

## LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y LOS MERCADOS INTERNACIONALES: UNA VISIÓN INTERDISCIPLINAR DESDE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL MARKETING

*Mónica Gómez Suárez*

*Profesora del Dpto. de Financiación e Investigación Comercial  
Universidad Autónoma de Madrid*

*Ana Valenzuela Martínez*

*Marketing Department. Haas School of Business  
University of Berkeley. California*

### 1. INTRODUCCION

Este artículo responde a la necesidad de actualizar desde una perspectiva interdisciplinar los modelos explicativos del nivel de internacionalización, integrando así dos visiones: La teoría de la organización y la teoría de marketing. En la literatura se recogen dos modelos principales: el modelo de Uppsala, basado el proceso acumulativo de conocimiento y experiencia, y el modelo de internalización, basado en los costes de transacción originados por el incremento de la actividad en los mercados exteriores. Sin embargo, ambos modelos han sido criticados, bien por carecer de enfoque estratégico el primero, bien por su carácter estático el segundo. La incorporación de la Teoría de Recursos y Capacidades permite una explicación del fenómeno de internacionalización que subsana las limitaciones anteriores.

El concepto de “capacidades de internacionalización sostenibles” surge de la propia definición de competitividad. A este respecto, la competitividad empresarial se ha definido como “la aptitud para vender aquello que es producido” (Mathis, Mazier y Rivaud-Danset 1988, pág. 27), y se considera competitiva a aquella empresa que “resulta en buena posición en la confrontación con sus competidores en el mercado tanto nacional como mundial” (Michalet 1981, pág.1)<sup>1</sup>, es decir, cuenta con una capacidad competitiva en el mercado internacional. El concepto toma sentido como indicativo de las “aptitudes comparadas de las empresas en un ámbito de confrontación común” y en cuánto a la “capacidad de influir sobre las condiciones de competencia y sobre los resultados de su acción de mercado” (Alonso 1992, pág. 39).

En este mismo sentido, Durán Herrera (1994) también apoya la idea de que la competitividad está sustentada en recursos y capacidades difíciles de imitar o reproducir por otras empresas. Considera específicamente a las capacidades de relación comprador-vendedor y a las capacidades organizativas como “la resultante en el tiempo de una determinada articulación y modulación de recursos materiales y tecnológicos, y habilidades individuales y de la organización” (pág. 28).

Chandler (1992) también defiende la necesidad de estudio de la empresa partiendo de la hipótesis de que los recursos y habilidades de ésta deben ser la base de cualquier decisión: “las capacidades humanas organizadas son esenciales para la explotación de todo el potencial de los procesos tecnológicos” (pág. 81). Estas capacidades se aprenden y acumulan continuamente a través

---

<sup>1</sup> Estas citas aparecen en Alonso (1992, pág. 38, 39) y pertenecen a las siguientes referencias bibliográficas:  
Mathis J.; Mazier J.; Rivaud-Danset, D. (1988): *La compétitivité industrielle. Dunod. Paris.*  
Michelet, C.A. (1981): *Competitiveness and Internationalization. Mimes. OCDE. Paris.*

de, por ejemplo, la solución a los problemas de escalamiento de la producción, el conocimiento de los clientes, la adaptación de los productos y los procesos a las necesidades de los clientes, el conocimiento de los proveedores o la contratación de trabajadores y gestores con unas características determinadas. Este autor presenta una nueva teoría, la teoría evolutiva, que se centra en el estudio de las capacidades de la empresa como entes dinámicos. Dichas capacidades determinan las sendas de crecimiento de la empresa, que pueden realizarse a través de la comercialización de nuevas líneas de producto-mercado, pero, muy especialmente, a través de la expansión en los mercados internacionales.

Así pues, el objetivo de este artículo consiste en realizar una revisión crítica de los modelos publicados en la literatura que incluyen de alguna forma el concepto de “capacidades” en la explicación del nivel de internacionalización y en la determinación de un modelo explicativo óptimo. Llevamos a cabo esta revisión mediante un doble enfoque, al basarnos en la literatura publicada por parte de los autores de las dos disciplinas que más han investigado este concepto: organización y marketing.

En el siguiente apartado presentamos una revisión bibliográfica, tanto de Organización como de Marketing, que nos sirve para mostrar los distintos modelos que se han conceptualizado, las variables que los componen y nuestra opinión crítica, centrándonos en la escasa literatura sobre la materia publicada en España. A partir de dicha revisión crítica, formularemos unas conclusiones que permitirán llevar a cabo una investigación empírica a desarrollar en posteriores trabajos que pongan de manifiesto como se relacionan interdisciplinariamente las capacidades y el nivel de internacionalización.

