

# CAUSAS INTERNAS DEL ÉXITO INTERNACIONAL: DE LA HETEROGENEIDAD DE LOS RECURSOS A LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Juan Carlos Ayala Calvo, [juan-carlos.ayala@unirioja.es](mailto:juan-carlos.ayala@unirioja.es), Universidad de La Rioja

José Ignacio Castresana Ruiz-Carrillo, [jignacio.castresana@unirioja.es](mailto:jignacio.castresana@unirioja.es), Universidad de La Rioja

Maite Parras Gómez, [maite.parras@alum.unirioja.es](mailto:maite.parras@alum.unirioja.es), Universidad de La Rioja

**RESUMEN:** Nuestro estudio tiene por objeto comprobar si las dotaciones heterogéneas de recursos de las empresas son causa suficiente para explicar los diferentes resultados exportadores de las empresas, tal como propone la teoría de recursos y capacidades. Partiendo de las aportaciones de la literatura en recursos y capacidades se diseñan dos espacios multidimensionales para situar a las empresas en el espacio recursos y en el espacio resultado exportador. Cada uno de los espacios está constituido por una serie de ítems que han sido ampliamente considerados y validados en la literatura como puntos relevantes para determinar el compromiso exportador, 53 en el caso de los recursos y 5 en el del compromiso exportador. Posteriormente, tras comprobar la ortonormalidad de los ítems en cada uno de los espacios, se sitúa a las empresas en el espacio definido por sus recursos, y se mide la distancia euclídea existente entre ellas. De modo similar se calcula la distancia existente entre las empresas, en función de los componentes de sus resultados exportadores. Para obtener los datos del estudio se realizaron entrevistas en profundidad a los gerentes de siete empresas del sector del mueble riojano, con el fin determinar la fuente interna de las diferencias en los resultados empresariales, y más concretamente en exportación.

Los resultados del estudio muestran que la heterogeneidad en las dotaciones de recursos no explica de forma suficiente las diferencias en los resultados exportadores, ya que no existe una alta correlación de las distancias entre las empresas en ambos espacios. Como aportación final se plantea un mapa de actividad que representa las capacidades organizativas complejas desarrolladas por la empresa de la muestra que ha obtenido mayor éxito exportador. Las capacidades son estudiadas por la complejidad que genera el conjunto de relaciones que se establecen entre los recursos que la integran. Este análisis permite concluir que no son los recursos los que hacen diferentes los resultados exportadores, sino que son las capacidades organizativas distintivas, complejas y particulares que se desarrollan dentro de cada empresa, las que las hacen diferentes a ellas y a sus resultados empresariales.

**PALABRAS CLAVE:** Heterogeneidad, exportación, teoría de recursos y capacidades.

**INTERNAL SOURCES OF INTERNATIONAL SUCCESS: FROM RESOURCES HETEROGENEITY TO ORGANIZATIONAL CAPABILITIES CONSTRUCTION**

**ABSTRACT:** Our paper try to prove if heterogeneity in resources among firms is enough to explain differences in export performance, as Resources Based-View proposes (RBV). Starting from RBV literature's contribution, two multidimensional spaces are designed to place each firm in the resources-space and in the export performance-space. Each space is made up of a group of items that have been considered and validated in literature as relevant to determine export performance, 53 for resources and 5 for export performance. Then, after to confirm if every item of each space is orthonormal, each firm is placed in the space defined by its resources and the Euclidean distance between them is calculated. In the same way, the distance among firms according to the components of export performance is calculated. The data of the study were obtained through in-depth interviews, made to the managers of seven firms of the furniture industry in La Rioja. The objective was to establish the internal source of differences in results, specifically in export.

The results of the study show that heterogeneity in resources does not explain adequately the differences in export performance, because it does not exist a high correlation in distance between firms in both spaces. As a final contribution it is shown an activity map that represents the complex organizational capabilities developed by the firm that has obtained the greatest success among the seven studied. These capabilities are studied due to the complexity generated by the group of relations that make it up. This analysis let us to conclude that resources do not make export performance different, but the distinctive organizational capabilities, complex and particular, that are developed inside firms and that make them different and also their performance.

**KEY WORDS:** Heterogeneity, export, resourced-based view.

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de las dos últimas décadas, la teoría de recursos y capacidades ha aportado las bases para el estudio de la heterogeneidad como principio para el desarrollo de la ventaja competitiva, además de mostrar un profundo interés por la internacionalización.

En este estudio se trata de observar, de forma empírica, si la heterogeneidad en los recursos y capacidades es un factor fundamental a la hora de determinar el por qué unas empresas obtienen mejores resultados en exportación que otras.

El estudio se realiza por medio del método del caso, con el objetivo de conocer de forma profunda las dotaciones de recursos de las empresas y así poder determinar qué causas internas originan las diferencias en resultados.

Se propone la heterogeneidad en la dotación de recursos de las empresas como causa principal de los diferentes resultados exportadores. Para calcular la heterogeneidad de las empresas y su compromiso exportador se desarrolla una metodología basada en el cálculo de distancias euclídeas, a partir de la situación de las empresas en dos espacios multidimensionales, el de la heterogeneidad y el del compromiso exportador.

A continuación, siguiendo el método inductivo, se completa esta hipótesis de partida a partir de la evidencia empírica obtenida. Se discute si la escasez y el valor de los recursos explica suficientemente el éxito internacional y se propone como posible causa suficiente las capacidades organizativas.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

La ventaja competitiva es un concepto ampliamente estudiado, tanto desde la perspectiva externa a la empresa (Porter, 1985), como desde la perspectiva interna con la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991, Grant, 1991, Peteraf, 1993).

