and the role of ownership structures. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 454–471. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400357
- Chen, Y., Cheung, C. M. K., y Tan, C.-W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109 (5), 1–4. doi:10.1016/j.dss.2018.03.007
- 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. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2008.01.015
- Cheng, J. M.-S., Tsao, S.-M., Tsai, W.-H., y Tu, H. H.-J. (2007). Will eChannel additions increase the financial performance of the firm?—The evidence from Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 50–57. doi:10.1016/j.indmarman.2006.06.011
- Chetty, S. (1999). Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121–142. doi:10.1108/03090569910249201

- Chetty, S., y Blankenburg, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93. doi:10.1016/s0969-5931(99)00030-x
- Chetty, S., y Patterson, A. (2002). Developing internationalization capability through industry groups: the experience of a telecommunications joint action group. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), 69–89.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Chin, W. W. (2010): How to write up and report PLS analyses. En: Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J. y Wang, H. (Eds.). *Handbook of Partial Least Squares: concept, methods and applications* (pp. 665–690). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217. doi:10.1287/isre.14.2.189.16018
- Chu, J., Chintagunta, P. K., y Vilcassim, N. J. (2007). Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 29–41. doi:10.1509/jmkr.44.1.29
- Clark, T., Pugh, D. S., y Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605–623. doi:10.1016/s0969-5931(97)00034-6
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coelho, F. J., y Easingwood, C. (2004). Multiple channel systems in services: pros, cons and issues. *The Service Industries Journal*, 24(5), 1–29. doi:10.1080/0264206042000276810
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2da ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., y Aiken, L. S. (1983). *Applied multiple regression for the behavioral sciences*. New York: Laurence Erlbaum Associates.
- Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F., y Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1250–1262. doi:10.1016/j.jbusres.2008.01.013
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>.
- Comisión Europea (2003, Mayo 20). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and médium-sized enterprises (2003/361/EC)*. En: Official Journal of the European Union L 124, p. 36, 20 de mayo de 2003. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>.
- Comisión Europea (2005). *The new SME definition – User guide and model declaration, Enterprise and Industry Publications*. Recuperado de: https://web.archive.org/web/20060718032542/http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2017, Octubre 6): *Nota de Prensa del 6 de octubre de 2017*. Recuperado de: <https://www.cnmc.es/node/365095>, Madrid.

- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2015). *Information Economy Report 2015. Unlocking the Potential of E-commerce for Developing Countries*, Ginebra: UNCTAD. Recuperado de: <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1146>.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2016, Abril). *In search of cross-border e – commerce trade data*. UNCTAD Technical Notes on ICT for Development No. 6. (TN/UNCTAD/ICT4D/06). Recuperado de: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tn_unctad_ict4d06_en.pdf.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2017a, Abril 21). *Ministers to discuss opportunities and challenges of e-commerce with Jack Ma, eBay, Jumia, Huawei, Etsy, PayPal, Vodafone and more*. Recuperado de: <http://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=1466>.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2017b, Octubre 23). *Information Economy Report 2017. DIGITALIZATION, TRADE AND DEVELOPMENT*. 23 Octubre 2017. (Sales No. E.17.II.D.8). Recuperado de: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_en.pdf.
- Conway, T., y Swift, J. S. (2000). International relationship marketing - The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391–1414. doi:10.1108/03090560010348641
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262–266. doi:10.1057/dddmp.2014.16
- Cooper, M. J., Wakefield, K. L., y Tanner, J. F. (2006). Industrial buyers' risk aversion and channel selection. *Journal of Business Research*, 59(6), 653–661. doi:10.1016/j.busres.2005.11.002
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400219
- Coviello, N. E., y Martin, K. A. M. (1999). Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42–66.
- Coviello, N. E., y McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–256.
- Coviello, N. E., y Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. doi:10.1108/03090569510095008
- Coviello, N., y Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. doi:10.1016/S0969-5931(97)00010-3
- Cyert, R. M., y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice Hall.
- Czinkota, M. (1982). *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*. New York: Praeger.
- D'Este, P. (2002). The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity: the case of the Spanish pharmaceutical industry. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 847–874. doi:10.1093/icc/11.4.847
- Dacko, S. G., Liu, B. S., Sudharshan, D., y Furrer, O. (2008). Dynamic capabilities to match multiple product generations and market rhythm. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 441–471. doi:10.1108/14601060810911110

- Dadush, U., Leycegui, B., Logan, C., Manson, A., Schwab, S. y Thorstensen, V. (2015, Septiembre). *Global Agenda. What Companies want from the World Trading System*. World Economic Forum. Septiembre 2015. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_Trade_II_2015.pdf.
- Damanpour, F., y Gopalakrishnan, S. (1999). Organizational adaptation and innovation: The dynamics of adopting innovation types. En Brockhoff, K., Chakrabarti, A.K., Hausschlidt, J. (Eds.). *The dynamics of innovation* (pp. 53–80). Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-03988-5_3
- Damanpour, F., Walker, R. M., y Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x
- Daniel, E. M., y Wilson, H. N. (2003). The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 282–296. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000478
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543. doi:10.1002/smj.684
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31. doi:10.1002/smj.863
- Danneels, E., y Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357–373.
- Daugherty, P. J., Bolumole, Y., y Grawe, S. J. (2018). The new age of customer impatience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Earlycite. doi:10.1108/ijpdlm-03-2018-0143
- Davidson, W. H. (1983). Market similarity and market selection: Implications for international marketing strategy. *Journal of Business Research*, 11(4), 439–456. doi:10.1016/0148-2963(83)90004-8
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. doi:10.2307/1251915
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. doi:10.1509/jmkg.75.4.183
- De Carvalho, J. L. G., y Campomar, M. C. (2014). Multichannel at retail and omni-channel: Challenges for Marketing and Logistics. *Business and Management Review*, 4(3), 103–113.
- De Leeuw, S., Minguela-Rata, B., Sabet, E., Boter, J., y Sigurðardóttir, R. (2016). Trade-offs in managing commercial consumer returns for online apparel retail. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(6), 710–731. doi:10.1108/ijopm-01-2015-0010
- Deeds, D. L., Decarolis, D., y Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211–229. doi:10.1016/s0883-9026(98)00013-5
- Delmas, M. (1999). Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America. *Industrial and Corporate Change*, 8(4), 635–671. doi:10.1093/icc/8.4.635
- Deloitte (2017, Julio 27). *Cuatro aspectos que una pyme debe considerar para exportar*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/aspectos-para-que-una-pyme-exporte.html>

- Deng, S., y Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725–742. doi:10.1080/0267257x.1994.9964318
- Denis, J.-E., y Depelteau, D. (1985). Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*, 16(3), 77–89. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490460
- Deshpandé, R., y Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-focused Management*, 2(3), 213–232.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., y Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. doi:10.2307/1252055
- Di Stefano, G., Peteraf, M., y Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.
- Diamantopoulos, A., y Kakkos, N. (2007). Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1–31. doi:10.1509/jimk.15.3.1
- Diamantopoulos, A., y Sigauw, J. A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x
- Diamantopoulos, A., y Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277. doi:10.1509/jmkr.38.2.269.18845
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2009, Junio 30). *Acuerdo por el que se establece con la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.
- Dibrell, C., Craig, J. B., y Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000–2007. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.011
- Dimitratos, P., Lioukas, S., y Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19–41. doi:10.1016/j.ibusrev.2003.08.001
- Dominguez, N., y Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051–1063. doi:10.1016/j.ibusrev.2017.03.010
- Dorman, A. J. (2013). *Omni-channel retail and the new age consumer: An empirical analysis of direct-to-consumer channel interaction in the retail industry*. CMC Senior Theses. Paper 590. Recuperado de: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/590.
- Dosi, G., y Nelson, R. R. (1994). An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 4(3), 153–172. doi:10.1007/bf01236366
- Drnevich, P. L., y Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279. doi:10.1002/smj.882
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Urwin.

- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490372
- Dutot, V., Bergeron, F., y Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 34(5), 672–681. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2014.06.006
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? *Marketing Science*, 18(4), 547–568. doi:10.1287/mksc.18.4.547
- E Marketer (2018). *Marketers' Roundtable: Mexico's ecommerce growth shows no sign of stopping*. Recuperado de: <https://www.emarketer.com/content/mexicos-ecommerce-growth-shows-no-signs-of-stopping>.
- Ebay (2017). *Small Online Business Growth Report. Towards an Inclusive Global Economy*. Recuperado de: https://www.ebaymainstreet.com/sites/default/files/ebay_global-report_0.pdf.
- Edelman, D. C., y Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88–100.
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469.
- Ellis, P., y Pecotich, A. (2001). Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119–130. doi:10.1509/jmkr.38.1.119.18825
- Emrich, O., Paul, M., y Rudolph, T. (2015). Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. *Journal of Retailing*, 91(2), 326–342. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.003
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/prensa/se-difunden-estadisticas-detalladas-sobre-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-del-pais-46847>.
- Endeavor México (2018, Febrero). Insight e-commerce. La economía digital y el inicio de una nueva era. Febrero 2018. Recuperado de: https://docs.wixstatic.com/ugd/5e9e8f_e889fd1b41ea4631869c218942920b9a.pdf.
- Erdilek, A. (2008). Internationalization of Turkish MNEs. *Journal of Management Development*, 27(7), 744–760. doi:10.1108/02621710810883634
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., y Sharma, D. D. (2000). Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26–44. doi:10.1080/00208825.2000.11656781
- Escrig, A. B. (2001). Efectos de la dirección de calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas (Disertación). Castellón: Universitat Jaume I.
- Etemad, H., Wright, R. W., y Dana, L. P. (2001). Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481–499. doi:10.1002/tie.1009

- Euromonitor (2018, Julio 27). *Mexico: Country profile. Passport*. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/>.
- Evangelista, R., Perani, G., Rapiti, F., y Archibugi, D. (1997). Nature and impact of innovation in manufacturing industry: some evidence from the Italian innovation survey. *Research Policy*, 26(4-5), 521–536. doi:10.1016/s0048-7333(97)00028-0
- Evans, J. R., y Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219. doi:10.1108/10662240510590360
- 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. doi:10.1108/14626001111115568
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, L., M., Nair, A., y Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348–1380. doi:10.1111/joms.12213
- Fairchild, A. M. (2014). Extending the Network: Defining Product Delivery Partnering Preferences for Omni-channel Commerce. *Procedia Technology*, 16(5), 447–451. doi:10.1016/j.protcy.2014.10.111
- Fang, E., y Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742–761. doi:10.1057/jibs.2008.96
- Fayos, T., Calderón, H., y Almanzar, M. A. (2017). Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89(1), 5–31. doi:10.7203/ciriec-e.89.8905
- Figueiredo, P. N. (2003). Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 607–643. doi:10.1093/icc/12.3.607
- Fina, E., y Rugman, A. M. (1996). A test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn Company. *Management International Review*, 36(3), 199–213.
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289–305. doi:10.1080/0898562042000263267
- Fondo Monetario Internacional (IMF) (2018, Abril). *World Economic Outlook*. Abril 2018. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economic-outlook-april-2018>.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5,6), 339–353.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. doi:10.2307/3150980
- Farrant, R., y Flynn, E. (1999). Skills, shop-floor participation and the transformation of Brimfield precision: Lessons for the revitalization of the metal-working sector. *Industrial and Corporate Change*, 8(1), 167–188.
- Foss, N. J., Knudsen, C., y Montgomery, C. A. (1995). An exploration of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In Montgomery, C.A. (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 43–70). Boston: Springer.