## **2. MODELOS EXPLICATIVOS DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN EN FUNCIÓN DE CAPACIDADES**

A nivel internacional, existen cinco modelos que sintetizan la relación entre proceso de internacionalización y capacidades de la empresa. En el Cuadro 1 presentamos un resumen de estos modelos, mostrando la denominación que han dado los diferentes autores al constructo “capacidad exportadora”, las variables que lo componen y las principales contribuciones y deficiencias de cada modelo<sup>2</sup>.

Desde un punto de vista interdisciplinar, en la literatura aplicada al mercado español, casi toda la contrastación empírica se ha realizado sobre la base de las encuestas realizadas por el Instituto de Comercio Exterior a empresas exportadoras españolas en 1992 y 1996 respectivamente. En el Cuadro 2 presentamos un resumen de los cuatro modelos que muestran la relación entre nivel de internacionalización y capacidades de la empresa. Los tres primeros modelos se han realizado desde el punto de vista de la Organización. El último se encuadra en el área de Marketing.

---

<sup>2</sup> Un análisis en profundidad de estos cinco modelos se puede consultar en Gómez y Valenzuela (1999).

**CUADRO 1: MODELOS INTERNACIONALES DE CAPACIDADES EXPLICATIVAS DEL RESULTADO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

<b>MODELO/AUTORES</b>	<b>DENOMINACIÓN DE CAPACIDAD EXPORTADORA</b>	<b>VARIABLES EXPLICATIVAS</b>	<b>PRINCIPALES CONTRIBUCIONES</b>	<b>DEFICIENCIAS</b>
MODELO 1: Yang, Leone y Alden (1992)	Habilidad de expansión a otros mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad canales de distribución</li> <li>- Amplitud línea de productos</li> <li>- Presencia recursos ociosos</li> <li>- Calidad bienes y servicios</li> <li>- Calidad tecnológica de la empresa</li> <li>- Nivel costes de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La habilidad de expansión a otros mercados es más explicativa que las barreras a la exportación.</li> <li>- El decisor es una pieza clave del proceso de internacionalización.</li> </ul>	El modelo sólo explica la decisión de comienzo de la actividad exportadora, no el paso gradual a estadios superiores de internacionalización.
MODELO 2: Aaby y Slater (1993); Chetty y Hamilton (1993)	Competencias de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Conocimiento exportación</li> <li>- Conocimiento mercados</li> <li>- Planificación</li> <li>- Análisis exploratorio previo</li> <li>- Control de gestión</li> <li>- Calidad</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las capacidades más significativas son la tecnología, el conocimiento del mercado y el análisis exploratorio previo a la exportación.</li> <li>- Las competencias de la empresa son más explicativas del nivel de internacionalización que las características de la misma (tamaño, edad del decisor e industria).</li> </ul>	El modelo no relaciona capacidades competitivas como causantes del nivel de internacionalización, sino que las considera como un efecto en el resultado final de la internacionalización.
MODELO 3: Naidu y Prasad (1994)	* Stock de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad extra de producción</li> <li>- Conocimiento de marketing</li> <li>- Personal libre</li> <li>- Servicios de soporte</li> <li>- Asignación de responsabilidades</li> <li>- Dpto. exportación</li> <li>- Presupuesto exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla un constructo de recursos y capacidades eficiente para explicar el nivel de internacionalización.</li> <li>- Recoge el paso de exportador regular a activo.</li> <li>- Encuentra una alta correlación entre capacidades y nivel de desarrollo internacional.</li> <li>- El stock de recursos no es tan importante como el aprendizaje (capacidades).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo incluye la capacidad de apertura al exterior, existiendo otros indicadores de ventajas esenciales.</li> <li>- El stock de recursos no debe explicar directamente el nivel de internacionalización, sino hacerlo a través de las capacidades.</li> </ul>
	* Stock de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de compañías de Trading</li> <li>- Venta directa a distribuidores</li> <li>- Existencia de subsidiarias</li> <li>- Proveedores internacionales</li> <li>- Joint Ventures</li> <li>- Licencing</li> <li>- Otras formas de compromiso internacional</li> </ul>		
MODELO 4: Cavusgil y Zou (1994)	Capacidades de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de adaptación del producto.</li> <li>- Promoción</li> <li>- Relaciones con los establecimientos de distribución</li> <li>- Precio competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad de adaptación del producto es la variable que se relaciona más directamente con el éxito en la actividad exportadora.</li> <li>- El precio no es una variable importante en la construcción de una ventaja competitiva.</li> </ul>	Faltan por incluir variables de motivación del decisor, la capacidad de apertura o de organización.
MODELO 5: Haar y Ortiz-Buonafina (1995)	<p>Variables de decisión de la actividad presente:</p> <p>Variables de riesgo percibido:</p> <p>Variables s de marketing:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión competitiva, Crecimiento y beneficios, Exceso de capacidad productiva, Variaciones estacionales, Familiaridad con los mercados extranjeros, Técnicas de producción y marketing eficientes, Producto y tecnología únicos.</li> <li>- Incertidumbre de tipo de cambio, Incertidumbre financiera, Dependencia externa, Inestabilidad política.</li> <li>- Estrategias de precios y flexibilidad, Modificación de la producción, Estrategia promocional, Política de crédito, Evaluación del mercado, Flexibilidad crediticia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las capacidades de marketing son un importante predictor de la conducta de la empresa respecto a su comportamiento exportador.</li> </ul>	No sólo se deben incluir las capacidades como único constructo explicativo del nivel de internacionalización.