En las últimas dos décadas, la teoría de recursos y capacidades ha tomado protagonismo en la producción científica. Ya desde finales de los años 80 del siglo pasado, autores como Jacobsen (1988), Cool y Schendel (1988), Wernerfelt (1989) o Rumelt (1991), ponen de manifiesto que entre las empresas de una misma industria existían recursos divergentes, y que por tanto las diferencias entre las empresas debían ser causadas por factores intrínsecamente empresariales. Así, desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, la ventaja competitiva se origina a partir de competencias distintivas de la empresa que pueden ser desarrolladas por medio de elecciones y acciones libremente adoptadas por los responsables de las empresas ( Lado *et al* 1992).

Cuervo (1993) afirma que a pesar de que la competitividad de las empresas viene determinada, primero por las variables externas a la empresa, y luego por las actuaciones internas de la empresa para generar recursos y capacidades, es la heterogeneidad de las empresas la que, en última instancia, explica las ventajas competitivas sostenibles y los resultados. De este modo son los recursos y capacidades que integran la empresa los verdaderos responsables de las diferencias entre empresas. Grant (1996) afirma que los recursos son el elemento básico de análisis, que combinados de forma compleja generan capacidades, y serán éstas últimas la verdadera fuente de ventaja competitiva.

Para que dichos recursos y capacidades sean fuente real de ventaja competitiva, éstos deben ser heterogéneos entre las empresas, es decir, que los recursos y capacidades han de poseer dos características básicas, valor y escasez (Barney, 1991, Peteraf, 1993, Grant, 1996, Herzog, 2001), generando diferencias entre las empresas. El valor de un recurso, hace referencia a la productividad superior que tiene en una empresa, frente a la productividad de recursos equivalentes en otras; mientras que la escasez supone que no todas las empresas puedan tener esos recursos valiosos, y por tanto mantengan su condición, de manera que no pierdan la capacidad de generar ventajas competitivas (Herzog, 2001, Fernández, 2004).

### **2.1 HETEROGENEIDAD**

La heterogeneidad de las empresas puede provenir de la presencia de factores productivos superiores que están limitados en su oferta (recursos valiosos y escasos) (Peteraf, 1993). En la última década ha habido distintas aportaciones teóricas al estudio de la heterogeneidad de las empresas e incluso se han propuesto modelos de análisis o medición. Algunos autores han buscado evidencia empírica sobre su efecto en los resultados empresariales.

Oliver (1997) propone un modelo mediante el cual se puede generar la heterogeneidad entre las empresas, en función de los mecanismos de aislamiento, como paso previo a la ventaja competitiva sostenible. Este autor define la heterogeneidad como las diferencias relativas en estrategia y estructura en las empresas de una misma industria que tienden a producir rentas económicas y ventaja competitiva sostenible. De esta manera los

directivos optan por estrategias que acumulen recursos, de forma que potencien la heterogeneidad y la ventaja sostenible.

Rouse y Daellenbach (1999) proponen una serie de cuatro pasos para identificar la empresa (primero industria, segundo grupos estratégicos, tercero comparar los grupos estratégicos y cuarto identificar las empresas con altos y bajos resultados). A partir de la identificación de las empresas, y su cultura empresarial, se apoya en el método VRIO (Barney, 1997), para determinar si la empresa es heterogénea o no frente a la competencia, y seleccionar los recursos que generan ventaja competitiva.

Carmeli (2001) estudia la heterogeneidad de las empresas por medio del análisis VRIO (Barney, 1997), de modo que escogiendo a empresas con altos y bajos resultados los compara con los recursos intangibles que controlan. Para escoger los recursos utiliza la presunción de que el éxito se encuentra en un grupo de recursos, por lo que para cada grupo de empresas escoge los recursos que mayores puntuaciones obtienen tras el estudio, para volver a realizar el análisis VRIO y comprobar la heterogeneidad. A partir del estudio es capaz de determinar que los resultados indican diferencias entre los mismos recursos dentro de cada categoría, así como entre categorías. Esta evidencia, según el autor, apoya la visión de la teoría de recursos y capacidades sobre la heterogeneidad entre empresas.

Gautman *et al* (2004) estudiaron los efectos de la heterogeneidad, llegando a la conclusión de que si las ventajas en un proceso de negocio compensan las desventajas de otros procesos, podría no haber relación entre el valor y la escasez (heterogeneidad) y no imitabilidad de los recursos y capacidades de la empresa.

Para Espino y Padrón (2005), el valor estratégico de los recursos se fundamenta en la heterogeneidad (valor y especificidad) y en la persistencia de la heterogeneidad (insustituible, inimitable y apropiabilidad de rentas).

Dutta *et al* (2005) comprueban la heterogeneidad de las capacidades entre empresas y su persistencia. Tras el estudio concluyen que existe heterogeneidad tanto en la ineficiencia como en los parámetros de la regresión.

Rubio y Aragón (2006), partiendo de la teoría de recursos y capacidades, y conscientes de que la heterogeneidad entre empresas es lo que genera las ventajas competitivas, reúnen una serie de características comunes en las empresas de mayor éxito.

DeSarbo *et al* (2006) desarrollan un modelo a partir de la teoría de recursos y capacidades, junto con el modelo que Miles y Snow desarrollaron en 1978. Estos autores construyen mediante dos vectores, uno para los resultados y otro para las capacidades de la empresa, un modelo complejo donde determinan varias fuentes de heterogeneidad (la estrategia en capacidades, los resultados empresariales y la relación entre ambos). Tras el estudio llegan a la conclusión de que los diferentes tipos de capacidades llevan a diferentes estrategias y todo ello condiciona los beneficios. También comprueban que existe heterogeneidad entre capacidades, los resultados empresariales y la relación entre ambos, tal y como habían planteado inicialmente.