- Frambach, R. T., Roest, H. C. A., y Krishnan, T. V. (2007). The impact of consumer Internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26–41. doi:10.1002/dir.20079
- Frasquet, M., Dawson, J., y Mollá, A. (2013). Post-entry internationalisation activity of retailers. *Management Decision*, 51(7), 1510–1527. doi:10.1108/md-02-2013-0081
- Frazer, M., y Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. *Global Conference on Business & Finance Proceedings, Institute for Business & Finance Research*, 9(1), 655–657.
- Freeman, J., Styles, C., y Lawley, M. (2012). Does firm location make a difference to the export performance of SMEs? *International Marketing Review*, 29(1), 88–113. doi:10.1108/02651331211201552
- Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., y Whitney, J. O. (2000). Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities. *California Management Review*, 42(3), 118–147. doi:10.2307/41166045
- Gallino, S., y Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*, 60(6), 1434–1451. doi:10.1287/mnsc.2014.1951
- Gankema, H.G.J., Snuif, H.R. y Zwart, P.S. (2000), The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15–27.
- Garzón, M. A. (2015). Model of dynamic capabilities. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111–131. doi:10.15665/rde.v13i1.341
- Gassmann, O., y Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350–366. doi:10.1016/j.jwb.2007.04.006
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- George, G. (2005). Learning to be capable: patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925-2002. *Industrial and Corporate Change*, 14(1), 119–151. doi:10.1093/icc/dth046
- Girod, S. J. G., y Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121–1133. doi:10.1002/smj.2543
- Glas, M., Hisrich, R. D., Vahcic, A. y Antoncic, B. (1999). The internationalization of SMEs in transition economies: Evidence from Slovenia. *Global Focus*, 11(4), 107–124.
- Goersch, D. (2002). Multi-channel integration and its implications for retail web sites. *ECIS 2002 Proceedings*, 11 (6/8), 748-758.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., y Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. En: Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J. y Wang, H. (Eds.). *Handbook of Partial Least Squares: concept, methods and applications* (pp. 691–711). Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-540-32827-8_30
- Gomes, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33–44. doi:10.1023/a:1007947629435
- González, M. J. y Martín, C. M. (2015). La internacionalización de las pymes españolas: Principales desarrollos recientes y sus determinantes (pp. 43–53). Boletín Económico Banco de España. 22 de diciembre 2015.

- 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. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Green, S. D., Larsen, G. D., y Kao, C. (2008). Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. *Construction Management and Economics*, 26(1), 63–78. doi:10.1080/01446190701656174
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., y Karavdic, M. (2017). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2017.03.002
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., y Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6. doi:10.1016/j.jretai.2016.12.008
- Griffith, D. A., y Harvey, M. G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490987
- Guan, J., y Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737–747. doi:10.1016/s0166-4972(02)00013-5
- Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619–652. doi:10.2307/2393756
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420.
- Gulati, R., y Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard Business Review*, 78(3), 107–114.
- Gulati, R., Nohria, N., y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., y Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7–18. doi:10.1509/jmkr.41.1.7.25084
- Hair, J. F., Bush, R. P., y Ortinau, D. J. (2000). *Marketing research: A practical approach for the new millennium*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (2da ed)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. doi:10.2753/mtp1069-6679190202
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., y Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. doi:10.1108/eb-10-2013-0128
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., y Ringle, C. M. (2012a). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320–340. doi:10.1016/j.lrp.2012.09.008
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Mena, J. A. (2012b). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. doi:10.1007/s11747-011-0261-6
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.

- Han, J. K., Kim, N., y Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. doi:10.2307/1252285
- Harris, S., y Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187-207.
- Havila, V., Johanson, J., y Thilenius, P. (2004). International business-relationship triads. *International Marketing Review*, 21(2), 172–186. doi:10.1108/02651330410531385
- Hayes, A. F., y Scharkow, M. (2013). The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis. *Psychological Science*, 24(10), 1918–1927. doi:10.1177/0956797613480187
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., y Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackweel Publishing.
- Helfat, C. E., y Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. doi:10.1177/0149206314561301
- Helfat, C. E., y Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250. doi:10.1002/smj.955
- Henard, D. H., y Szymanski, D. M. (2001). Why Some New Products are More Successful than Others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362–375. doi:10.1509/jmkr.38.3.362.18861
- Henseler, J. (2010). On the convergence of the partial least squares path modeling algorithm. *Computational Statistics*, 25(1), 107–120. doi:10.1007/s00180-009-0164-x
- Henseler, J., Hubona, G., y Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. doi:10.1108/imds-09-2015-0382
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585–2593. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.139
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., y Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.009
- Hill, C. (2007). Foreign direct investment. *International Business: Competing in the global marketplace*, MacGraw-Hill, 236–261.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach* (4ta ed.). Essex: Pearson Education.
- Hollenstein, H. (2003). Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data. *Research Policy*, 32(5), 845–863. doi:10.1016/s0048-7333(02)00091-4

- Homburg, C., Vollmayr, J., y Hahn, A. (2014). Firm Value Creation Through Major Channel Expansions: Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China. *Journal of Marketing*, 78(3), 38–61. doi:10.1509/jm.12.0179
- Hortinha, P., Lages, C., y Lages, F. L. (2011). The Trade-Off Between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36–58. doi:10.1509/jimk.19.3.36
- Hou, J.-J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1251–1268. doi:10.2224/sbp.2008.36.9.1251
- Hou, J. J., y Chien, Y. T. (2010). The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 96–109.
- Hourali, M., Fathian, M., Montazeri, A., y Hourali, M. (2013). A model for e-readiness assessment of Iranian small and medium enterprises. *Journal of Algorithms and Computation*, 41(7), 969–985.
- Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424–453.
- Huang, T., y van Mieghem, J. A. (2014). Clickstream Data and Inventory Management: Model and Empirical Analysis. *Production and Operations Management*, 23(3), 333–347. doi:10.1111/poms.12046
- Hudson, M., Smart, A., y Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115. doi:10.1108/eum0000000005587
- Hult, G. T. M., y Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906. doi:10.1002/smj.197
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., y Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429–438.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., y Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1035–1052. doi:10.1002/smj.627
- Hunt, S. D., y Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. doi:10.2307/1252069
- Hurley, R. F., y Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. doi:10.2307/1251742
- Hurt, H. T., Joseph, K., y Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58–65.
- Hsu, C.-W., Lien, Y.-C., y Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58–67. doi:10.1016/j.jwb.2012.06.007
- Hymer, S. H. (1976). International operations of national firms. As Study of Direct Foreign Investment. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

- Im, S., y Workman, J. P. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132. doi:10.1509/jmkg.68.2.114.27788
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2018). *Sector Exterior*. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/sector-exterior/index.html?idPais=MX#3>.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2017). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas. Año 2016 – Primer trimestre de 2017*. Nota de prensa del 14 de septiembre de 2017. Recuperado de: http://www.ine.es/prensa/tic_e_2016_2017.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014). Censo Económicos 2014. Resultados Definitivos. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015). Perfil de las Empresas Manufactureras de Exportación 2015. Síntesis metodológica. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825070571.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2016a). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2018a). PIB – Actividad de los Bienes y Servicios, anual. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2018b). Empresas manufactureras de exportación. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/empresasman/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2018c). Estructura del sistema del sistema de clasificación industrial de América del Norte. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/app/scian/estructura2018.pdf>
- International Monetary Fund (IMF) (2018, April). *World Economic Outlook* (International Monetary Fund). Cyclical Upswing, Structural Change. Washington. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economic-outlook-april-2018>.
- International Trade Center (ITC) (2016). *Bringing SMEs onto the e-Commerce Highway*, Geneva: ITC.
- International Trade Center (ITC) (2017a, Septiembre). *New Pathways to e-commerce. A global MSME Competitiveness Survey*. Recuperado de: [http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/New%20Pathways%20to%20E-commerce_Low%20res\(2\).pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/New%20Pathways%20to%20E-commerce_Low%20res(2).pdf).
- International Trade Center (ITC) (2017b). *SME Competitiveness Outlook. Mexico*. Recuperado de: <http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Country/Mexico/Mexico2017.pdf>
- International Trade Center (ITC) (2018). *WTPO Awards 2018*. Recuperado de: <http://www.intracen.org/tponetwork/Awards-2018/>

- Jaeger, N. A., Zacharias, N. A., y Brettel, M. (2016). Nonlinear and dynamic effects of responsive and proactive market orientation: A longitudinal investigation. *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), 767–779. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.01.006
- 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. doi:10.1007/s10843-005-1133-2
- 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. doi:10.1016/j.emj.2011.10.005
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., y Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218. doi:10.1086/376806
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. doi:10.2307/1251854
- Jaworski, B., Kohli, A. K., y Sahay, A. (2000). Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54. doi:10.1177/0092070300281005
- Jiang, K., Xu, L., y Bao, X. (2015). The impact of channel integration on channel reciprocity in the multi-channel retailing context. 2015 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). doi:10.1109/ieem.2015.7385966
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., y Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188–205. doi:10.1016/j.jengtecman.2013.01.005
- Johanson, J., y Mattsson, L.G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34–48. doi:10.1080/00208825.1987.11656444
- Johanson, J., y Mattson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems – a network approach, In Hood, N., and Vahlne, J.E. (Eds.). *Strategies in Global Competition* (pp. 287–314). London: Palgrave Macmillan.
- Johansson, J., y Nonaka, I. (1983). Japanese export marketing: structures, strategies, counterstrategies. *International Marketing Review*, 1(2), 12–25. doi:10.1108/eb008248
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., y Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24. doi:10.1108/02651339010137414
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. doi:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., y Sierra, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7(2016), 1117. doi:10.3389/fpsyg.2016.01117
- Kachouie, R., Mavondo, F., y Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1007–1036. doi:10.1108/ejm-10-2016-0588
- Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172–1188. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.04.008
- Kahn, K. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314–323. doi:10.1016/s0737-6782(01)00101-1
- Kaleka, A., y Katsikeas, C. S. (1995). Exporting problems: the relevance of export development. *Journal of Marketing Management*, 11(5), 499–515.
- Kaleka, A., y Morgan, N. A. (2017). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, (2017). doi:10.1016/j.indmarman.2017.02.001
- Kalinic, I., y Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694–707. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.08.002
- Karafakioglu, M. (1986). Export activities of Turkish manufacturers. *International Marketing Review*, 3(4), 34–43. doi:10.1108/eb008316
- Karjaluoto, H., y Huhtamäki, M. (2010). The Role of Electronic Channels in Micro-Sized Brick-and-Mortar Firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 17–38. doi:10.1080/08276331.2010.10593471
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., y Morgan, N. A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511. doi:10.1177/0092070300284003
- Keil, T. (2004). Building External Corporate Venturing Capability. *Journal of Management Studies*, 41(5), 799–825. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00454.x
- Kemper, J., Engelen, A., y Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: a cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87-112.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., y Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961–964. doi:10.1002/smj.620
- Kim, D. (2003). The internationalization of US Internet portals: does it fit the process model of internationalization? *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 23–36. doi:10.1108/02634500310458126
- Kim, D., Cavusgil, S. T., y Calantone, R. J. (2006). Information system innovations and supply chain management: channel relationships and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 40–54.
- Kindleberger, C. P. (1969). American business abroad. *The International Executive*, 11(2), 11–12. doi:10.1002/tie.5060110207