MODELO 1: ALONSO y DONOSO (1994, 1997)

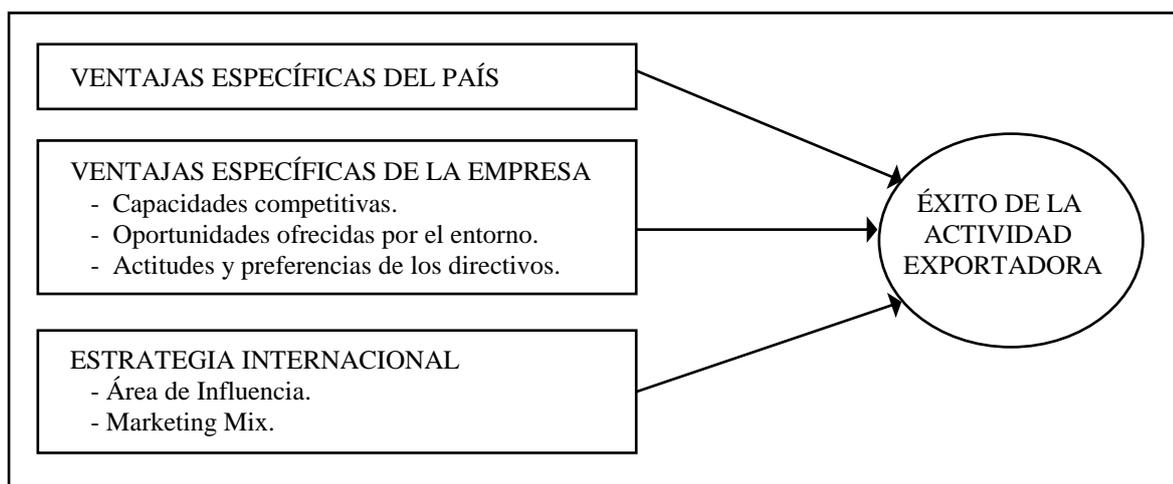
Alonso y Donoso (1994) fueron los primeros autores en explotar las encuestas del ICEX. Su trabajo parte de la hipótesis de que no existe una estrategia genérica válida que asegure el éxito de la actividad exportadora pero sí existen una serie de factores explicativos de dicho éxito, dentro de los cuáles se van a encontrar las capacidades competitivas. Su modelo queda reflejado gráficamente en la Figura 1.

En este estudio, el concepto de capacidad competitiva se define como “el conjunto de recursos que tiene una empresa a su disposición para capturar la lealtad de los consumidores y entablar la acción competitiva en el mercado” (pág. 8). De forma más específica hace referencia a capacidades, principalmente tecnológicas, que generan una posición de mercado sostenible.

CUADRO 2.  
MODELOS EXPLICATIVOS DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN EN BASE A CAPACIDADES APLICADOS AL MERCADO ESPAÑOL

MODELOS/AUTORES	VARIABLES EXPLICATIVAS	CONTRIBUCIONES	DEFICIENCIAS
Alonso y Donoso (1994, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventajas específicas de la empresa</li> <li>- Estrategia de internacionalización</li> </ul>	La capacidad de la organización, la estructura de la empresa y las variables motivacionales son significativas a la hora de explicar el nivel de internacionalización.	En el modelo, el nivel de internacionalización no depende directamente de la capacidad exportadora.
Durán (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos</li> <li>- Diferenciación de productos</li> <li>- Acceso prioritario o exclusivo a inputs estratégicos</li> <li>- Economías de escala</li> <li>- Economías de internacionalización</li> <li>- Poder de negociación con gobiernos</li> <li>- Capacidades organizativas</li> </ul>	Hace una diferencia explícita entre Recursos y Capacidades	No es un modelo empírico y el constructo “recursos” no está bien delimitado.
Alonso (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos de la empresa</li> <li>- Variables motivacionales</li> <li>- Capacidad exportadora</li> </ul>	La capacidad para mantener relaciones comerciales y la capacidad de apertura tienen un efecto positivo en internacionalización, no siendo significativa la capacidad tecnológica.	La explicación del comportamiento exportador no se debe basar en la escuela de OI, como se demuestra por el hecho de que no existe causalidad directa entre ninguna de las variables incluidas desde esta perspectiva y la propensión exportadora.
Valenzuela (1998)		La competitividad de la empresa se explica a través de las actitudes y motivaciones del decisor, así como por la capacidad de apertura al exterior. La capacidad de marketing no es significativa por si misma para explicar el nivel de internacionalización.	No incorpora elementos dinámicos y la medición de los recursos no se hace de forma completa.