Como queda patente en los trabajos anteriormente citados, a lo largo de las dos últimas décadas, se ha estudiado la heterogeneidad, tanto desde el punto de vista teórico como empírico. En nuestro estudio tratamos de dar un nuevo enfoque empírico, apoyándonos en los trabajos ya realizados, para poder observar los efectos de la heterogeneidad en los recursos, es decir, ver si las diferentes dotaciones de recursos, que son valiosos para las empresas y a su vez son escasos, son causa suficiente de los diferentes resultados empresariales.

## 2.2 INTERNACIONALIZACIÓN

Como puede observarse en la tabla 1, son numerosos los trabajos que estudian cómo determinados recursos estratégicos influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. La estrategia de la empresa está ligada a la dotación de recursos y capacidades por lo que, para delimitar el impacto de la heterogeneidad sobre los resultados conviene ceñirse a una estrategia básica. Por ello, vamos a estudiar los recursos estratégicos que afectan en la internacionalización, y más concretamente a la exportación.

Tabla 1

Recursos estratégicos	
Recursos	Autores
Tecnológicos y de innovación	Rangone (1999), Lee, <i>et al</i> (2001), Pil y Holwelg (2003), Ayala, <i>et al</i> (2004)
Comerciales	Covin y Slevin (1989), Rangone (1999), Spillan y Ziemnowicz (2003), Pil y Holwelg (2003)
Calidad	Price y Chen (1993), Rangone (1999), Sun y Chen (2002), Ayala <i>et al</i> (2004)
Recursos humanos	Pfeffer (1994), Gadenne (1998), Pil y Holwelg (2003)
Capacidades directivas	Westhead y Storey (1996), Jennings y Beaver (1997), Spillan y Ziemnowicz (2003)
Cultura	Choueke y Armstrong (2000), Rauch (2000)

Fuente: Elaboración propia

Hay empresas cuyos resultados exportadores son sustancialmente mejores y la razón puede encontrarse en la explicación que la teoría nos ofrece (Barney, 1991, Peteraf, 1993, Grant, 1996, Herzog, 2001). Según la teoría, la escasez y el valor de los recursos debería justificar la ventaja competitiva que algunas empresas tienen sobre otras en exportación. Aaby y Slater (1989) elaboran un modelo en el que, de las características y competencias de la empresa surge su estrategia internacional, que junto con el entorno determinará los resultados. A partir del modelo, adaptado a nuestro estudio (figura 1), será posible identificar un conjunto de recursos que explique el compromiso exportador de las empresas,.

Figura 1.



Fuente: Elaboración propia

Zou *et al*(1998) e Ibeh y Wheeler (2005) ponen de manifiesto los factores más relevantes, estudiados para el periodo 1987-2003, que afectan a la internacionalización de las empresas, así como las diferentes formas de medir el compromiso exportador de las mismas. Los factores más relevantes y reiterados en los diversos estudios son: el tamaño (de forma destacada), la fortaleza del producto, el plan de exportación, la adaptación del producto

al cliente, el tipo de canal de distribución, la estrategia general de exportación, la experiencia y la educación de los directivos, la competencia internacional, la adaptación del precio, la experiencia en gestión internacional, las capacidades y competencias de las empresas, las relaciones con el canal de distribución, los estudios de mercado, etc. Otros factores menos estudiados en el periodo descrito, pero que sí se han tratado en los últimos años son, la tecnología (Dhanaraj y Beamish, 2003, Flor y Oltra, 2005, Eusebio *et al*, 2005, Zhang *et al*, 2008), las barreras y ventajas de la exportación (Hurtado, 2003, Fernández y Castresana, 2005), el desarrollo del producto (Lim y Heinrichs, 2006), la estructura empresarial y sus características (Fuentes *et al*, 2007, Claver, 2008) o la motivación positiva hacia la exportación (Dhanaraj y Beamish, 2003). Sin embargo esta orientación hacia nuevos factores a estudiar no ha impedido que el tamaño (Dhanaraj y Beamish, 2003, Fuentelsaz y Gómez, 2006, Arteaga y Medina, 2006) siga siendo un factor relevante y contrastado. A pesar de que se encuentran numerosos estudios que tratan sólo de algunos factores, también existen estudios en los que se trabaja con un alto número de factores (Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005, Fernández, 2004).

Las formas de medir el compromiso exportador son menos diversas, ya que aunque Zou *et al* (1998) e Ibeh y Wheeler (2005) encuentran siete maneras de medirlo, reunidas en tres grupos (financieras, no financieras y escalas compuestas), habitualmente los resultados de la exportación se miden en función de la intensidad exportadora (o propensión exportadora). Así, la intensidad exportadora medida como las ventas de exportación entre las ventas totales es una variable ampliamente aceptada (Eusebio *et al*, 2004, Fernández, 2004, Haahti *et al*, 2005, Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005, , Lim y Heinrichs, 2006, Arteaga y Medina, 2006).

Sin embargo, siguiendo a Zou *et al* (1998), varios autores han utilizado constructos diferentes para calcular el compromiso exportador de las empresas. De este modo, Zhang *et al* (2008) utilizan directamente las escalas planteadas en el estudio de Zou *et al* (1998). Pero se pueden encontrar otras escalas como las de Dhanaraj y Beamish (2003), donde el compromiso exportador se determina en función de los beneficios, la penetración en los mercados y el crecimiento de las ventas. Ésta última escala es muy similar a la utilizada por Flor y Oltra (2005), excepto porque éstas últimas incluyen la valoración de la imagen de la empresa en el extranjero. Otra escala para medir el compromiso exportador fue desarrollada por Nes *et al* (2007), donde el compromiso exportador está compuesto por la rentabilidad de las operaciones exteriores frente a la de las nacionales, el cambio en la rentabilidad nacional en los últimos años comparada con la rentabilidad en general y el incremento o decremento en ventas en los últimos años, comparado con los cambios en las ventas de la empresa en general.