- Kindström, D., Kowalkowski, C., y Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.003
- King, R. C., Sen, R., y Xia, M. (2004). Impact of Web-based e-Commerce on Channel Strategy in Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 103–130. doi:10.1080/10864415.2004.11044297
- King, S. F., y Liou, J.-S. (2004). A framework for internet channel evaluation. *International Journal of Information Management*, 24(6), 473–488. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2004.08.006
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., y Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. doi:10.1509/jmkg.69.2.24.60761
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32. doi:10.1509/jimk.8.2.12.19620
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155–171. doi:10.1016/s1075-4253(01)00042-4
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400071
- Knight, G. A., y Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12), 981–995. doi:10.1016/s0148-2963(02)00375-2
- Knight, G. A., y Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.011
- Knudsen, T., y Madsen, T. K. (2002). Export strategy: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 475–502. doi:10.1016/s0956-5221(01)00019-7
- Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. doi:10.2307/1251866
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., y Kumar, A. (1993). Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477. doi:10.1177/002224379303000406
- Končar, J., Stanković, L., y Leković, S. (2015). Development of Retail Internationalization in Multichannel Environment. En Cini, V. (Presidencia), Proceedings 15th conference in *Business Logistics in Modern Management*. Osijek, Croacia.
- Konfío (2018). Reporte de crédito pyme. Estudio de crecimiento de las micro-, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: <https://konfio.mx/reporte-credito-pyme>.
- Konus, U., Verhoef, P., y Neslin, S. (2008). Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398–413. doi:10.1016/j.jretai.2008.09.002
- Korhonen, H. (1999). *Inward-outward internationalization of small and medium enterprises*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666–684.
- Kotabe, M., y Murray, J. Y. (1990). Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 383–408. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490339

- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., y Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79–97. doi:10.1057/palgrave.jibs.8491006
- Kotha, S., y Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75–83. doi:10.1002/smj.4250160108
- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., y Wilner, S. J. (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71–89. doi:10.1509/jmkg.74.2.71
- Krasnikov, A., y Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11. doi:10.1509/jmkg.72.4.1
- Kraus, S., Reiche, B. S., y Reschke, C. H. (2009). Implications of strategic planning in SMEs for internal entrepreneurship research and practice. En: Terziovski, M. (Ed.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice* (pp. 110–127). Oxon: Routledge.
- Kumar, V., Sharma, A., y Gupta, S. (2017). Assessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 164–185. doi:10.1007/s11747-017-0518-9
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., y Tuppurä, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508–520. doi:10.1016/j.ibusrev.2010.09.004
- Lafferty, B. A., y Hult, T. G. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92–109. doi:10.1108/03090560110363364
- Lages, L. F., y Lages, C. R. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36–56. doi:10.1509/jimk.12.1.36.25647
- Lages, L. F., Silva, G., Styles, C., y Pereira, Z. L. (2009). The NEP Scale: A measure of network export performance. *International Business Review*, 18(4), 344–356. doi:10.1016/j.ibusrev.2009.04.002
- Lakshman, C., Kumra, R., y Adhikari, A. (2017). Proactive market orientation and innovation in India: The moderating role of intrafirm causal ambiguity. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 116–135. doi:10.1017/jmo.2016.11
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. In Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovations* (pp.115–147). Oxford: Oxford University Press.
- Lamb, C.W. Jr and Crompton, J.L. (1990), Analysing marketing performance, in Fine, S.H. (Ed.). *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies* (pp. 173–185). Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Lamore, P. R., Berkowitz, D., y Farrington, P. A. (2013). Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing-Research and Development Integration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 695–711. doi:10.1111/jpim.12024

- 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), 2189–2210. doi:10.1046/j.1467-6486.2003.00417.x
- Langerak, F., Hultink, J. E., y Robben, H. S. J. (2004). The role of predevelopment activities in the relationship between market orientation and performance. *R and D Management*, 34(3), 295–309. doi:10.1111/j.1467-9310.2004.00340.x
- Larke, R., Kilgour, M., y O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 465–483. doi:10.1108/ijpdlm-09-2016-0276
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658. doi:10.5465/amr.2006.21318922
- Lawrence, J. E., y Tar, U. A. (2010). Barriers to e-commerce in developing countries. *Information, Society and Justice Journal*, 3(1), 23–35.
- Lawson, B., y Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. doi:10.1142/s1363919601000427
- Lazaris, C., Vrechopoulos, A., y Doukidis, G. I. (2017). Physical Web Atmospheric: Utilizing Internet of Things to Conceptualize Store Atmosphere in Omnichannel Retailing. *International Journal of Technology Marketing*, 12(4), 389–416. doi:10.1504/ijtmkt.2017.10011510
- 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. doi:10.1093/icc/dth061
- Lee, W. Y., y Brasch, J. J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 85–94.
- 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), 727–746. doi:10.1002/smj.250
- Lee, J., y Slater, J. (2007). Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: The case of Samsung. *Journal of International Management*, 13(3), 241–257. doi:10.1016/j.intman.2007.05.003
- Lee, R. P., y Zhou, K. Z. (2012). Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors. *Journal of International Marketing*, 20(3), 1–16. doi:10.1509/jim.12.0019
- Lehrer, M. (2000). The organizational choice between evolutionary and revolutionary capability regimes: theory and evidence from European air transport. *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 489–520. doi:10.1093/icc/9.3.489
- Lehtinen, U. y Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm. En Lehtinen, U. and Seristoe, H. (Eds). *Perspectives on Internationalization* (pp. 3–19). Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. doi:10.1509/jm.15.0420

- Leonidou, L. C., y Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490846
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. doi:10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x
- Lessard, D., Teece, D. J., y Leih, S. (2016). The Dynamic Capabilities of Meta-Multinationals. *Global Strategy Journal*, 6(3), 211–224. doi:10.1002/gsj.1126
- Li, C., Lin, C., y Chu, C. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002–1026. doi:10.1108/00251740810890186
- Li, D., y Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. doi:10.1016/j.jbusres.2012.08.007
- Li, M., He, X., y Sousa, C. M. P. (2017). A review of the empirical research on export channel selection between 1979 and 2015. *International Business Review*, 26(2), 303–323. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.09.001
- Li, Y., Liu, H., Lim, E. T., Goh, J. M., Yang, F., y Lee, M. K. (2018). Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 109(5), 50–60.
- Liao, J. (Jon), Kickul, J. R., y Ma, H. (2009). Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263–286. doi:10.1111/j.1540-627x.2009.00271.x
- Light, P. C. (1998). *Sustaining Innovation. Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lim, J., Grover, V., y Purvis, R. L. (2012). The Consumer Choice of E-Channels as a Purchasing Avenue: An Empirical Investigation of the Communicative Aspects of Information Quality. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 348–363. doi:10.1109/tem.2011.2164802
- Lim, J., Sharkey, T. W., y Kim, K. I. (1991). An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*, 31(1), 51–62.
- Lin, Y., Wang, Y., y Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective. *International Journal of Production Economics*, 127(2), 320–332. doi:10.1016/j.ijpe.2009.08.009
- Lin, Y., y Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413. doi:10.1016/j.jbusres.2012.12.019
- Lisboa, A., Skarmeas, D., y Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274–1284. doi:10.1016/j.indmarman.2011.10.013
- Lisboa, A., Skarmeas, D., y Lages, C. (2013). Export market exploitation and exploration and performance: Linear, moderated, complementary and non-linear effects. *International Marketing Review*, 30(3), 211–230. doi:10.1108/02651331311321972

- Liu, P.-L., Chen, W.-C., y Tsai, C.-H. (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(6), 637–644. doi:10.1016/j.technovation.2003.11.001
- Loane, S., y Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International Marketing Review*, 23(5), 467–485. doi:10.1108/02651330610703409
- Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Heidelberg: Physica. doi:10.1007/978-3-642-52512-4
- Love, J. H., Roper, S., y Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806–819. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.10.001
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., y Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779–793.
- Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 565-586. doi:10.1002/smj.184.abs
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., y Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436.
- Lukas, B. A., y Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247. doi:10.1177/0092070300282005
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355–378. doi:10.1016/s1090-9516(00)00043-2
- Luo, Y. (2002). Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises. *Organization Science*, 13(1), 48–63. doi:10.1287/orsc.13.1.48.538
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making* (30da ed.). Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085. doi:10.1177/014920630002600503
- Ma, H., Su, Y., y Oh, L. B. (2014). Assessing multi-channel consumers' convenience expectations of online order/in-store pickup service. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 14(1-2), 146–159. doi: 10.1504/ijnvo.2014.065084
- Ma, X. (2006). Beyond transaction cost determinants: an integrated framework for export intermediary selection in emerging economies. *Advances in International Marketing* 16(1), 23–48. doi:10.1016/s1474-7979(05)16002-5
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., y Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 593–614. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085542
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., y Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. doi:10.1207/s15327906mbr3901_4

- Madhok, A., y Osegowitsch, T. (2000). The International Biotechnology Industry: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 325–335. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490909
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E., y Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14(6), 719–738. doi:10.1016/j.ibusrev.2005.07.004
- Majumdar, S. K. (2000). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 59–78. doi:10.1016/s0883-9026(98)00010-x
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401. doi:10.1002/smj.158
- Maklan, S., y Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1392–1410. doi:10.1108/03090560910989957
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K., Dhingra, D. (2016, Marzo). McKinsey Global Institute. Digital Globalization: The new era of global flows. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx>.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., y Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1305–1318. doi:10.1016/j.indmarman.2011.10.006
- Marketing Science Institute (MSI) (1990). Organizing to Become Market-Driven. Recuperado de: <http://www.msi.org/conferences/summaries/organizing-to-become-market-driven/>.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Mathews, S., y Healy, M. (2008). From garage to global!: the internet and international market growth, an SME perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 4(2/3), 179–196.
- Mathews, S., Healy, M., y Wickramasekera, R. (2012). The Internetalisation of information, knowledge, and interaction components of the firm's internationalisation process. *Journal of Marketing Management*, 28(5/6), 733–754.
- Mathieson, K., Peacock, E., y Chin, W. W. (2001). Extending the technology acceptance model. *ACM SIGMIS Database*, 32(3), 86. doi:10.1145/506724.506730
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67–82.
- McBreath, B. (2018, April). Amazon go – ‘contact-less’ convenience store shopping: how it works and its impact. Recuperado de: SupplyChainBrain.com. 24–29.
- McKiernan, P. (1992). *Strategies of growth: Maturity, recovery, and internationalization*. Routledge.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., y Anderson, R. E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429–439. doi:10.1016/s0019-8501(01)00159-6

- Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., y Tappia, E. (2018). E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 391–414. doi:10.1108/ijpdlm-02-2017-0101
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13(2), 99–118. doi:10.1002/smj.4250130908
- Melero, I., Sese, F. J., y Verhoef, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50(3), 18–37.
- 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.
- Meyer, K. E., y Lieb-Dóczy, E. (2003). Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process. *Journal of Management Studies*, 40(2), 459–482. doi:10.1111/1467-6486.00347
- Michailova, S., y Zhan, W. (2015). Dynamic capabilities and innovation in MNC subsidiaries. *Journal of World Business*, 50(3), 576–583. doi:10.1016/j.jwb.2014.10.001
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. doi:10.1002/smj.4250040304
- Millington, A. I., y Bayliss, B. T. (1990). The process of internationalisation: UK companies in the EC. *Management International Review*, 30(2), 151–161.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195. doi:10.1002/smj.4250110302
- Mollenkopf, D. A., Rabinovich, E., Laseter, T. M., y Boyer, K. K. (2007). Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations. *Decision Sciences*, 38(2), 215–250. doi:10.1111/j.1540-5915.2007.00157.x
- Monferrer (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* (Disertación). Castellón: Universitat Jaume I.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., y Grewal, D. (2003). Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448–458. doi:10.1177/0092070303254408
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. doi:10.1007/s11747-011-0279-9
- Morgan, N. A., Feng, H., y Whitler, K. A. (2018). Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61–95. doi:10.1509/jim.17.0056
- Morgan, N. A., Kaleka, A., y Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108. doi:10.1509/jmkg.68.1.90.24028
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., y Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. doi:10.1007/s11747-011-0275-0
- Morgan, N. A., y Slotegraaf, R. J. (2012). Marketing Capabilities for B2B Firms. En: Lilien, G.L., Grewal, R. (Eds.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (pp. 90-108). Northampton: Edward Elgar. doi:10.4337/9781781002445.00014

- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., y Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284–293. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.06.005
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., y Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. doi:10.1002/smj.764
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., y Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. *Decision Sciences*, 34(2), 287–321. doi:10.1111/1540-5915.02375
- Morgan, R. E., y Berthon, P. (2008). Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329–1353. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x
- Morgan, R.E. y Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68–78. doi:10.1108/00251749710160214
- Morgan, R. E., y Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051–1073. doi:10.1108/03090569810243712
- Mosquera, A., Olarte, C. y Juaneda, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Revista Icono14 Revista Científica De Comunicacion y Tecnologías Emergentes*, 15(2), 166–185. doi:10.7195/ri14.v15i2.1070
- Mota, J., y de Castro, L. M. (2004). A Capabilities Perspective on the Evolution of Firm Boundaries: A Comparative Case Example from the Portuguese Moulds Industry. *Journal of Management Studies*, 41(2), 295–316. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00433.x
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., Kotabe, M., y Zhou, N. (2007). Assessing Measurement Invariance of Export Market Orientation: A Study of Chinese and Non-Chinese Firms in China. *Journal of International Marketing*, 15(4), 41–62. doi:10.1509/jimk.15.4.41
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., y Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. doi:10.1007/s11747-010-0195-4
- Müller-Lankenau, C., Wehmeyer, K., y Klein, S. (2005). Multi-Channel Strategies: Capturing and Exploring Diversity in the European Retail Grocery Industry. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(2), 85–122. doi:10.2753/jec1086-4415100204
- Naciones Unidas (UN) (2015, Octubre 21). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (A/RES/70/1) Recuperado de: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.
- Naciones Unidas (UN) (2018). The Sustainable Development Goals Report 2018. Nueva York. Recuperado de: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018.pdf>.
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., y MacLachlan, D. L. (2000). *Total market orientation, business performance, and innovation (116)*. Cambridge: Marketing Science Institute.

- Narver, J. C., Slater, S. F., y MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x
- Nejadirani, F., Behraves, M., y Rasouli, R. (2011). Developing countries and electronic commerce the case of SMEs. *World Applied Sciences Journal*, 15(5), 756–764.
- Nelson, R., y Winter, S. (1973). Toward an evolutionary theory of economic capabilities. *The American Economic Review*, 63(2), 440–449.
- Nelson, R., y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., y Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. doi:10.1177/1094670506293559
- Neslin, S. A., y Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70–81. doi:10.1016/j.intmar.2008.10.005
- Newbert, S. L. (2005). New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55–77. doi:10.1111/j.1540-627x.2004.00125.x
- 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. doi:10.1002/smj.573
- Ngo, L. V., y O’Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 173–187. doi:10.1080/0267257x.2011.621443
- Nijssen, E. J., y Frambach, R. T. (2000). Determinants of the Adoption of New Product Development Tools by Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, 29(2), 121–131. doi:10.1016/s0019-8501(98)00043-1
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M., y Kemp, R. G. M. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241–251. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.02.001
- Nitzl, C., Roldan, J. L., y Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. doi:10.1108/imds-07-2015-0302
- Noda, T., y Collis, D. J. (2001). The evolution of intraindustry firm heterogeneity: insights from a process study. *Academy of Management Journal*, 44(4), 897–925. doi:10.2307/3069421
- Nordstrom, K. A. (1990). *The internationalization process of the firm in a new perspective*. Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- Nordström, K., y Vahlne, J.E. (1994). *Is the Globe Shrinking: Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years*. En Landeck, M. (Ed.). *International Trade: Regional and Global Issues*. Stockholm: St. Martin’s Press.
- North, D., y Smallbone, D. (2000). The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s. *Regional Studies*, 34(2), 145–157. doi:10.1080/00343400050006069
- Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement. En: Wolman, B.B. (Ed.), *Clinical Diagnosis of Mental Disorders* (pp. 97–146). Boston: Springer. doi:10.1007/978-1-4684-2490-4_4

- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3ra ed.). New York: McGraw-Hill.
- Observatory of Economic Complexity (OEC) (2018). Mexico. Recuperado de: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/mex/>
- O’Cass, A., y Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125–135. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.018
- O’Cass, A., y Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325–1348. doi:10.1108/03090560910989911
- Ofek, E., Katona, Z., y Sarvary, M. (2011). “Bricks and Clicks”: The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers. *Marketing Science*, 30(1), 42–60. doi:10.1287/mksc.1100.0588
- Oficina Europea de Estadística (Eurostat) (2018). Online businesses and e-sales. Recuperado de: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/2018/bloc-2b.html>.
- Oh, L.-B., Teo, H.-H., y Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368–381. doi:10.1016/j.jom.2012.03.001
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50–59. doi:10.1016/j.ibusrev.2008.10.002
- O’Regan, N., Ghobadian, A., y Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251–261. doi:10.1016/j.technovation.2005.01.003
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x
- Organización Mundial de Comercio (WTO) (2016a). World Trade Organization. World Trade Report 2016. Levelling the trading field for SMEs. Recuperado de: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr16_e.htm.
- Organización Mundial de Comercio (WTO) (2016b). Electronic Commerce and Copyright, Communication from Brazil, (document JOB/IP/19), Geneva: WTO.
- Organización Mundial de Comercio (WTO) (2017a, Diciembre 13). Joint Statement on Electronic Commerce, Ministerial Conference, 11th session, Buenos Aires. Recuperado de: https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc11_e/documents_e.htm.
- Organización Mundial de Comercio (WTO) (2017b, Febrero 15). Trade Policy Review Body. (WT/TPR/S/352) Recuperado de: https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/s352_e.pdf.
- Organización Mundial de Comercio (WTO) (2018). World Trade Report 2018. The future of world trade: How digital technologies are transforming global commerce. Recuperado de: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_trade_report18_e.pdf.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2005). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005. Recuperado de: https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2005-edition_9789264009257-en#page17.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2012). Latin American Economic Outlook 2013. SME Policies for Structural Change. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1464/1/S2012085_es.pdf.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2013). Glossary of Statistical Terms. E Commerce. Recuperado de: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018a). Perspectivas Económicas 2018. Recuperado de: <http://www.oecd.org/about/secretary-general/perspectivas-economicas-2018.htm>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018b). Financiamiento de pymes y emprendedores 2018: un marcador de la OCDE. Recuperado de: <https://www.oecd.org/cfe/smes/SPA-Highlights-Financing-SMEs-and-Entrepreneurs-2018.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018c). Glossary for Barrier to SME Access to International Markets. Recuperado de: <http://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccesstointernationalmarkets.htm>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018d). Oslo Manual 2018. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. doi:10.1787/9789264304604-en.
- Otto, J. R., y Chung, Q. B. (2000). A Framework for Cyber-Enhanced Retailing: Integrating E-Commerce Retailing with Brick-and-Mortar Retailing. *Electronic Markets*, 10(3), 185–191. doi:10.1080/10196780050177099
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., y Casebeer, A. L. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x
- Papadopoulos, N., y Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19(4), 388–406. doi:10.1016/j.ibusrev.2010.02.003
- Pajunen, K., y Maunula, M. (2008). Internationalisation: A co-evolutionary perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 247–258. doi:10.1016/j.scaman.2008.02.001
- Pavlou, P. A., y El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
- Payne, J. W., Bettman, J. R., y Johnson, E. J. (1993). *The Adaptive Decision Maker*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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. doi:10.1007/s10843-014-0139-z
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829. doi:10.1177/014920630102700611
- Peng, M. W., y Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of management Journal*, 43(3), 486–501. doi:10.2307/1556406

- Peng, M. W., y York, A. S. (2001). Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327–346. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490955
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pentina, I., y Hasty, R. W. (2009). Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. *Journal of Marketing Channels*, 16(4), 359–374. doi:10.1080/10466690903188021
- Pentina, I., Pelton, L. E., y Hasty, R. W. (2009). Performance Implications of Online Entry Timing by Store-Based Retailers: A Longitudinal Investigation. *Journal of Retailing*, 85(2), 177–193. doi:10.1016/j.jretai.2009.04.001
- Perks, K. J., y Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310–330. doi:10.1016/j.ibusrev.2007.10.001
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. doi:10.1002/smj.4250140303
- Peteraf, M., Di Stefano, G., y Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410. doi:10.1002/smj.2078
- Peters, M. D., Gudergan, S., y Booth, P. (2018). Interactive profit-planning systems and market turbulence: A dynamic capabilities perspective. *Long Range Planning* (2018). doi:10.1016/j.lrp.2018.03.004
- Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179–189. doi:10.1016/s0166-4972(97)00093-x
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, L. M., y Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950–2956. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.152
- Pham, T. S. H., Monkhouse, L. L., y Barnes, B. R. (2017). The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. *International Marketing Review*, 34(5), 606–628. doi:10.1108/imr-07-2014-0235
- Picot-Coupey, K., Huré, E., y Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective—the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336–368. doi:10.1108/ijrdm-04-2015-0056
- Pil, F. K., y Cohen, S. K. (2006). Modularity: Implications for Imitation, Innovation, and Sustained Advantage. *Academy of Management Review*, 31(4), 995–1011. doi:10.5465/amr.2006.22528166
- 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. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.001
- Piotrowicz, W. y Cuthbertson, R. (2014) Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. doi:10.2753/jec1086-4415180400

- Pisano, G. P. (2000). In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. En: Dosi, G., Nelson, R. Y Winter, S. (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (pp. 129–154). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/0199248540.003.0006
- Pisano, G. P. (2015). *A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper 16-036. doi:10.2139/ssrn.2667018
- Pla, J. (2000). *La estrategia internacional de la empresa española*. Ontinyent: Fundación Universitaria Vall'ol.
- Prange, C., y Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133. doi:10.1016/j.jwb.2010.05.024
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., y Naidu, G. M. (2001). The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82–110. doi:10.1509/jimk.9.4.82.19944
- Prasarnphanich, P., y Gillenson, M. L. (2003). The hybrid clicks and bricks business model. *Communications of the ACM*, 46(12), 178–185. doi:10.1145/953460.953498
- Prashantham, S. (2005). Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1), 37–52. doi:10.1007/s10843-005-0304-5
- Preacher, K. J., y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. doi:10.3758/brm.40.3.879
- ProMéxico (2017). 7 acciones para el exportador. Recuperado de: <http://www.promexico.mx/es/mx/7-acciones-exportador>.
- ProMéxico (2018). Hecho en México B2B Marketplace: ahora será más fácil exportar tus productos. Recuperado de: <https://www.gob.mx/promexico/articulos/hecho-en-mexico-b2b-marketplace-ahora-sera-mas-facil-exportar-tus-productos?idiom=es>.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., y Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. doi:10.1093/icc/dtr049
- Quinn, J.B. (2000). Outsourcing innovation: the new engine of growth. *Sloan Management Review*, 41(4), 13–28.
- Rainey, H. G. (1999). Using Comparisons of Public and Private Organizations to Assess Innovative Attitudes among Members of Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 23(2), 130–149. doi:10.2307/3380775
- Ramli, N. A., Latan, H., y Nartea, G. V. (2018). Why Should PLS-SEM Be Used Rather Than Regression? Evidence from the Capital Structure Perspective. En: Avkiran, N.K. y Ringle, C.M. (Eds.), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (pp. 171–209). Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-319-71691-6_6
- Ramsey, E., Ibbotson, P., Bell, J., y Gray, B. (2003). E-opportunities of service sector SMEs: an Irish cross-border study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(3), 250–264. doi:10.1108/14626000310489709
- Rangaswamy, A., y Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5–11. doi:10.1002/dir.20037