FIGURA 1  
MODELO DE COMPORTAMIENTO EXPORTADOR de Alonso y Donoso (1994)



(Fuente: Alonso y Donoso 1994, pág. 24)

Los resultados de la contrastación empírica apuntan hacia la significación de factores tales como la capacidad de la organización de acomodar la actividad exportadora, la estrategia de la empresa o las variables motivacionales. Sin embargo, no se llega a comprobar la significación estadística del constructo “capacidad competitiva”<sup>3</sup>, lo que parece demostrar la no-validez de la capacidad competitiva fruto del mercado doméstico y la necesidad de definir lo que podríamos llamar “capacidad exportadora”, es decir, rutinas aprendidas que permiten convertir las capacidades competitivas potenciales en ventajas específicas en los mercados internacionales.

Esta modelización ha sido repetida por Alonso y Donoso (1998) a partir de los datos de la nueva encuesta a empresas exportadoras 1996 ICEX. Igualmente modelizaron, a través de un análisis ANOVA, el éxito de la actividad exportadora en función de las capacidades competitivas de la empresa, las actitudes y aptitudes del decisor y la estrategia competitiva de la empresa. Las conclusiones de la modelización son idénticas a las obtenidas en el análisis realizado con los datos de la encuesta anterior. Las capacidades de la organización, las actitudes y aptitudes del decisor y la estrategia competitiva de la empresa son los factores determinantes de la propensión exportadora. Por tanto, sigue siendo necesaria la operacionalización de un modelo en el que se haga depender directamente al nivel de internacionalización de las capacidades exportadoras de la empresa.

#### MODELO 2: DURAN HERRERA (1994)

Durán Herrera propone un esquema de “capacidades competitivas” basadas tanto en los principios de la escuela de Organización Industrial (Caves y Porter (1977), Kogut (1988), Porter (1980, 1986)) y de la Teoría de Recursos y Capacidades como la teoría de la internalización (Rugman 1981, Buckley y Casson 1976). Este esquema queda contenido en el Cuadro 3.

Dicho esquema presenta la ventaja de ser un modelo en el que existe una diferenciación implícita entre capacidades y recursos. Sin embargo, el constructo “capacidades competitivas específicas” vuelven a contener elementos pertenecientes al campo de la organización industrial y el constructo “recursos” no está bien delimitado, siendo mezclado con variables del entorno y con

<sup>3</sup> La no significatividad del constructo capacidad competitiva en el trabajo de Donoso y Alonso (1994) puede deberse a que incluye variables tales como tamaño, capital extranjero, productividad o gasto en I+D que corresponden más al concepto de recurso que de capacidad estratégica. Adicionalmente, el énfasis del modelo en el poder de mercado de la empresa en su comportamiento de internacionalización también reduce el peso específico que el constructo de las capacidades puede tener en la explicación del resultado positivo de la actividad exportadora.

variables motivacionales del decisor. Es particularmente interesante el concepto de “conocimientos” dentro del constructo de “capacidades competitivas específicas”, que englobaría las tecnologías de productos y procesos, la capacidad de dirección y gestión empresarial, y la experiencia en mercados globales y que se corresponderían con lo que hemos llamado capacidad técnica, capacidad organizativa y capacidad de apertura al exterior. Recuérdese a este respecto que Leonard-Barton (1992) había definido a las competencias (capacidades) esenciales como “los grupos de conocimiento que distinguen y generan la ventaja competitiva”.

CUADRO 3  
ESQUEMA DE VENTAJAS COMPETITIVAS de Durán (1994)

<i>Conocimientos (tecnología)</i>
Tecnologías de productos y procesos
Experiencia en mercados globales
<i>Diferenciación de Productos</i>
Calidad
Nombre Comercial
Marcas
Diseño
Producto Estratégico
<i>Acceso Prioritario o Exclusivo a Inputs Estratégicos</i>
<i>Economías de Escala</i>
Producción
Contratación /Adquisición de Recursos
Distribución Física de Productos
Promoción y Publicidad
<i>Economías de Internacionalización</i>
<i>Poder de Negociación con Gobiernos</i>
<i>Capacidades Organizativas</i>
Dirección y gestión
Comerciales

(Fuente: Duran Herrera 1994, pág. 23)

### MODELO 3: ALONSO (1995)

En el documento de trabajo de este autor se modeliza el comportamiento de la empresa exportadora española a partir de la encuesta de empresas exportadoras 1992 del ICEX<sup>4</sup>. Una de las frases iniciales del estudio establece la hipótesis de partida: “la creciente interconexión entre los mercados no hace sino revalorizar el papel que la empresa tiene como portadora específica de capacidades competitivas” (pág. 1).