Partiendo de las anteriores aportaciones, definimos el compromiso exportador como un constructo multidimensional de cinco variables: propensión exportadora, dispersión, tendencia exportadora, satisfacción con la exportación y crecimiento esperado de la exportación.

En nuestro estudio pretendemos observar si las dotaciones heterogéneas de recursos son la base de la diferencia en los resultados empresariales, o si por el contrario pueden ser otras las razones, como son las capacidades desarrolladas por las empresas, o la combinación de recursos y capacidades heterogéneos, los que generan las diferencias entre empresas, y más concretamente en la internacionalización. Por ello la hipótesis principal del estudio es:

Hipótesis 1: La heterogeneidad de los recursos explica el distinto resultado exportador de las empresas.

### 3. METODOLOGÍA

El punto de partida consiste en establecer el “espacio recursos”, compuesto por el valor de todos aquellos recursos que van a determinar la heterogeneidad. Se ha seleccionado un modelo de 53 ítems que se consideran relevantes para exportar y que ha sido validado en investigaciones precedentes (Fernández, 2004, Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005) (tabla2).

Tabla 2

Ítems del espacio recursos	
Grado de expansión nacional	Escasez de recursos tecnológicos
Desarrollo de nuevos productos	Escasez de capacidades directivas
Nivel de adaptación del producto al cliente	Intensidad de la competencia en el extranjero
Precio de los productos	Experiencia en exportación
Capacidades financieras de la empresa en relación a la competencia	Idiomas en los que la empresa puede hacer negocios
Capacidades humanas de la empresa en relación a la competencia	Estructura para la internacionalización
Capacidades comerciales de la empresa en relación a la competencia	Objetivos de la internacionalización
Capacidades tecnológicas de la empresa en relación a la competencia	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Análisis exploratorio previo
Capacidades directivas de la empresa en relación a la competencia	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (clientes)
Número de empleados	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Proceso de Planificación
Sistema de garantía de calidad	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Redes de distribución
Edad Media del Equipo Directivo	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de la documentación y trámites legales
Experiencia internacional de los directivos	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Tecnología
Habilidades idiomáticas	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Calidad
Número de viajes profesionales al extranjero de los directivos en los 2 últimos años	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Comunicación y promoción
Número de países visitados por los directivos en los 2 últimos años (profesionales y privados)	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Negociación
Percepciones directivas: Los mercados extranjeros son más rentables que el español	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Control de la gestión
Percepciones directivas: Los mercados extranjeros tienen menos riesgos que el español	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Selección de los mercados
Percepciones directivas: Los mercados extranjeros tienen menor coste que el español	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Intermediarios
Desconocimiento de la competencia en el extranjero	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Catálogo de productos
Desconocimiento de los canales de distribución	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Precios
Desconocimiento de las ayudas disponibles a la exportación	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Personal
Desconocimiento de las necesidades de los clientes extranjeros	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Percepciones de sus directivos
Desconocimiento general sobre como exportar	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (competidores)
Escasez de recursos financieros	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (proveedores)
Escasez de capacidades humanas	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Alianzas y acuerdos de cooperación
Escasez de capacidades comerciales	

Del mismo modo se define el “espacio resultados” que mide la variable dependiente, compromiso exportador, por medio de una escala multidimensional de cinco variables, tres son cuantitativas: propensión exportadora, dispersión exportadora y tendencia exportadora, y otras dos son cualitativas: satisfacción con la exportación y crecimiento esperado de la exportación. Estas variables han sido ampliamente utilizadas en estudios precedentes (Dhanaraj y Beamish, 2003, Fernández, 2004, Eusebio *et al*, 2004, Haati *et al*, 2005, Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005, Lim y Heinrichs, 2006, Arteaga y Medina, 2006, Nes *et al*, 2007)

Una vez determinados los dos espacios multidimensionales del estudio, es necesario acotarlos para que cumplan las condiciones de consistencia y ortonormalidad, que permitan posteriormente el cálculo de distancias euclídeas.

Como primer paso para conformar el espacio de los recursos, para situar a las empresas, habrá que depurar la selección de los 53 ítems, de modo que los factores en los que se agrupan cumplan las mencionadas condiciones de consistencia y ortonormalidad. La consistencia interna de los factores se considerará adecuada si el valor del  $\alpha$  de Cronbach es igual o superior a 0.7. A su vez la ortonormalidad se considerará suficiente si el promedio de las correlaciones entre factores no supera el valor 0.25.

Los ítems fueron medidos originariamente en términos dicotómicos, continuos, por intervalo o usando una escala likert de 1 a 5. Para poder comparar los resultados, todos los ítems se transforman a una escala tipo likert de 1 a 5.

Una vez delimitados los factores, su consistencia y ortonormalidad, se procede a seleccionar aquel ítem cuya suma de correlaciones dentro del factor sea mayor, de forma que dicho ítem sea el que recoja mayor información sobre el factor. Con los ítems seleccionados se calcularán las distancias euclídeas entre las empresas de la muestra, a partir de las valoraciones que cada una aportó en la entrevista, para cada ítem.