- Rao, S., Goldsby, T. J., y Iyengar, D. (2009). The marketing and logistics efficacy of online sales channels. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(2), 106–130. doi:10.1108/09600030910942386
- Rao, T. R., y Naidu, G. M. (1993). Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable? *Journal of Global Marketing*, 6(1/2), 147–170. doi:10.1300/j042v06n01_08
- Rawson, A., Duncan, E., y Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98.
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101–112. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490581
- Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44–56. doi:10.1108/eb008251
- Reinartz, W., Haenlein, M., y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.08.001
- Renko, M., Carsrud, A., y Brännback, M. (2009). The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331–369. doi:10.1111/j.1540-627x.2009.00274.x
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly*, 4(4), 45–52.
- Reuters (2018). Currencies Quote. Recuperado de: <https://www.reuters.com/finance/currencies/quote?destAmt=&srcAmt=1.00&srcCurr=EUR&destCurr=MXN>.
- Rialp, A., y Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research. In Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.). *Reassessing the Internationalization of the Firm* (pp. 49–78). London: Emerald Group Publishing Limited.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., y Raposo, M. (2016). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280–303. doi:10.1002/cjas.1419
- Richey, R. G., Tokman, M., y Dalela, V. (2010). Examining collaborative supply chain service technologies: a study of intensity, relationships, and resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 71–89. doi:10.1007/s11747-009-0139-z
- Riddle, L., Eusebio, R., Andreu, J. L. y López, P. M. (2007). Internal key factors in export performance. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 11(1), 9–23. doi:10.1108/13612020710734373
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76.
- Rindova, V. P., y Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280. doi:10.2307/3069400
- Rindova, V., Smith, R. H. y Taylor, S. (2002). Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution. Robert H. Smith School of Business-Smith Papers Online, 1–11. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/985d/d9470227b19538b1e94ed0788b5ffe1a3639.pdf>.
- Rindskopf, D., y Rose, T. (1988). Some theory and applications of confirmatory second-order factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 23(1), 51–67.

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., y Straub, D. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM. *MIS Quarterly*, 36(1), 3–12.
- Ringle, C. M., Wende, Sven, y Becker, Jan-Michael. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Recuperado de: <http://www.smartpls.com>.
- Ripolles, M., Blesa, A., y Roig, S. (2009). The influence of innovation orientation on the internationalisation of SMEs in the service sector. *The Service Industries Journal*, 30(5), 777–791. doi:10.1080/02642060802342679
- Robles, C., Bocanegra, L., y Ordorica, N. A. (2015). Agenda para estudio de las problemáticas de las MiPyMES Mexicanas. *Revista Faccea*, 5(2), 107–117.
- Rodríguez-Entrena, M., Schuberth, F., y Gelhard, C. (2016). Assessing statistical differences between parameters estimates in Partial Least Squares path modeling. *Quality & Quantity*, 52(1), 57–69. doi:10.1007/s11135-016-0400-8
- Rogers, G. L. (1962). A diffraction theory of insect vision. II. Theory and experiments with a simple model eye. *Proc. R. Soc. Lond. B*, 157(966), 83–98.
- Rosenbloom, B. (2004). *Marketing channels: A management view*. Ohio: Thomson/South-Western.
- Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 4–9. doi:10.1016/j.indmarman.2006.06.010
- Rosson, P.J. (1987). The overseas distributor method: performance and change in a harsh environment. In Rosson, P.J., Reid, S.D. (Eds). *Managing Export Entry and Expansion* (pp. 296–315). New York: Praeger.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, 38(1), 200–231. doi:10.2307/256733
- Roy, P. y Roy, P. (2004). The Hewlett Packard– Compaq Computers merger: insight from the resource-based view and the dynamic capabilities perspective. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 7–14.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245. doi:10.1016/0167-8116(92)90019-h
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. doi:10.1108/14626000610705705
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., y Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77(8), 53–67. doi:10.1016/j.jbusres.2017.03.025
- Saghiri, S. S., Bernon, M., Bourlakis, M., y Wilding, R. (2018). Omni-channel logistics special issue. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 362–364. doi:10.1108/ijpdlm-05-2018-361
- Sako, M. (2004). Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change*, 13(2), 281–308. doi:10.1093/icc/13.2.281
- Salvato, C. (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83–108. doi:10.1111/1467-6486.t01-2-00005

- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management. *Journal of Business Research*, 57(5), 518–532. doi:10.1016/s0148-2963(02)00318-1
- Sandberg, K. W., y Håkansson, F. (2014). Barriers to adapt eCommerce by rural Microenterprises in Sweden: a case study. *International Journal of Knowledge and Research in Management and E-Commerce*, 4(1), 1–7.
- Santos, L., Sanzo, M. J., Trespalacios, J. A., y García, N. (2012). Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24–42. doi:10.7835/jcc-berj-2012-0065
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., 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. doi:10.5465/amr.2006.22527465
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., y Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115. doi:10.1016/j.jfbs.2014.01.002
- Sasi, V., y Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: advantage or liability?. *European Management Journal*, 26(6), 400–411. doi:10.1016/j.emj.2008.09.008
- Saul, C. J., y Gebauer, H. (2018). Born solution providers – Dynamic capabilities for providing solutions. *Industrial Marketing Management*, 73(4), 31–46. doi:10.1016/j.indmarman.2018.01.007
- Savrul, M., Incekara, A., y Sener, S. (2014). The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(44), 35–45. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.005
- Sawers, J. L., Pretorius, M. W., y Oerlemans, L. A. (2008). Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa. *Technovation*, 28(4), 171–182. doi:10.1016/j.technovation.2007.09.002
- Schilke, O. (2014). Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368–380. doi:10.5465/amp.2013.0093
- Schilke, O., Hu, S., y Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. doi:10.5465/annals.2016.0014
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Secretaría de Economía (SE) (2018). 6to Informe de Labores 2017-2018. Septiembre 2018. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/389608/6to_Informe-SE_web.pdf.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., y Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. doi:10.1177/1094670506294666
- Shah, R., y Goldstein, S. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operations Management*, 24(2), 148–169. doi:10.1016/j.jom.2005.05.001
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., y Rizley, R. (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87(1), 29–42. doi:10.1016/j.jretai.2011.04.007
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review Reprints*, 66 (6), 119–125.
- Sharma, A., y Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 21–28. doi:10.1016/j.indmarman.2006.06.012
- Sharma, D. D., y Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753.
- 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. doi:10.1016/j.im.2003.06.004
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59–81.
- Shoham, A., Evangelista, F., y Albaum, G. (2002). Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(3), 236–258. doi:10.1108/02651330210430686
- Shrout, P. E., y Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. doi:10.1037/1082-989x.7.4.422
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., y Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., y Jean, R. J. B. (2013). The internet as an alternative path to internationalization?. *International Marketing Review*, 30(2), 130–155. doi:10.1108/02651331311314556
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., e 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. doi:10.5465/amr.2007.23466005
- Slater, S. F., y Mohr, J. J. (2006). Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 26–33. doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00178.x
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. doi:10.2307/1252120
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001–1006.
- Sousa, C. M. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9(1), 1–22.
- Sousa, C. M. P., y Lages, F. L. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201–222. doi:10.1108/02651331111122678
- Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., y Morgan, N. A. (2017). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109–129. doi:10.1007/s11747-017-0519-8

- Statistics Canada (StanCan) (2013). Characteristics of online sales by industry and size of enterprise. Recuperado de: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=2210002801>.
- Steinfeld, C., Bouwman, H., y Adelaar, T. (2002). The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93–119. doi:10.1080/10864415.2002.11044254
- Stoian, M.-C., Rialp, A., y Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117–135. doi:10.1016/j.ibusrev.2010.07.002
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the royal statistical society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111–147.
- Straub, D. W., y Watson, R. T. (2001). Research Commentary: Transformational Issues in Researching IS and Net-Enabled Organizations. *Information Systems Research*, 12(4), 337–345. doi:10.1287/isre.12.4.337.9706
- Subramanian, A., y Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631–647. doi:10.1016/s0305-0483(96)00031-x
- Subramaniam, M., y Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. doi:10.5465/amj.2005.17407911
- Sullivan, D., y Bauerschmidt, A. (1990). Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis. *Management International Review*, 30(19), 19–30.
- Swoboda, B., y Olejnik, E. (2016). Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139–161. doi: 10.1111/jsbm.12135
- Szeto, E. (2000). Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149–158. doi:10.1108/09544780010318415
- Tajeddini, K., Trueman, M., y Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 529–551. doi:10.1362/026725706777978640
- Talke, K., Salomo, S., y Kock, A. (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819–832. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x
- Tallman, S., y Fladmore-Lindquist, K. (2002). Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, 45(1), 116–135. doi:10.2307/41166156
- Tallott, M., y Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328–347. doi:10.1108/bjm-02-2015-0060
- Tan, M., y Liu, Z. (2014). Paths to success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 420–441.
- Tan, Q., y Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102. doi:10.1108/imr-12-2013-0279

- Teece, D. J. (1988). Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18(3), 46–61.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54. doi:10.1016/s0024-6301(99)00117-x
- Teece, D. J. (2006). Reflections on “Profiting from Innovation.” *Research Policy*, 35(8), 1131–1146. doi:10.1016/j.respol.2006.09.009
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x
- Teece, D. J. (2013). *The New Managerial Economics of Firm Growth*. *The Oxford Handbook of Managerial Economics*. Oxford University Press, Oxford. doi:10.1093/oxfordhb/9780199782956.013.0013
- Teece, D. J. (2014a). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. doi:10.5465/amp.2013.0116
- Teece, D. J. (2014b). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. doi:10.1057/jibs.2013.54
- Teece, D. J. (2015). Intangible Assets and a Theory of Heterogeneous Firms. En: Bounfour A., y Miyagawa T. (Eds.), *Intangibles, Market Failure and Innovation Performance* (pp. 217–239). Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-319-07533-4_9
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and the multinational enterprise. En: Christensen B., y Kowalczyk C. (Eds.), *Globalization* (pp. 105-129). Heidelberg: Springer.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. doi:10.1016/j.lrp.2017.06.007
- Teece, D., Peteraf, M., y Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. doi:10.1525/cm.2016.58.4.13
- Teece, D. J., y Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. doi:10.1093/icc/3.3.537-a
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., y Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23. doi:10.1509/jmkg.73.1.3
- Tesfom, G., y Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262–281. doi:10.1108/17468800610674480

- Theodosiou, M., Kehagias, J., y Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058–1070. doi:10.1016/j.indmarman.2012.01.001
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1–20. doi:10.2307/2391646
- Tripsas, M. (1997). Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 341–377. doi:10.1093/icc/6.2.341
- Tsai, K.-H., Chou, C., y Kuo, J.-H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884–894. doi:10.1016/j.indmarman.2007.03.005
- Tuominen, M., y Möller, K. (1996). Market orientation: A state of the art review. Proceedings of the 25th European Marketing Academy Conference. Budapest, Hungria, 1161–1181.
- Tuominen, M., Möller, K., y Rajala, A. (1997). Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation. Proceedings of the 26th European Marketing Academy Conference. Coventry, Reino Unido, 1220–1240.
- Turnbull, P. W. (1987). A challenge to the stages theory of the internationalization process. In Rosson, P.J (Ed.), *Managing export entry and expansion* (pp. 21–40). New York: Praeger.
- Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. doi:10.2307/41165852
- United States International Trade Commission (USITC) (2017, Agosto). Global Digital Trade 1: Market Opportunities and Key Foreign Trade Restrictions. (USITC Publication No. 4716). Recuperado de: https://www.usitc.gov/publications/industry_econ_analysis_332/2017/global_digital_trade_1_market_opportunities_and.htm.
- United Nations International Trade Statistics Database (UNComtrade) (2018). International trade in goods and services based on UN Comtrade data. Recuperado de: https://comtrade.un.org/labs/dit-trade-vis/?reporter=484&type=C&year=2017&flow=2_
- Vachani, S. (2002). Strategic challenges faced by the e-commerce entrepreneur: the case of online bookselling. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(6), 566–573. doi:10.1504/ijeim.2002.000502
- Vahlne, J. E., y Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102. doi:10.1057/s41267-017-0107-7
- Vahlne, J. E. y Nordström, K. (1988). Choice of Market Channel in a Strategic Perspective. En: Hood, N., y Vahlne, J. E. *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium* (pp. 256–281). New York: Croom Helm.
- Van Bruggen, G. H., Antia, K. D., Jap, S. D., Reinartz, W. J., y Pallas, F. (2010). Managing marketing channel multiplicity. *Journal of Service Research*, 13(3), 331–340. doi:10.1177/1094670510375601
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. doi:10.1287/mnsc.32.5.590