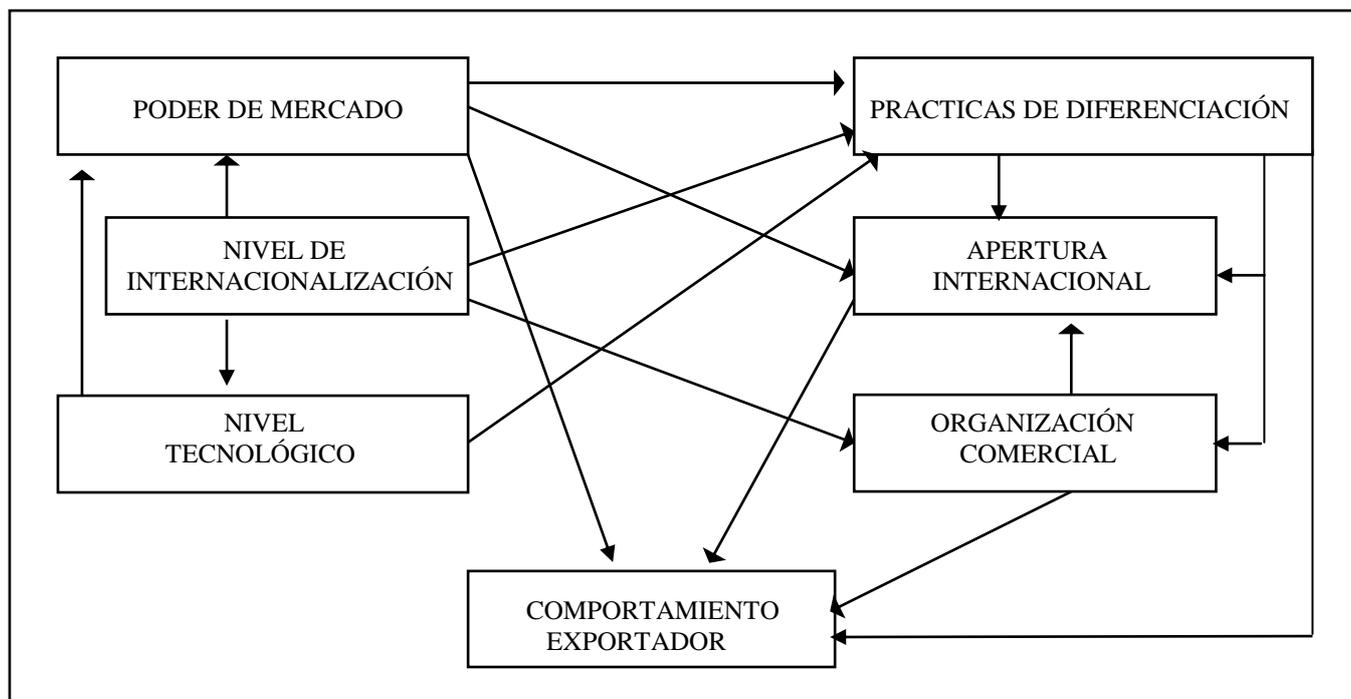
Este estudio, por su metodología, un sistema de ecuaciones estructurales, capta mejor que los presentados anteriormente (Alonso y Donoso 1994, 1997 utilizaban un análisis ANOVA) las estructuras causales<sup>5</sup> entre todos sus elementos.

<sup>4</sup> Se ha publicado otro estudio contrastado en base a la información contenida en la encuesta de empresas exportadoras 1992 del ICEX. Este estudio fue realizado por Campa y Guillén (1995). Su objetivo es la aplicación de un marco basado en el “paradigma ecléctico de Dunning” para explicar la elección de internalización de las actividades de exportación de las empresas exportadoras españolas. A partir de modelos logit dicotómicos, comprueba las siguientes hipótesis:

- La estandarización de los productos y la tecnología de producción en masa reducen la posibilidad de internalizar las actividades de exportación.
- La existencia de activos intangibles aumenta la posibilidad de internalizar las actividades de exportación.
- La concentración de la industria aumenta la posibilidad de internalizar las actividades de exportación.
- La participación de capital extranjero aumenta la posibilidad de internalizar las actividades de exportación.

<sup>5</sup> Concretamente utiliza el método LISREL, que se explicará en profundidad más adelante, ya que constituye el tipo de método de estimación que vamos a aplicar a nuestro modelo.

FIGURA 2  
 MODELO DE COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS ESPAÑOLAS de Alonso (1995)



(Fuente: Alonso 1995, pág. 26)

Sin embargo, desarrolla un modelo de comportamiento de la empresa exportadora española con un planteamiento basado más en la literatura estratégica fundada en los esquemas de Organización Industrial que en la Teoría de los Recursos. Así pues, aparecen una serie de constructos directamente relacionados con los esquemas de organización industrial como serían: “poder de mercado”, “diferenciación del producto”. Además, estructura la dirección explicativa de los constructos que se asemejan a las definiciones de capacidades de forma que éstos no explican el nivel de internacionalización, sino que el nivel de internacionalización explicaría las capacidades. La Figura 5 recoge la especificación gráfica del modelo.