Calculando la distancia que separa a cada empresa podemos ver cómo de diferentes son las empresas en el global de su dotación de recursos. La expresión utilizada es la siguiente:

$$D_{ij} = \left( \sum_{f=1}^m (r_{if} - r_{jf})^2 \right)^{1/2} \quad \begin{matrix} i, j=1, \dots, n \\ f=1, \dots, m \end{matrix} \quad \text{Donde } i \text{ y } j \text{ son las empresas y } r_f \text{ son los recursos que representan cada factor}$$

A partir de estos resultados obtenemos la matriz de distancias entre empresas.

$D_{ij}$  representa la distancia entre la empresa  $i$  y la empresa  $j$ , de manera que la suma de todas las distancias entre la empresa  $i$  y las demás empresas representará la heterogeneidad en los recursos de la empresa  $i$ , es decir, cuánto dista  $i$  de las demás empresas en cuanto a su dotación de recursos.

Para normalizar el resultado es necesario dividir la suma de distancias entre la máxima distancia posible entre empresas, de modo que la heterogeneidad, expresada en tanto por ciento, queda definida como:

$$ht_i = \frac{\sum_{j=1}^n D_{ij}}{(A^2 m)^{1/2} (n-1)} \times 100 \quad \text{Donde } A \text{ es la amplitud de la escala de medida del recurso}$$

Para situar a las empresas en el espacio multidimensional de los resultados (medido a través de cinco ítems: propensión exportadora, dispersión, tendencia exportadora, satisfacción con la exportación, crecimiento esperado de la exportación), es necesario un proceso de depuración análogo al realizado con los recursos, de manera que a partir de los cinco ítems que componen el espacio de la variable dependiente, y que constituyen un factor, obtengamos la consistencia necesaria del factor resultados ( $\alpha$  de Cronbach superior a 0.7) y la ortonormalidad (correlación no superior a 0.25) entre los ítems que la componen. La depuración se realiza eliminando aquellas variables cuya supresión no suponga pérdida de información ya que la información que aportan queda recogida por otras variables con las que se encuentran fuertemente correlacionadas.

Una vez seleccionados los ítems que cumplen las condiciones de consistencia interna del factor resultados y ortonormalidad entre los ítems, se puede situar a las empresas en el espacio multidimensional correspondiente, y proceder a calcular las distancias euclídeas entre las empresas en el espacio resultados.

$$E_{ij} = \left( \sum_{k=1}^l (x_{ik} - x_{jk})^2 \right)^{1/2} \quad k=1, \dots, l \quad \text{Donde } x_k \text{ son los resultados en exportación}$$

---

<sup>1</sup> Ya que los valores de las variables están medidos en una escala tipo likert de 1 a 5, la amplitud es 4.

Para poder normalizar la distancia del compromiso exportador será necesario dividir la suma de distancias para cada empresa entre el máximo compromiso exportador posible. De modo que el compromiso exportador normalizado se expresará en tanto por ciento y queda definido como:

$$ce_i = \frac{\sum_{j=1}^n E_{ij}}{(B^2k)^{1/2}(n-1)} \times 100 \quad \text{Donde B es la amplitud de la escala de medida de resultados}$$

Una vez obtenidos los datos de heterogeneidad normalizada en los recursos y las distancias normalizadas en el compromiso exportador de cada empresa, procederemos a calcular el coeficiente de correlación.

El método escogido para obtener los datos fue el método del caso, este método nos va a permitir, mediante entrevistas en profundidad, obtener datos de las empresas que no se lograrían con encuestas estandarizadas. La entrevista en profundidad revierte los datos necesarios que requiere el estudio, para conocer características internas de la empresa, difícilmente medibles mediante cuestionarios estandarizados (Vaillant *et al*, 2005).

La entrevista se realizó con un cuestionario semiestructurado que contaba con los requisitos de fiabilidad y validez exigidos (Fernández, 2004). La entrevista se realizó a los gerentes de las empresas, en el primer semestre de 2007.

Para poder evaluar y comparar los resultados empresariales en función de los recursos es conveniente acotar el sector, de modo que las condiciones del entorno y el acceso a los recursos tengan características similares. Por ello se selecciona una muestra de siete empresas del sector del mueble de la Comunidad Autónoma de La Rioja, ya que las condiciones para la exportación no son iguales para todas las comunidades autónomas españolas. Hurtado (2003) aclara que la elección de una muestra localizada en un espacio geográfico, cultural,..., relativamente homogéneo, puede minimizar el impacto de variables no controlables que podrían afectar a los resultados. Por otra parte la muestra es pequeña debido a que el método escogido no permite la realización de entrevistas en un alto número de empresas, y teniendo en cuenta que según Perry (1998), para utilizar este método no hay implícito un tamaño muestral, dado que se trata de un método cualitativo. En todo caso, se va a seguir un método inductivo, buscando falsar la hipótesis inicial, para completarla (Popper, 1985). Por tanto, el tamaño muestral puede reducirse a un sólo contraejemplo, por lo que la muestra seleccionada es suficiente. Además la hipótesis planteada debería explicar los resultados internacionales para cualquier selección muestral.

#### 4. RESULTADOS

El espacio de recursos inicial se componía de 53 ítems, que fueron depurados en función de las correlaciones entre ítems. Dado que la muestra se compone de siete empresas, no se pueden utilizar métodos estadísticos estandarizados.