- Vassolo, R. S., y Anand, J. (2008). An examination of dynamic capabilities: Is evolutionary theory underdetermined?. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(1), 47–62. doi:10.2753/jmr1536-5433060103
- Vázquez, R., Santos, M. L., y Álvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69–90. doi:10.1080/09652540123013
- Verhagen, T., Meents, S., y Tan, Y.-H. (2006). Perceived risk and trust associated with purchasing at electronic marketplaces. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 542–555. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000644
- Verhoef, P. C. (2012). Multichannel Customer Management Strategy. En: Shankar, V., y Carpenter, G. S. (Eds.), *Handbook of Marketing Strategy* (pp. 135-152). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar. doi:10.4337/9781781005224.00017
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., y Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., y Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., y Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.11.002
- Vermeulen, F., y Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637–653. doi:10.1002/smj.243
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. doi:10.2307/1880689
- Verona, G., y Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3), 577–606.
- Vicente, M., Abrantes, J. L., y Teixeira, M. S. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. *International Marketing Review*, 32(1), 29–51. doi:10.1108/imr-09-2013-0208
- Vida, I., y Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(3), 143–151. doi:10.1016/s0969-6989(96)00056-2
- 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. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.08.008
- Vivas, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43(5), 661-669. doi:10.1108/00251740510597699
- Vogel, J., y Paul, M. (2015). One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27(6), 126–139. doi:10.1016/j.jretconser.2015.07.007

- Voola, R., y O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266. doi:10.1108/03090561011008691
- Vorhies, D. W., y Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115. doi:10.1509/jmkg.67.1.100.18588
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., y Bush, V. D. (2010). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756. doi:10.1007/s11747-010-0228-z
- Wagner, S. M., y Lindemann, E. (2008). Determinants of value sharing in channel relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 544–553. doi:10.1108/08858620810913353
- Wallace, D. W., Giese, J. L., y Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249–263. doi:10.1016/j.jretai.2004.10.002
- Wallace, D. W., Johnson, J. L., y Umesh, U. N. (2009). Multichannels strategy implementation: The role of channel alignment capabilities. *Decision Sciences*, 40(4), 869–900. doi:10.1016/j.jretai.2004.10.002
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., y Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70(1), 356–365. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.009
- Wang, C. L., 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), 303–313. doi:10.1108/14601060410565056
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management reviews*, 9(1), 31–51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Wang, C. L., Lu, I., y Chen, C. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, 28(6), 349–363. doi:10.1016/j.technovation.2007.10.007
- Wang, E. T. G., Lin, C., Jiang, J. J., y Klein, G. (2007). Improving enterprise resource planning (ERP) fit to organizational process through knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 27(3), 200–212. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2007.02.002
- Wang, E. T. G., Hu, H. F., y Hu, P. J. H. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms’ dynamic marketing capabilities. *Information & Management*, 50(6), 336–343. doi:10.1016/j.im.2013.04.007
- Wang, J.-J., Chen, H., Rogers, D. S., Ellram, L. M., y Grawe, S. J. (2017). A bibliometric analysis of reverse logistics research (1992-2015) and opportunities for future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(8), 666–687. doi:10.1108/ijpdlm-10-2016-0299
- Wang, R. J.-H., Malthouse, E. C., y Krishnamurthi, L. (2015). On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior. *Journal of Retailing*, 91(2), 217–234. doi:10.1016/j.jretai.2015.01.002
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., y Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546–568. doi:10.1016/j.jretai.2015.04.002

- Weathers, D., Swain, S. D., y Makienko, I. (2015). When and how should retailers rationalize the size and duration of price discounts? *Journal of Business Research*, 68(12), 2610–2618. doi:10.1016/j.jbusres.2015.04.010
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294–306. doi:10.1016/j.jwb.2007.04.004
- Weerawardena, J., y O’Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419–428. doi:10.1016/j.indmarman.2003.07.002
- Weinberg, B. D., Parise, S., y Guinan, P. J. (2007). Multichannel marketing: Mindset and program development. *Business Horizons*, 50(5), 385–394. doi:10.1016/j.bushor.2007.04.002
- Welch, L. S. (1992). The use of alliances by small firms in achieving internationalization. *Scandinavian International Business Review*, 1(2), 21–37. doi:10.1016/0962-9262(92)90019-3
- Welch, L. S., y Luostarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–56
- Welch, C. L., y Welch, L. S. (2009). Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation. *International Business Review*, 18(6), 567–577. doi:10.1016/j.ibusrev.2009.07.003
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Westhead, P., Wright, M., y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358. doi:10.1016/s0883-9026(99)00063
- Westhead, P. (2008). International opportunity exploitation behaviour reported by “types” of firms relating to exporting experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 431–456. doi:10.1108/14626000810892274
- Westphal, J. D., Boivie, S. y Chng, D. H. M. (2006). The strategic impetus for social network ties: reconstituting broken CEO friendship ties. *Strategic Management Journal*, 27(5), 425–445.
- Wetzels, Odekerken-Schröder y van Oppen. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195. doi:10.2307/20650284
- Wheeler, C., Ibeh, K., y Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research: Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207–239. doi:10.1177/0266242607086574
- Wilden, R., y Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., y Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96. doi:10.1016/j.lrp.2012.12.001
- Wilding, R. D. (2003). The 3 Ts of highly effective supply chains. *Supply Chain Practice*, 5(3), 30–41.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., y Maurer, I. (2015). How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327–345. doi:10.1111/1467-8551.12085

- Williams, J., y MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and Distribution of the Product Methods for Testing Indirect Effects in Complex Models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 15(1), 23–51. doi:10.1080/10705510701758166
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1(1-2), 135–182. doi:10.1016/s1573-448x(89)01006-x
- Wilson, B., y Henseler, J. (2007). Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: a Monte Carlo comparison. En: Thyne, M., Deans, K.R., y Gnoth, J. (Eds.), *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference Proceedings* (pp. 791–800). Otago: Department of Marketing, School of Business University of Otago.
- Wilson, H., y Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 10–20. doi:10.1016/j.indmarman.2006.06.015
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. doi:10.1002/smj.318
- 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. doi:10.1177/0266242610396390
- Woodside, A. G., y Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493–508. doi:10.1108/08858620310492374
- Wu, H., Chen, J., y Jiao, H. (2016). Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 69(8), 2678–2686. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.003
- Wu, I.-L., y Wu, S.-M. (2015). A strategy-based model for implementing channel integration in e-commerce. *Internet Research*, 25(2), 239–261. doi:10.1108/intr-10-2013-0212
- 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(5), 549–555.
- Wu, L.-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31. doi:10.1016/j.jbusres.2009.01.007
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J., y Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 86(5), 141–152. doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.038
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F., y Tang, E. P. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research policy*, 33(8), 1123–1140.

- Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P. Y., y Lau, A. K. W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3), 391–402. doi:10.1016/j.respol.2010.10.013
- Yan, R. (2011). Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer–retailer supply chain. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 636–642. doi:10.1016/j.indmarman.2010.12.019
- Yan, R., y Pei, Z. (2011). Information asymmetry, pricing strategy and firm's performance in the retailer-multi-channel manufacturer supply chain. *Journal of Business Research*, 64(4), 377–384.
- Yan, R., y Pei, Z. (2018). Return policies and O2O coordination in the e-tailing age. *Journal of Retailing and Consumer Services*(2018). doi:10.1016/j.jretconser.2018.07.006
- Yannopoulos, P., Auh, S., y Menguc, B. (2012). Achieving Fit between Learning and Market Orientation: Implications for New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 531–545. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00923.x
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Young, S. (1987). Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8(1), 31–40. doi:10.1002/mde.4090080107
- Zain, M., y Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205.
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20–28. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400118
- Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. doi:10.5465/amr.2002.6587995
- 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. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zaltman, G., Duncan, R. y Holbek, J. (1973). *Innovations and Organisations*. New York: John Wiley & Sons.
- Zhang, C., Zhuang, G., Yang, Z., y Zhang, Y. (2017). Brand Loyalty Versus Store Loyalty: Consumers' Role in Determining Dependence Structure of Supplier–Retailer Dyads. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 139–160. doi:10.1080/1051712x.2017.1314127
- Zhang, J., y Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance. *Management Decision*, 48(6), 849–867. doi:10.1108/00251741011053433
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., y Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168–180. doi:10.1016/j.intmar.2010.02.002
- Zhang, J., y Zhu, M. (2016). Market orientation, product innovation and export performance: evidence from Chinese manufacturers. *Journal of Strategic Marketing*, 24(5), 377–397. doi:10.1080/0965254x.2015.1052538
- Zhang, J. (2007). Is support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Business and Management*, 13(1), 57–77.

- Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., y He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28(2), 181–193. doi:10.1016/j.elerap.2018.02.002
- Zhao, X., Lynch, J. G., y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. doi:10.1086/651257
- 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. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.003
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. (Bennett), y Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60. doi:10.1509/jmkg.69.2.42.60756
- Zhou, L., Wu, A., y Barnes, B. R. (2012). The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25–45. doi:10.1509/jim.12.0076
- Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. doi:10.1287/orsc.13.3.339.2780
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. doi:10.1002/smj.288
- Zou, S., Taylor, C. R., y Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.
- Zou, S., Fang, E., y Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32–55. doi:10.1509/jimk.11.4.32.20145
- Zou, S., y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356. doi:10.1108/02651339810236290

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

Tema: La internacionalización de micro- y pequeñas empresas a través del sistema multicanal.

INTRODUCCIÓN E INSTRUCCIONES

Soy Diana Kolbe, estudiante del Programa de Doctorado en Marketing de la Universidad de Valencia, España. Estoy realizando una investigación sobre la internacionalización de las microempresas a través de distintos canales de marketing. La encuesta le tomará diez minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

Gracias por su colaboración.

DATOS VARIOS

Preguntas generales. Indique la respuesta aplicable para su empresa.

1. **¿La empresa tiene actividad exportadora?**
 - Si
 - No (fin de cuestionario)

2. **¿Realiza la empresa ventas a través del canal online y de canales físicos?**
 - Si
 - No (fin de cuestionario)

3. **Indíquenos cual ha sido su volumen de ventas (sin IVA ni impuestos), en el último ejercicio económico.**
 - Menos de 44 millones MXN.
 - Mas de 44 millones MXN y menos de 220 millones MXN.
 - Mas de 220 millones MXN (fin de cuestionario).

4. **Por favor, indique el número de empleados* de la empresa**
 - Menos de 10 empleados
 - Entre 10 y de 49 empleados
 - Más de 50 empleados (fin de cuestionario).

***El número de empleados excluye** al personal que trabaja exclusivamente por honorarios o comisiones sin recibir un sueldo base

5. ¿Qué productos comercializa la empresa?