Los tipos de capacidades incluidos en el estudio son los siguientes: capacidad técnica (tecnológica), capacidad de apertura y capacidad organizacional (para mantener las relaciones comerciales). Adicionalmente, tanto Alonso y Donoso (1994, 1997) como Alonso (1995) utilizaron como indicador del incremento del compromiso exportador que determinaría una mayor internacionalización a las variables propensión exportadora<sup>6</sup> absoluta, propensión exportadora relativa al sector y crecimiento de la propensión exportadora.

Es interesante hacer aquí un inciso para recordar que en un estudio anterior, Alonso (1986) había relacionado la capacidad de diversificación, que se corresponde con lo que nosotros hemos denominado capacidad de apertura, con el tamaño de la empresa, la posesión de un pasado de actividad comercial con el exterior, la existencia de un comportamiento financiero con el exterior (en forma de presencia de capital extranjero o de flujos financieros con los mercados internacionales) y la capacidad tecnológica y productiva de la empresa. Todas las variables resultaron estadísticamente significativas excepto el tamaño de la empresa.

De entre los resultados de la modelización es especialmente relevante el efecto positivo que tiene el desarrollo de la capacidad de mantener las relaciones comerciales (organizacional) tanto en el

<sup>6</sup> Definible como el porcentaje de las ventas totales de la empresa que corresponden a la actividad exportadora.

interior (departamento de exportación) como en el exterior (red de distribución) y de la capacidad de apertura o la capacidad de “operar en una pluralidad de mercados a través de una mayor dispersión geográfica de las ventas” (Alonso 1995, pág.38). La capacidad tecnológica no demostró tener ningún efecto cierto sobre el comportamiento exportador. Sin embargo, en el estudio previo (Alonso 1986) sí que aparecieron como significativas la denominada “capacidad tecnológica y productiva”.

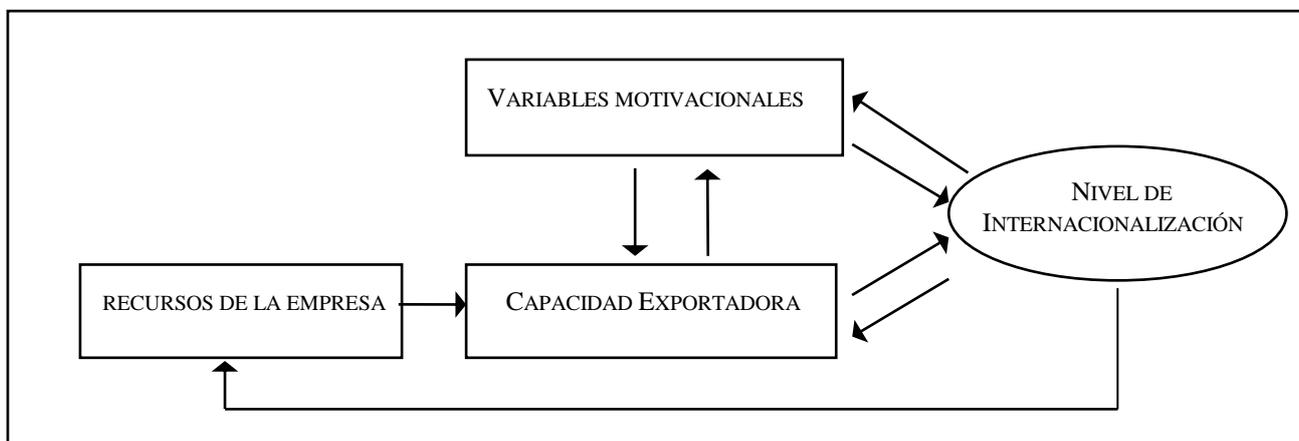
En nuestra opinión, un modelo basado en los esquemas de análisis de la Organización Industrial es particularmente inapropiado, como se muestra por el hecho de que ninguna de las variables incluidas en el estudio procedentes de esta escuela ha resultado significativa en la explicación del comportamiento exportador de la empresa española. El constructo “eficiencia” no se incluye en el modelo definitivo porque no es significativo, el constructo “prácticas de diferenciación” no muestra causalidad directa con respecto al comportamiento exportador y el constructo “poder de mercado” no tiene una incidencia cierta sobre el comportamiento exportador, ya que la relación directa entre ambas variables es negativa, mientras que sus relaciones indirectas arrojan un balance dudoso de efectos contrapuestos.