El primer paso consistió en agrupar aquellos ítems cuyas correlaciones eran mayores, formando factores altamente independientes (ortonormales) con alta consistencia interna. Una vez hecha la primera agrupación de factores, se procedió a eliminar aquellos ítems cuya información ya se encontraba recogida dentro de otro ítem u otro factor. Tras una serie de depuraciones, los ítems quedaron agrupados en cuatro factores de alta consistencia

---

<sup>2</sup> Ya que los valores de las variables están medidos en una escala tipo likert de 1 a 5, la amplitud es 4

interna y baja interdependencia, de modo que se consiguió una buena aproximación a la ortonormalidad que permite calcular distancias euclídeas (tablas 3 y 4)

Tabla 3

Factores	Composición de los factores	Correlación
Factor 1 Finanzas y personas	Escasez de capacidades humanas	3,13
	Capacidades humanas de la empresa en relación a la competencia	3,45
	Capacidades financieras de la empresa en relación a la competencia	3,71
	Desconocimiento de las ayudas disponibles a la exportación	3,59
	Capacidades directivas de la empresa en relación a la competencia	3,11
Factor 2 Tecnología y distribución	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Análisis exploratorio previo	4,23
	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Redes de distribución	4,19
	Capacidades tecnológicas de la empresa en relación a la competencia	4,34
	Sistema de garantía de calidad	4,16
	Desconocimiento de los canales de distribución	3,99
Factor 3 Experiencia internacional: precios y competencia	Percepciones directivas: Los mercados extranjeros tienen menor coste que el español	2,72
	Experiencia en exportación	4,15
	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Personal	4,21
	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Precios	4,06
	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (competidores)	3,93
Factor 4 Conocimiento de los mercados internacionales: selección, comunicación y alianzas	Escasez de capacidades comerciales	3,26
	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (clientes)	2,99
	Experiencia internacional de los directivos	2,77
	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Comunicación y promoción	3,28
	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Alianzas y acuerdos de cooperación	3,39
	P.E.: Factores Críticos de Éxito para la exportación: Selección de los mercados	3,25

Tabla 4

		Interdependencia		
F 1 $\alpha=0,87$		0,20	0,20	0,25
	F2 $\alpha=0,79$		0,24	0,25
		F3 $\alpha=0,93$		

Para comprobar si las dimensiones del espacio resultado exportador son independientes, se analiza el coeficiente de correlación entre ítems (tabla5).

Tabla 5

Correlaciones entre factores de exportación	Satisfacción con las ventas exteriores en los últimos 3 años	Expectativa exportadora	Propensión exportadora	Tendencia exportadora	Dispersión exportadora
Satisfacción con las ventas exteriores en los últimos 3 años		0,445	0,132	0,484	0,067
Expectativa exportadora			0,334	0,717	0,342
Propensión exportadora				0,496	0,997
Tendencia exportadora					0,490
Dispersión exportadora					

A lo largo del proceso de depuración se ha privilegiado la independencia de los ítems frente a la consistencia interna de la escala, que ha pasado de un  $\alpha$  de Cronbach de 0.866 a uno de 0.72, lo cual es un resultado que se considera aceptable.

La independencia conseguida entre los ítems finales (correlación 0.132) permite utilizar distancias euclídeas para medir las diferencias entre empresas, ya que dichos ítems son suficientemente ortonormales. Finalmente, el

compromiso exportador se medirá, como función de la propensión exportadora y la satisfacción con las ventas en los tres últimos años (tabla 5).

Hechas las pertinentes depuraciones, es posible calcular los resultados de heterogeneidad y distancias en el compromiso exportador, de modo que una vez obtenidos los datos de heterogeneidad y compromiso exportador, es necesario compararlos mediante los estudios de correlación (ver tabla 6).

Tabla 6

EMPRESAS	HETEROGENEIDAD	DISTANCIA AGREGADA EN RESULTADOS EXPORTADORES
e1	20%	53%
e2	11%	21%
e3	18%	21%
e4	24%	42%
e5	15%	33%
e6	9%	21%
e7	27%	28%
Coeficiente de correlación		<b>0,4910</b>

El coeficiente de correlación se sitúa entorno a 0.49, lo que permite afirmar que la heterogeneidad en la dotación de los recursos influye, pero no explica suficientemente el distinto compromiso exportador.

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A pesar de que la heterogeneidad en las dotaciones de recursos no sea suficiente para explicar los resultados exportadores, es cierto que existe cierta relación entre los resultados exportadores y los cuatro grupos de factores obtenidos: finanzas y personas, tecnología y distribución, experiencia internacional, conocimiento de los mercados internacionales.

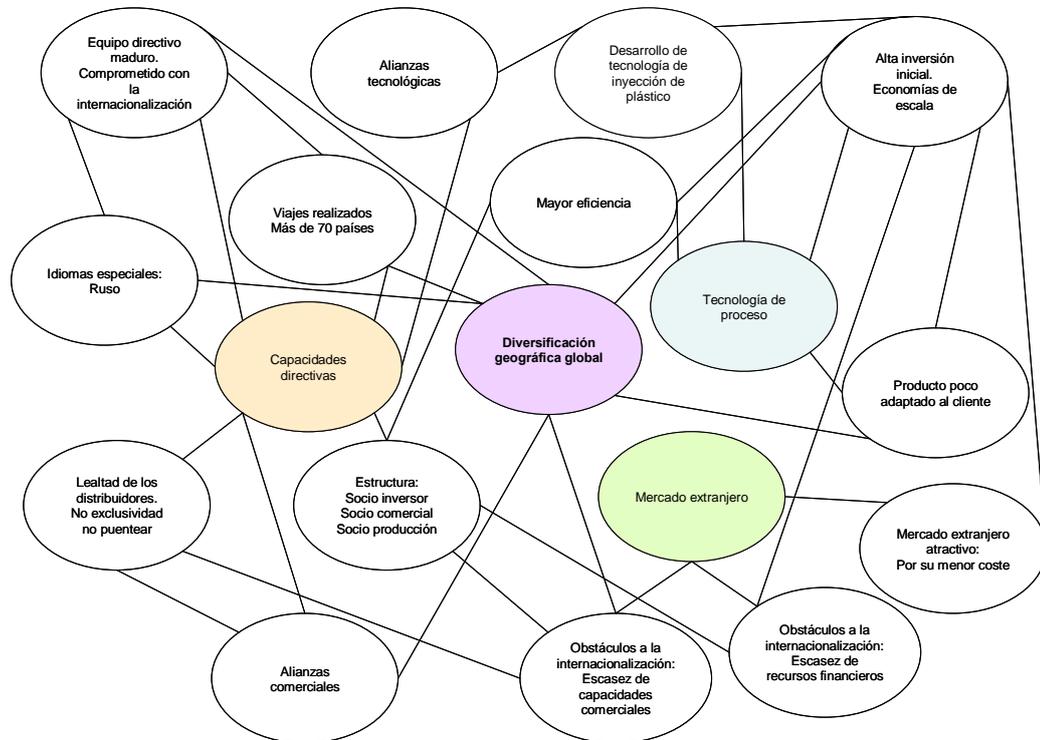
La falta de correlación suficiente podría deberse al efecto del entorno, pero se ha seleccionado una muestra con un entorno general y específico común. Por tanto, una posible vía para encontrar explicación a la diferencia de resultados exportadores, basándonos en la teoría de recursos y capacidades, podría ser buscar la relación compleja y particular de los recursos de las empresas para poder estudiar las capacidades organizativas distintivas que las empresas.