- Productos del sector moda (ropa, calzado, complementos, etc.)
- Electrodomésticos
- Mobiliario / Decoración/iluminación
- Electrónica
- Libros, papelería
- Otro, por favor especifique _____

6. ¿Cuáles son los clientes principales de la empresa?

- Otras empresas
- Consumidores finales

Le pedimos que conteste las siguientes preguntas de la encuesta teniendo en cuenta ese tipo de cliente principal.

ORIENTACIÓN AL MERCADO PROACTIVA

7. A continuación, le preguntamos sobre la forma en que su empresa se relaciona con el mercado exterior. Señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Informamos a nuestros clientes internacionales acerca de nuevos productos o servicios antes de que estén en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intentamos continuamente descubrir las necesidades no expresadas de nuestros clientes internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incorporamos soluciones en nuevos productos y servicios para atender a las necesidades no expresadas de nuestros clientes internacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizamos “brainstorming” para entender cómo los clientes internacionales usan nuestros productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanzamos innovaciones incluso con el riesgo de que nuestros propios productos queden obsoletos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buscamos oportunidades en áreas donde los clientes internacionales tienen dificultades para expresar sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trabajamos en estrecha colaboración con los usuarios principales con el fin de reconocer las necesidades de los clientes internacionales antes de que la mayoría del mercado las reconozca.	<input type="checkbox"/>				
Vigilamos las tendencias para entender lo que los usuarios en el extranjero necesitarán en el futuro.	<input type="checkbox"/>				

ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA

8. Señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala en la que 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades de los clientes internacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicamos a todas las funciones de la empresa información sobre experiencias exitosas y no exitosas de clientes en el extranjero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes internacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medimos la satisfacción del cliente internacional sistemática y frecuentemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos enfocamos más en el cliente internacional que nuestros competidores internacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creemos que este negocio existe principalmente para servir a los clientes internacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los datos sobre la satisfacción del cliente internacional se difunden de forma regular a todos los niveles de esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

9. Respecto a la capacidad de desarrollar y gestionar nuevos productos en los mercados de exportación, señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Desarrollamos nuevos productos para la exportación para explotar la inversión en I+D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollamos y lanzamos rápidamente nuevos productos para la exportación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestionamos bien los sistemas para el desarrollo de nuevos productos para la exportación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanzamos con éxito nuevos productos para la exportación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En cuanto a la introducción de nuevas ideas relacionadas con la innovación, señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestra empresa prueba nuevas ideas con frecuencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra empresa es creativa en sus métodos de operación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sobre las estrategias de innovación de la empresa, señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La cooperación interna es una parte importante para implementar la estrategia de innovación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formular la estrategia de innovación aumenta las habilidades de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar el compromiso de los empleados, la moral, o ambos, es parte de nuestra innovación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Respecto el nivel de conocimiento tecnológico y las inversiones en actividades de investigación y desarrollo (I+D), señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestras capacidades tecnológicas son de primera clase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El éxito de nuestras actividades de I+D se basa en el know-how a largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemos invertido mucho en algunos proyectos de I+D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN MULTICANAL

10. Sobre la coordinación de las actividades en los distintos canales de marketing. Señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestra empresa utiliza las mismas marcas o similares en las tiendas online y físicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra empresa realiza promociones cruzadas en los canales online y en los canales físicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra empresa ofrece productos y precios idénticos en los canales online y los canales físicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En tiendas físicas, nuestra empresa proporciona información sobre la venta online para facilitar el acceso a una gama más amplia de productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el canal online, nuestra empresa proporciona información detallada del producto y facilita la evaluación previa a la compra online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En cuanto a la etapa de compras, señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En nuestra empresa los productos se pueden pedir online y se pueden recoger en las tiendas físicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra empresa ofrece la posibilidad de hacer el seguimiento de pedidos online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra empresa proporciona una selección amplia de métodos de pago en tiendas online y físicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Respecto a la etapa posterior a la compra, señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestra empresa permite la devolución, reparación o servicios adicionales en tiendas físicas de los productos comprados online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra empresa ofrece ayuda o soporte técnico online para productos comprados en tiendas físicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra empresa recoge información de los consumidores en ambos canales para personalizar el marketing y la investigación de mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CANALES DE MARKETING

11. A continuación, le pedimos que nos indique si su empresa utiliza distintos canales en su proceso de comunicación o venta:

¿Vende a través de tienda física propia?

Si

No

¿Vende a través de página web propia?

Si

No

¿Vende a través de correo electrónico?

Si

No

¿Vende a través de una aplicación de celular (APP)?

Si

No

¿Tiene perfil en Facebook?

Si

No

¿Tiene cuenta en Instagram?

Si

No

¿Tiene cuenta de Twitter?

Si

No

¿Tiene canal de Youtube?

Si

No

RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

12. Relacionado con el rendimiento exportador, señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el rendimiento financiero en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestra actividad de exportación ha sido muy rentable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra actividad de exportación ha generado un volumen alto de ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra actividad de exportación ha logrado un crecimiento rápido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el rendimiento estratégico en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestra actividad de exportación ha mejorado nuestra competitividad global.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra actividad de exportación ha fortalecido nuestra posición estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra actividad de exportación ha mejorado significativamente nuestra cuota de mercado en el mercado internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la satisfacción en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El rendimiento de la exportación ha sido muy satisfactorio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La actividad exportadora ha sido muy exitosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La actividad exportadora ha cumplido completamente nuestras expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 13. En cuanto a la relación con su cliente principal, indique la posición de su empresa respecto a sus principales competidores para cada uno de los siguientes aspectos en una escala en la que 1 significa “muy inferior” y 5 “muy superior”**

	Muy inferior	Inferior	Ni superior ni inferior	Superior	Muy superior
La calidad de las relaciones con nuestro cliente principal.	<input type="checkbox"/>				
La reputación de nuestra empresa.	<input type="checkbox"/>				
La lealtad del cliente principal a nuestra empresa.	<input type="checkbox"/>				
La satisfacción del cliente principal.	<input type="checkbox"/>				

- 14. Sobre la eficacia percibida indique, para los últimos tres años, su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su actividad (1 = muy insatisfecho; 5 = muy satisfecho).**

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
La evolución de las ventas online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La evolución de las ventas offline.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La consecución de objetivos a corto plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La consecución de objetivos a largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La satisfacción global de su actividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DATOS VARIOS

- 15. ¿Qué posición tiene usted en la empresa?**

- Propietario/Socio de la empresa
- Director Comercial
- Gerente
- Encargado de Marketing
- Otra, por favor especifique ...

- 16. ¿Cuántos años lleva la empresa exportando?**

- menos de un año
- de 1 a 3 años
- de 3 a 5 años
- más de 5 años

17. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas en los mercados exteriores?

- menos de 5%
- de 5% a 10%
- de 10% a 25%
- de 25% a 50%
- más de 50%

18. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas online en los mercados exteriores?

- menos de 5%
- de 5% a 10%
- de 10% a 25%
- de 25% a 50%
- más de 50%

19. ¿Cuántos años lleva la empresa vendiendo online?

- menos de un año
- de 1 a 3 años
- de 3 a 5 años
- más de 5 años

Anexo 2. Efectos indirectos

1. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva, la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁).
2. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₂).
3. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva, la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₃).
4. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₄).
5. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva, la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₅).
6. Mediación de las variables de la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₆).
7. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₇).
8. Mediación de la variable de la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₈).
9. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₉).

10. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₀).
11. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra y en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₁).
12. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra y en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₂).
13. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra, en la etapa de compra y en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₃).
14. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra, en la etapa de compra y en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₄).
15. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra, en la etapa de compra y en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₅).
16. Mediación de las variables la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra, en la etapa de compra y en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₆).
17. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra y en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₇).
18. Mediación de las variables la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra y en la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₈).

19. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₁₉).
20. Mediación de la variable de la capacidad de integración multicanal la etapa posterior a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₂₀).
21. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₂₁).
22. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₂₂).
23. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₂₃).
24. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y los resultados de la exportación (M₂₄).
25. Mediación de la variable de la orientación al mercado proactiva entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de innovación (M₂₅).
26. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₂₆).
27. Mediación de la variable de la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₂₇).
28. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₂₈).

29. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₂₉).
30. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₃₀).
31. Mediación de la variable de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₃₁).
32. Mediación de la variable de la orientación al mercado proactiva entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra (M₃₂).
33. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₃₃).
34. Mediación de la variable la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₃₄).
35. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₃₅).
36. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₃₆).
37. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₃₇).
38. Mediación de las variables de la capacidad de innovación y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra entre

- la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₃₈).
39. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₃₉).
 40. Mediación de las variables de la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra y en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₄₀).
 41. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₄₁).
 42. Mediación de la variable de la capacidad de integración multicanal en la etapa de compra entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₄₂).
 43. Mediación de la variable de la orientación al mercado proactiva entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa posterior a la compra (M₄₃).
 44. Mediación de las variables de la orientación al mercado proactiva y la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra (M₄₄).
 45. Mediación de la variable de la capacidad de innovación entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra (M₄₅).
 46. Mediación de la variable de la capacidad de la orientación al mercado proactiva entre la orientación al mercado reactiva y la capacidad de integración multicanal en la etapa previa a la compra (M₄₆).