#### MODELO 4: VALENZUELA (1998)

Finalmente, Valenzuela (1998) también sostiene que el comportamiento exportador puede ser conceptualizado como una respuesta estratégica condicionada por la dotación de recursos y capacidades de la empresa, y estructura un modelo que se ajusta mejor que los anteriores a las especificaciones de la teoría de los recursos y capacidades. Además, reconoce que no son de la misma condición las capacidades que han apoyado la estrategia doméstica que las capacidades que deben apoyar una estrategia de desarrollo de los mercados exteriores. Por tanto, será necesaria la definición de la naturaleza y composición del constructo específico: *capacidad exportadora*.

El modelo, recogido en la Figura 3, representa la hipótesis de que el grado de internacionalización de la empresa, como respuesta estratégica, está determinado por la capacidad exportadora que se haya desarrollado a partir del stock de recursos de la empresa. Dicha capacidad exportadora se presenta como un constructo completo al componerse de varios tipos de sub-capacidades: organizacional, tecnológica, de apertura al exterior y de marketing.

FIGURA 6  
MODELO EXPLICATIVO DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA ESPAÑOLA EN FUNCIÓN DE SUS CAPACIDADES de Valenzuela (1998)



(Fuente: Valenzuela 1998, pág.163)

También se incluye el concepto de actitudes y motivaciones del decisor, que recogen, en cierta manera, las oportunidades y amenazas del entorno. Las variables motivacionales influirán en la manera

en que se utilizarán los recursos disponibles de la empresa para generar las diferentes capacidades exportadoras<sup>7</sup>, ya que, el sentido de la coordinación depende de la intención que tenga el decisor para apoyar una actividad u otra dentro del abanico de capacidades con las que pueda contar una empresa. Además, las variables de motivación del decisor para el desarrollo de la actividad de internacionalización vienen en gran parte determinadas por la percepción de las capacidades para competir en el terreno internacional que posea la empresa.

El modelo intenta incorporar elementos dinámicos a través de la retroalimentación del proceso que se consolida gradualmente y genera nuevos recursos y capacidades exportadoras por su dependencia de la línea de desarrollo en el tiempo en función de los niveles de aprendizaje obtenidos. Aquí reside su mayor limitación, en la incapacidad de incluir un verdadero elemento dinamizador al no contar con datos longitudinales y también en las dificultades de medición de los recursos que impone la utilización de la encuesta a empresas exportadoras del ICEX 1992.

El resultado de este modelo de estructuras de covarianzas identifica que la competitividad de una empresa quedaría explicada principalmente por las actitudes y expectativas del decisor. La capacidad de apertura al exterior (la experiencia de tratar con los mercados exteriores) le seguiría en importancia. La capacidad de la organización estaría a corta distancia. Sin embargo, la capacidad de marketing no parece tener un valor explicativo del nivel de internacionalización<sup>8</sup>, aunque sí que existe una progresión hacia políticas de marketing internacional más eficientes a medida que aumentaba el nivel de internacionalización de la empresa exportadora española, es decir, es una consecuencia no una causa.

### 3. CONCLUSIONES

Los factores determinantes de la competitividad de una empresa, y, como parte de un todo, de una economía, pueden expresarse, en su carácter dinámico, en forma de una serie de capacidades exportadoras acumuladas, aprendidas y aprendibles. La importancia de las capacidades en la explicación del proceso de internacionalización ha sido incluida en los modelos presentados anteriormente mediante conceptos tales como “habilidad de expansión a otros mercados”, “competencias de la empresa”, “stock de recursos y capacidades” o “capacidades de la organización”.

Sin embargo, todavía no se ha realizado ninguna modelización del nivel de internacionalización de la empresa bien en el campo de la Organización, bien en el de Marketing, que recoja el esquema completo que propone la Teoría de los Recursos y Capacidades e, incluso, la esencia dinámica de la misma. En los modelos presentados se han operacionalizado propuestas donde los recursos y capacidades de la empresa sólo explican el nivel de internacionalización a través de su estrategia, donde las capacidades de la empresa sólo recogen de forma parcial las variables que deberían formar parte de la “capacidad exportadora” o donde los stocks de recursos tienen una influencia directa en el resultado sin servir de elemento explicativo de las propias capacidades. También se ha trabajado con modelos mixtos que incorporan estos nuevos conceptos al marco de análisis tradicional de la Organización Industrial, que ha resultado inapropiado para explicar el fenómeno de la internacionalización.

Sin embargo, parece viable el plantear un modelo donde el nivel de internacionalización quede explicado directamente a través de la dotación de recursos y capacidades de la empresa, tal como se ha desarrollado en Valenzuela (1998). En este caso, el reto que se plantea es la dinamización real del modelo a través de datos longitudinales en vez de meramente transversales y el desarrollo de medidas

---

<sup>7</sup> Las capacidades son el proceso de “cooperación y coordinación de un conjunto de recursos para poder conseguir un resultado superior” (Grant 1991).

<sup>8</sup> Este resultado contrario a los provenientes de modelizaciones anteriores puede deberse a la medición errónea de los recursos de marketing por parte de la encuesta ICEX 1992.

más eficientes de las capacidades, basadas en gran medida en investigaciones cualitativas que deberían permitir la mejor valoración de estos constructos.