Black y Boal (1994) y Urgal (2005) afirman que la relevancia de un recurso puede variar de una organización a otra, en función de las capacidades que se generen a través de él. Este hecho refuerza la idea de que son las diferentes combinaciones de recursos y capacidades (heterogéneas), las que generan las diferencias entre empresas y por tanto las diferencias en resultados empresariales. Además, García *et al* (2008), consideran que la complejidad de las capacidades no debe calcularse únicamente a partir de la evaluación individual de los elementos que la integran, sino que es necesario tener en cuenta la naturaleza del conjunto de relaciones que se establecen entre ellos.

Porter (2008) utiliza el mapa de actividades estratégico para observar la fortaleza estratégica de las actividades de la empresa. De manera análoga, se ha desarrollado un mapa de relaciones de los recursos de la empresa e<sub>1</sub>, donde se pueden apreciar las capacidades más importantes de esta empresa (ver figura 2). La empresa e<sub>1</sub>, obtiene

una mayor distancia agregada en los resultados, pero también sus resultados empresariales en exportación son muy superiores a los de las demás empresas.

Figura 2



Para la empresa  $e_1$  el valor en sí mismo de un recurso no explica el éxito empresarial, por lo que debe ser la correcta combinación de recursos la que genere las capacidades organizativas necesarias para dicho éxito.

De esta manera se observa que las empresas son capaces de construir capacidades en base a unos recursos que no son escasos, ni valiosos en sí mismos, sino que es la idiosincrasia de los recursos de la empresa, la que los hace valiosos e imprescindibles para el éxito superior de la misma.

## 6. CONCLUSIONES

Tras estudiar las características de la heterogeneidad en los recursos, y el compromiso exportador de las empresas del sector riojano del mueble, se llega a la conclusión de que no existe relación suficiente entre ambas. No existe una alta correlación entre la heterogeneidad en los recursos y distancias agregadas de los resultados exportadores. Este resultado apunta la necesidad de buscar otras alternativas para entender el porqué de que unas empresas tengan mejores resultados que otras.

Tras el análisis del mapa de actividades de la empresa de mayor éxito exportador del estudio, se puede concluir que la idiosincrasia de la empresa es fundamental a la hora de determinar la relación entre la empresa y sus resultados, ya que, en función de las aportaciones del estudio, la heterogeneidad de los recursos es un factor necesario, pero no suficiente para explicar dicha relación.

Una posible línea de investigación futura puede consistir en estudiar de forma profunda la densidad de relaciones entre recursos, para comprobar las interrelaciones que se generan en el seno interno de la empresa y así poder caracterizar las capacidades organizativas de las empresas y analizar si son causa suficiente de los distintos resultados empresariales. La continuación del estudio mediante el uso del método del caso permite este análisis.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aaby NE y Slater SF, 1989, Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88. *International marketing review*. 6, 4, pp. 7-26
- Arteaga J y Medina D, 2006, La importancia del tamaño en la actividad exportadora. *Boletín económico del ICE*. 2883, julio
- Ayala JC, Fernández R y González L, 2004, Capacidades tecnológicas y certificaciones de calidad: Aplicación empírica a las pymes familiares. *Cuadernos de gestión*. 4, 1, pp. 69-82
- Barney JB, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, pp. 99-120
- Barney JB, 1997, Gaining and sustaining competitive advantage. Addison Wesley, Massachusetts.
- Black J y Boal KB, 1994, Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 15, pp. 131-148
- Carmeli A, 2001, High- and low-performance firms: do they have different profiles of perceived core intangibles resources and business environment?. *Technovation*. 21, pp. 661-671
- Choueke R y Armstrong R, 2000, Culture: A missing perspective on small and medium sized enterprise development?. *International Journal of Entrepreneurship behaviour and research*. 6, 4, pp. 227-238
- Claver E, Rienda L y Quer D, 2008, Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuaderno de economía y dirección de la empresa*. 35, pp. 7-26
- Cool K y Schendel D, 1988, Performance differences among strategic group members, *Strategic Management Journal*. 9, 3, pp. 207-223
- Covin JG y Slevin DP, 1989, Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*. 10, pp. 75-87
- Cuervo A, 1993, El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*. 56, pp. 363-378
- DeSarbo WS, Di Benedetto CA, Jedidi K y Song M, 2006, Identifying Sources of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methodology. *Management Science*. Vol 52, 6, pp. 909-924
- Dhanaraj C y Beamish PW, 2003, A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41, 3, pp. 242-261
- Dutta S, Narasimhan O y Rajiv S, 2005, Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*. 26, pp. 277-285
- Espino, TF y Padrón, V 2005, El valor estratégico y la externalización de actividades: un análisis desde la perspectiva de recursos y capacidades. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. 23, pp. 61-92
- Eusebio R, Rialp A y Llonch J, 2004, Innovación tecnológica y resultado exportador: un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. 13, 2, pp. 73-88