Anexo 3. Efecto diferencial: comparación de los efectos indirectos

Efecto diferencial	Intervalo de confianza 95%		Efecto diferencial	Intervalo de confianza 95%		Efecto diferencial	Intervalo de confianza 95%		Efecto diferencial	Intervalo de confianza 95%		
	Coefficient	2,50%		97,50%	Coefficient		2,50%	97,50%		Coefficient	2,50%	97,50%
M1-M2	0,000	-0,017	0,010									
M1-M3	0,002	-0,007	0,009	M2-M3								
M1-M4	0,002	-0,009	0,010	M2-M4								
M1-M5	0,007	-0,004	0,019	M2-M5	M2-M4	0,000	-0,014	0,005	M2-M5	0,006	-0,009	0,015
M1-M6	-0,005	-0,032	0,019	M2-M6	M2-M5	0,008	-0,003	0,020	M2-M6	0,006	-0,006	0,014
M1-M7	0,009	-0,018	0,037	M2-M7	M2-M6	-0,004	-0,031	0,020	M2-M7	-0,006	-0,036	0,014
M1-M8	-0,024	-0,113	0,025	M2-M8	M2-M7	0,009	-0,017	0,038	M2-M8	0,007	-0,023	0,033
M1-M9	-0,012	-0,036	0,004	M2-M9	M2-M8	-0,024	-0,112	0,026	M2-M9	-0,026	-0,117	0,020
M1-M10	-0,013	-0,053	0,006	M2-M10	M2-M9	-0,011	-0,035	0,005	M2-M10	-0,013	-0,041	-0,001
M1-M11	0,002	-0,003	0,006	M2-M11	M2-M10	-0,012	-0,052	0,007	M2-M11	-0,015	-0,058	0,001
M1-M12	0,002	-0,006	0,006	M2-M12	M2-M11	0,002	-0,002	0,007	M2-M12	0,000	-0,008	0,001
M1-M13	0,003	0,000	0,006	M2-M13	M2-M12	0,002	-0,005	0,007	M2-M13	0,000	-0,010	0,002
M1-M14	0,003	-0,002	0,006	M2-M14	M2-M13	0,004	0,001	0,007	M2-M14	0,001	-0,005	0,001
M1-M15	0,006	0,000	0,014	M2-M15	M2-M14	0,003	-0,001	0,007	M2-M15	0,001	-0,007	0,001
M1-M16	-0,001	-0,018	0,007	M2-M16	M2-M15	0,007	0,001	0,015	M2-M16	0,005	-0,005	0,009
M1-M17	0,008	-0,007	0,021	M2-M17	M2-M16	-0,001	-0,017	0,008	M2-M17	-0,003	-0,023	0,002
M1-M18	-0,013	-0,044	0,008	M2-M18	M2-M17	0,008	-0,006	0,022	M2-M18	0,006	-0,011	0,016
M1-M19	-0,001	-0,046	0,033	M2-M19	M2-M18	-0,013	-0,043	0,009	M2-M19	-0,015	-0,049	0,004
M1-M20	-0,033	-0,119	0,027	M2-M20	M2-M19	-0,001	-0,045	0,034	M2-M20	-0,003	-0,050	0,029
M1-M21	-0,007	-0,036	0,012	M2-M21	M2-M20	-0,033	-0,118	0,028	M2-M21	-0,035	-0,124	0,022
M1-M22	-0,008	-0,049	0,011	M2-M22	M2-M21	-0,007	-0,035	0,013	M2-M22	-0,009	-0,041	0,007
M1-M23	0,012	-0,037	0,054	M2-M23	M2-M22	-0,008	-0,048	0,012	M2-M23	-0,010	-0,054	0,006
M1-M24	-0,032	-0,149	0,023	M2-M24	M2-M23	0,012	-0,036	0,054	M2-M24	0,010	-0,042	0,049
M5-M6	-0,012	-0,038	0,013			-0,032	-0,148	0,024	M3-M24	-0,034	-0,154	0,018
M5-M7	0,002	-0,024	0,031	M5-M7								
M5-M8	-0,031	-0,119	0,019	M5-M8	M7-M8	-0,033	-0,131	0,006				
M5-M9	-0,019	-0,042	-0,002	M5-M9	M7-M9	-0,020	-0,055	-0,015	M8-M9	0,013	-0,002	0,039
M5-M10	-0,020	-0,059	0,000	M5-M10	M7-M10	-0,008	-0,042	0,017	M8-M10	0,011	-0,018	0,041
M5-M11	-0,005	-0,009	0,000	M5-M11	M7-M11	0,007	0,007	0,017	M8-M11	0,026	0,031	0,041
M5-M12	-0,005	-0,012	0,000	M5-M12	M7-M12	0,007	0,005	0,017	M8-M12	0,026	0,029	0,041

Efecto diferencial	Coefficient	Intervalo de confianza 95%		Efecto diferencial	Coefficient	Intervalo de confianza 95%		Efecto diferencial	Coefficient	Intervalo de confianza 95%	
		2,50%	97,50%			2,50%	97,50%			2,50%	97,50%
M ₅ -M ₁₃	-0,004	-0,006	0,000	M ₆ -M ₁₃	0,008	0,011	0,016	M ₇ -M ₁₃	-0,006	-0,019	-0,013
M ₅ -M ₁₄	-0,004	-0,008	0,000	M ₆ -M ₁₄	0,008	0,008	0,017	M ₇ -M ₁₄	-0,006	-0,021	-0,013
M ₅ -M ₁₅	-0,001	-0,006	0,008	M ₆ -M ₁₅	0,011	0,011	0,024	M ₇ -M ₁₅	-0,002	-0,019	-0,005
M ₅ -M ₁₆	-0,008	-0,024	0,001	M ₆ -M ₁₆	0,004	-0,007	0,018	M ₇ -M ₁₆	-0,010	-0,037	-0,012
M ₅ -M ₁₇	0,000	-0,013	0,015	M ₆ -M ₁₇	0,012	0,004	0,031	M ₇ -M ₁₇	-0,001	-0,025	0,002
M ₅ -M ₁₈	-0,020	-0,050	0,002	M ₆ -M ₁₈	-0,008	-0,033	0,019	M ₇ -M ₁₈	-0,022	-0,063	-0,010
M ₅ -M ₁₉	-0,009	-0,052	0,027	M ₆ -M ₁₉	0,003	-0,035	0,044	M ₇ -M ₁₉	-0,010	-0,064	0,015
M ₅ -M ₂₀	-0,040	-0,125	0,021	M ₆ -M ₂₀	-0,028	-0,108	0,037	M ₇ -M ₂₀	-0,042	-0,138	0,008
M ₅ -M ₂₁	-0,015	-0,042	0,006	M ₆ -M ₂₁	-0,003	-0,025	0,022	M ₇ -M ₂₁	-0,016	-0,054	-0,007
M ₅ -M ₂₂	-0,015	-0,055	0,005	M ₆ -M ₂₂	-0,003	-0,038	0,022	M ₇ -M ₂₂	-0,017	-0,067	-0,008
M ₅ -M ₂₃	0,005	-0,043	0,047	M ₆ -M ₂₃	0,017	-0,026	0,064	M ₇ -M ₂₃	0,003	-0,055	0,035
M ₅ -M ₂₄	-0,039	-0,155	0,017	M ₆ -M ₂₄	-0,027	-0,138	0,034	M ₇ -M ₂₄	-0,041	-0,168	0,004
M ₉ -M ₁₀	-0,001	-0,046	0,013								
M ₉ -M ₁₁	0,014	0,004	0,013	M ₁₀ -M ₁₁	0,015	0,006	0,015				
M ₉ -M ₁₂	0,013	0,002	0,013	M ₁₀ -M ₁₂	0,015	0,004	0,016	M ₁₁ -M ₁₂	0,000	-0,007	0,005
M ₉ -M ₁₃	0,015	0,007	0,013	M ₁₀ -M ₁₃	0,016	0,009	0,015	M ₁₁ -M ₁₃	0,001	-0,001	0,005
M ₉ -M ₁₄	0,015	0,005	0,013	M ₁₀ -M ₁₄	0,016	0,007	0,015	M ₁₁ -M ₁₄	0,001	-0,003	0,005
M ₉ -M ₁₅	0,018	0,007	0,021	M ₁₀ -M ₁₅	0,019	0,009	0,023	M ₁₁ -M ₁₅	0,004	-0,001	0,013
M ₉ -M ₁₆	0,011	-0,011	0,014	M ₁₀ -M ₁₆	0,012	-0,009	0,016	M ₁₁ -M ₁₆	-0,003	-0,019	0,006
M ₉ -M ₁₇	0,019	0,001	0,028	M ₁₀ -M ₁₇	0,020	0,003	0,030	M ₁₁ -M ₁₇	0,006	-0,008	0,020
M ₉ -M ₁₈	-0,001	-0,037	0,015	M ₁₀ -M ₁₈	0,000	-0,035	0,017	M ₁₁ -M ₁₈	-0,015	-0,045	0,007
M ₉ -M ₁₉	0,010	-0,038	0,041	M ₁₀ -M ₁₉	0,011	-0,036	0,043	M ₁₁ -M ₁₉	-0,003	-0,047	0,032
M ₉ -M ₂₀	-0,021	-0,112	0,034	M ₁₀ -M ₂₀	-0,020	-0,110	0,036	M ₁₁ -M ₂₀	-0,035	-0,120	0,026
M ₉ -M ₂₁	0,004	-0,028	0,019	M ₁₀ -M ₂₁	0,005	-0,026	0,021	M ₁₁ -M ₂₁	-0,009	-0,037	0,011
M ₉ -M ₂₂	0,003	-0,041	0,018	M ₁₀ -M ₂₂	0,004	-0,039	0,020	M ₁₁ -M ₂₂	-0,010	-0,050	0,010
M ₉ -M ₂₃	0,024	-0,030	0,061	M ₁₀ -M ₂₃	0,025	-0,028	0,063	M ₁₁ -M ₂₃	0,010	-0,038	0,053
M ₉ -M ₂₄	-0,020	-0,003	0,041	M ₁₀ -M ₂₄	-0,019	-0,140	0,032	M ₁₁ -M ₂₄	-0,034	-0,150	0,022
M ₁₃ -M ₁₄	0,000	-0,007	0,001								
M ₁₃ -M ₁₅	0,003	-0,005	0,009	M ₁₄ -M ₁₅	0,003	-0,005	0,009				
M ₁₃ -M ₁₆	-0,004	-0,023	0,002	M ₁₄ -M ₁₆	-0,004	-0,023	0,002	M ₁₅ -M ₁₆	-0,007	-0,024	0,001

Efecto diferencial	Coefficient	Intervalo de confianza 95%		Efecto diferencial	Coefficient	Intervalo de confianza 95%		Efecto diferencial	Coefficient	Intervalo de confianza 95%	
		2,50%	97,50%			2,50%	97,50%			2,50%	97,50%
M ₃₃ -M ₃₈	0,056	0,024	0,052	M ₃₄ -M ₃₈	0,061	0,032	0,060	M ₃₅ -M ₃₈	0,004	-0,008	0,020
M ₃₃ -M ₃₉	0,069	0,030	0,079	M ₃₄ -M ₃₉	0,074	0,038	0,087	M ₃₅ -M ₃₉	0,017	-0,002	0,047
M ₃₃ -M ₄₀	0,041	-0,029	0,056	M ₃₄ -M ₄₀	0,045	-0,021	0,064	M ₃₅ -M ₄₀	-0,012	-0,061	0,023
M ₃₃ -M ₄₁	0,074	0,005	0,108	M ₃₄ -M ₄₁	0,078	0,013	0,116	M ₃₅ -M ₄₁	0,021	-0,027	0,076
M ₃₃ -M ₄₂	-0,006	-0,132	0,059	M ₃₄ -M ₄₂	-0,001	-0,124	0,067	M ₃₅ -M ₄₂	-0,058	-0,164	0,027
M ₃₃ -M ₄₃	0,039	-0,120	0,147	M ₃₄ -M ₄₃	0,044	-0,112	0,155	M ₃₅ -M ₄₃	-0,013	-0,152	0,115
M ₃₇ -M ₃₈	-0,001	-0,025	0,004								
M ₃₇ -M ₃₉	0,013	-0,019	0,031	M ₃₈ -M ₃₉	0,013	-0,018	0,032				
M ₃₇ -M ₄₀	-0,016	-0,077	0,007	M ₃₈ -M ₄₀	-0,015	-0,077	0,008	M ₃₉ -M ₄₀	-0,029	-0,081	0,003
M ₃₇ -M ₄₁	0,017	-0,043	0,060	M ₃₈ -M ₄₁	0,018	-0,043	0,060	M ₃₉ -M ₄₁	0,004	-0,047	0,056
M ₃₇ -M ₄₂	-0,062	-0,181	0,011	M ₃₈ -M ₄₂	-0,062	-0,180	0,011	M ₃₉ -M ₄₂	-0,075	-0,184	0,007
M ₃₇ -M ₄₃	-0,018	-0,168	0,099	M ₃₈ -M ₄₃	-0,017	-0,168	0,099	M ₃₉ -M ₄₃	-0,030	-0,172	0,095
M ₄₁ -M ₄₂	-0,079	-0,226	-0,035					M ₄₄ -M ₄₅	-0,005	-0,172	0,031
M ₄₁ -M ₄₃	-0,035	-0,214	0,053	M ₄₂ -M ₄₃	0,045	-0,038	0,229	M ₄₄ -M ₄₆	0,118	-0,138	0,246
								M ₄₅ -M ₄₆	0,123	-0,321	0,066

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de SmartPLS 3.

La influencia de las capacidades dinámicas de marketing y de la capacidad de integración multicanal en los resultados de exportación: una aplicación a las pymes

VNIVERSITAT [ò%]
E VALÈNCIA
Facultat d' Economia

PROGRAMA DE DOCTORADO EN MARKETING
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