Por tanto, las líneas de investigación que quedan abiertas a partir de este estudio consisten en la operacionalización empírica de un modelo que a partir de la medición de los recursos y las capacidades de forma completa, recoja la naturaleza dinámica de la misma a través del aprendizaje, la acumulación de conocimientos y los cambios en las percepciones de los decisores, que terminarán convirtiéndose en capacidades para la internacionalización más amplias y certeras.

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

- AABY, N. y SLATER, S.F. (1989): "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988", *International Marketing Review*, Vol. 6, nº 4, págs. 7-26.
- AHARONI, Y. (1993): "In Search for the Unique: Can Firm-Specific Advantages be Evaluated?", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, Enero, págs. 31-49.
- ALONSO, J.A. (1986): "Especialización Exportadora y Tipológica de la Empresa: Un Análisis Multivariante", *Investigaciones Económicas (Segunda época)*, 86, págs. 143-157.
- ALONSO, J.A. (1992): "Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos Conceptuales y Empíricos", *ICE*, nº 705, Mayo, págs. 38-75.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- ALONSO, J.A. (1995): "Estimación de un Modelo de Comportamiento Exportador para la Empresa Española: Aplicación del Método LISREL". Documento de Trabajo 9506, Universidad Complutense de Madrid.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1997): *Competir en el Exterior. La Empresa Española y los Mercados Internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1985): *The Economic Theory of the Enterprise*, Macmillan Academic and Professional, Nueva York.
- DURAN, J.J. (1994): "Factores de Competitividad en los Procesos de Internacionalización de la Empresa", *ICE*, nº 735, págs. 21-41.
- CAMPA, J.M. y GUILLEN, M.F. (1995): "The Internalization of Exports: Commercial Alliances and Proprietary Distribution Channels of Spanish Firms", V Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, Madrid.
- CAVES, R.M. y PORTER, M.E. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrents to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, págs. 241-261.
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994): "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, págs.1-21.
- CHANDLER, A.D. (1992): "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, nº 3, Summer 1992, págs. 79-100.
- CHETTY, S.K. y HAMILTON, R.T. (1993): "Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", *International Marketing Review*, Vol. 10, nº 3, 1993, págs. 26-34.
- CHRISTENSEN, C.H.; da ROCHA, A. y GERTNER, R.K. (1987): "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms", *Journal of International Business Studies*, Fall, págs.61-77.
- FOMBRUN, C.J. y GINSBERG, A. (1990): "Shifting Gears: Enabling Change in Corporate Aggressiveness", *Strategic Management Journal*, Vol.11, nº 4, 1990, págs. 297-308.
- GOMEZ, M. y VALENZUELA, A. (1999): "Evaluación comparativa de modelos de capacidades explicativas del resultado de internacionalización", VIII Congreso de AEDEM, Sao Leopoldo, Brasil, Septiembre, págs. 218-229.

- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, págs. 114-135.
- KATSIKEAS, C.S. (1994): "Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics", *International Marketing Review*, Vol.11, nº 3, págs. 33-53.
- KOGUT, B. (1988): "Joint-Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, págs. 319-332.
- HAAR, J. y ORTIZ-BUONAFINA, M. (1995): "The Internationalization Process and Marketing Activities: The Case of Brazilian Export Firms", *Journal of Business Research*, Vol. 32, págs.175-181.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, págs. 63-76.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, págs. 111-125.
- MAHAJAN, V.; SHARMA, S. y BETTIS, R.A. (1988): "The Adoption of the M-Form Organizational Structure: A Test of Imitation Hypothesis", *Management Science*, Vo. 34, nº 10, págs. 1188-1201.
- NAIDU, G.M. y PRASAD, V.K. (1994): "Predictors of Export Strategy and Performance of Small- and Medium-Sized Firms", *Journal of Business Research*, Vol. 31, págs. 107-115.
- PENROSE, E.G. (1959): *The Theory of Growth*, Wiley, Nueva York.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper&Row, Nueva York.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1986): "Changing Pattern of International Competition", *California Management Review*, Vol. 28, nº 2, Invierno, págs. 9-40.
- RUGMAN, A.M. (1988): "A Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization Versus Internalization", *Columbia Journal of World Business*, Primavera, págs. 23-29.
- TALLMAN, S.B. (1991): "Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market", *Strategic Management Journal*, Vol.12, págs. 69-82.
- VALENZUELA MARTINEZ, A. (1998): *Modelo de Capacidades para la Internacionalización de la Empresa Exportadora Española*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- VENKATRAMAN, N. y PRESCOTT, J.E. (1990): "Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, págs. 1-23.
- YANG, Y.S.; LEONE, R.P y ALDEN, D.L. (1992): "A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters", *Journal of Marketing*, Vol. 56, Enero, págs. 84-96.