- Fernández R y Castresana JI, 2005, Capacidades directivas y aprendizaje en las pymes exportadoras. Cuadernos de gestión. 5, 2, pp. 75-94
- Fernández R, 2004, Análisis sistémico del compromiso exportador de la pyme familiar: perfil de recursos y capacidades de la pyme exportadora riojana. Tesis doctoral, Universidad de La Rioja.
- Flor M y Oltra MJ, 2005, The influence of firms' technological capabilities on export performance in supplier-dominated industries: the case of ceramic tiles firms. R&D management. 35, 3, pp. 333-347
- Fuentelsaz L y Gómez J, 2006, Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets. Strategic Management Journal. 27, pp. 477-499
- Fuentes G, Vallejo MC y Martínez R, 2007, Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. 13, 2, pp. 75-96
- Gadanne D, 1998, Critical success factors for small business: An inter-industry comparison. International small business journal. 17, 1, pp. 36-56
- García F, Pelechano E, Navas JE, 2008, La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas. Cuadernos de economía y dirección de la empresa.
- Gautman R, Barney JB, Muhanna WA, 2004, Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. Strategic Management Journal. 25, pp. 23-27
- Grant R, 1991, The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review. 33 spring, pp. 114-135
- Grant, 1996, Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Blackwell, 2ª ed, Cambridge.
- Haahti A, Madupu V, Yabas U y Babaku E 2005, Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. Journal of world business. 40, pp. 124-138
- Herzog, LT, 2001, Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. Boletín de estudios económicos. 56, 172, pp. 5-21
- Hurtado NE, 2003, La percepción de las barreras a la exportación: un estudio empírico en pymes. Revista europea de dirección y economía de la empresa. 12, 4, pp. 167-184
- Ibeh K y Wheeler C, 2005, A resource-centred interpretation of export performance. International entrepreneurship and management journal. 1, pp. 539-556
- Jacobsen R, 1988, The persistent of abnormal returns. Management Journal. 9, pp. 415-430
- Jennings P y Beaver G, 1997, The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. International small business journal. 15, 2, pp. 63-73
- Lado AA, Boyd NG y Wright P, 1992, A competency-based model of sustained competitive advantage: toward a conceptual integration. Journal of Management. 18, 1, pp. 77-91
- Lee C, Lee K y Pennings JM, 2001, Internal capabilities, external networks and performance: A study on technology based ventures. Strategic Management Journal. 22, pp. 615-640
- Lim JS, Sharkey TW, Heinrichs JH, 2006, Strategic impact of new product development on export involvement. European journal of marketing. 40, 1/2, pp. 44-60
- Nes E, Solberg CA y Silkoset R, 2007, The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. International business review. 16, pp. 405-424

- Oliver C, 1997, Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*. 18, 9, pp. 697-713
- Perry C, 1998, Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32, 9/10, pp. 785-802
- Peteraf M, 1993, The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14, pp. 179-191
- Pfeffer J, 1994, Competitive advantage through people. *California management review*. 36, pp. 9-29
- Pil F y Holweg M, 2003, The advantages of thinking small. *Mit Sloan management review*. winter, pp. 33-39
- Popper FR, 1985, *La lógica de la investigación científica*. Tecnos, Madrid.
- Porter M, 1985, *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.
- Porter M, 2008, *On competition*. Harvard Business School Press, Boston.
- Price MJ y Chen EE, 1993, Total quality management in a small, high technology company. *California management review*. 35, 3, pp. 96-115
- Rangone A, 1999, A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small business economics*. 12, 3, pp. 233-248
- Rauch A, Frese M y Sonnentag S, 2000, Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, west Germany and East Germany. *Journal of small business management*. 38, 4, pp. 28-39
- Rouse MJ y Daellenbach, US, 1999, Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 20, pp. 487-494
- Rubio A y Aragón A, 2006, Competitividad y recursos estratégicos en las pymes. *Revista de empresa*. 17, pp. 32-47
- Rumelt RP, 1991, How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. 12, pp. 167-185
- Spillan JE, Zienmowicz C, 2003, Strategic management in small retail business: the case of Guatemala. *International small business journal*. 21, 4, pp. 461-475
- Suárez-Ortega SM y Álamo-Vera FR, 2005, SME's internationalization: firms and managerial factors. *International journal of entrepreneurship behaviour and research*. 11, 4, pp. 258-279
- Sun H y Cheng T, 2002, Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 Certification and TQM implementation in Norwegian SME's and large firms. *International small business journal*. 20, 4, pp. 421-442
- Urgal B, 2005, Los recursos como punto de partida y fin de la estrategia empresarial. *Decisión*. 8, 2005-2006, pp. 47-63
- Vaillant Y, Urbano D, Rialp J y Rialp A, 2006, Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. 29, pp. 107-132.
- Wernerfelt B, 1989, From critical resource to corporate strategy. *Journal of General Management*. 14, pp. 4-12
- Westhead P y Storey D, 1996, Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International small business journal*. 14, 4, pp. 13-24
- Zhang M, Sarker Z y Sarker S, 2008, Unpacking the effect of IT capability on the performance of export-focused SME's: a report from China. *International Systems Journal*. 18, 4, pp. 357-380
- 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, pp. 333-356