



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y MARKETING

TESIS DOCTORAL

*FACTORES DETERMINANTES DE LA
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL:
Aplicación Empírica en Países en Vías de Desarrollo*

AUTOR

JESÚS C. PEÑA VINCES

DIRECTORES:

Dr. D. FRANCISCO J. ACEDO G. y Dr. D. JOSÉ L. GALÁN G.

SEVILLA-ESPAÑA 2010



**Tesis Doctoral para la Obtención del Grado de Doctor por
la Universidad de Sevilla, en CC. Económicas y
Empresariales.**

*Doctoral Thesis, to obtain the degree of Ph.D. (Doctor
Philosophiae) by the University of Seville
in Economics and Business*

Antes de comenzar con la lectura de esta investigación no quisiera dejar pasar esta oportunidad para agradecer profundamente a la Fundación Cajazol, en convenio con la Universidad de Sevilla, por su soporte económico durante todos estos años. Seguidamente agradezco a mis directores de investigación: al Prof. Dr. D. Francisco Acedo González, quien me ha entrenado y preparado en esta nueva aventura del mundo de la investigación científica, y sobre todo por su paciencia para conmigo, durante todos estos años. Al Profesor Dr. D. José Luís Galán por sus cortos, pero salomónicos consejos y orientaciones. Al Profesor Dr. José Luís Roldán, que siempre ha estado ahí para resolverme cualquier duda e inquietud, tanto en la tesis como en la docencia. A Inmaculada Ruiberriz T.M. del Vicerrectorado de Investigación, también a las familias Martín Godino, y Mateo Fernández, de Sevilla y Huelva respectivamente, ya que, la elaboración de una tesis doctoral como ésta es producto del esfuerzo colectivo.

También, es importante y merecedor reconocer la colaboración recibida de instituciones de España y Perú como: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Universidad del Pacifico, ESAN (MBA's), Universidad Wiener, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (al Prompex), Cámara de Comercio de Perú en España, Asociación de Universidades Andaluzas e Iberoamericanas. Al CT. Bauer College of Business Administration (University of Houston), de manera particular a los profesores Dr. Dusya Vera y Dr. Wynne W. Chin.

Me ocuparía una cantidad impresionante de folios, si tuviera que realizar un listado de todas las personas que me han ayudado desinteresadamente; pero cada uno de ellos sabe que los mantengo presentes en mi memoria y en mi corazón.

Esta tesis se la dedico a mi madre en el cielo, y a la persona que siempre ha estado pendiente de mí desde mi niñez, el Monseñor *Eduardo Martín Clemens*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1 INTRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
2 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
4 ESTADO DE LA CUESTIÓN	21

PARTE I

CAPÍTULO 1: COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.....27

1.1 INTRODUCCIÓN	29
1.1.A ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	30
1.2 LAS TEORÍAS CLÁSICAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	32
1.2.A EL MERCANTILISMO	32
1.2.B TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA.....	34
1.2.C TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA.....	35
1.2.D LA TEORÍA DE LA PROPORCIÓN DE LOS FACTORES	36
1.2.E TEORÍA DEL CICLO DE VIDA.....	37
1.3 CONTRIBUCIONES DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.....	39
1.3.A LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES.....	39
1.3.A.1 LA DOTACIÓN DE FACTORES.....	40
1.3.A.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA	41
1.3.A.3 LOS SECTORES CONEXOS Y DE APOYO	42
1.3.A.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD.....	43
1.3.A.5 VARIABLES COMPLEMENTARIAS.....	44
1.3.B MODELO DE LOS NUEVE FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD.....	44
1.3.B.1 FACTORES FÍSICOS	47
1.3.B.2 FACTOR HUMANO.....	48
1.3.B.3 FACTORES EXTERNOS	49
1.3.C EL DOBLE DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES.....	50
1.3.D LIMITACIONES DE LAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	52
1.4 ENFOQUES RECIENTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	54
1.4.A NEOLIBERALISMO E INSTITUCIONALISMO ESTRUCTURAL.....	54
1.4.B EL MODELO “FLYING GEESE”	56
1.4.C REDES REGIONALES Y GEOGRAFÍA ECONÓMICA.....	57
1.5 MODELOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES IMD Y WEF.....	59
1.5.A EL MODELO DEL INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD).....	59
1.5.B EL MODELO DEL WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)	63
1.5.C LIMITACIONES DE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD DEL IMD y WEF.....	67
1.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	68

PARTE II

CAPÍTULO 2: COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA71

2.1	INTRODUCCIÓN	73
2.2	PERSPECTIVAS TEÓRICAS RELACIONADAS CON ESTE ESTUDIO	74
2.2.A	LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS.....	74
2.2.B	LA TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL	80
2.2.C	LA VISIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO	82
2.2.D	LA TEORÍA INSTITUCIONAL.....	85
2.3	COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA.....	88
2.3.A	COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA.....	88
2.3.B	VENTAJA COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LA EMPRESA.....	90
2.3.C	EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	92
2.3.D	INTERNACIONALIZACIÓN Y RENDIMIENTO.....	95
2.3.E	NATURALEZA Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALES.....	96
2.3.F	MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	100
2.4	MODELOS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA.....	104
2.4.A	MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA INTERNACIONAL.....	105
2.4.B	EL MODELO “FLAGSHIP FIRM”	106
2.4.C	MODELO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE CANALS.....	110
2.4.D	MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN CONTEXTOS GLOBALES.....	111
2.4.E	MODELO DEL DOBLE DIAMANTE EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MULTINACIONALES	112
2.4.F	MODELO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA DE LA OMC (CCI)	115
2.5	LIMITACIONES DE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA.....	118
2.6	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	120

CAPÍTULO 3: FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA123

3.1	INTRODUCCIÓN	125
3.2	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	126
3.3	ANÁLISIS DE LA MUESTRA.....	127
3.4	MODELO PROPUESTO Y DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS	131
3.4.A	ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA.....	131
3.4.A.1	ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	132
3.4.A.1.1	ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA	132

3.4.A.1.2	FACTORES DEMOGRÁFICOS DEL CAPITAL HUMANO.....	134
3.4.A.1.3	ACCIONES DE MARKETING	137
3.4.A.1.4	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	139
3.4.A.1.5	TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	141
3.4.A.1.6	ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA.....	142
3.4.A.2	ANÁLISIS DE LA COLABORACIÓN DE LOS SECTORES.....	143
3.4.A.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL PERCIBIDO (Local y Extranjero)	148
3.5	OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	165
3.5.A	DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	166
3.5.A.1	MEDIDAS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.....	167
3.5.A.1.1	MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA (Rendimiento) (CI)	167
3.5.A.1.2	MEDIDA DE LA ESTRATEGIA GLOBAL (EG).....	168
3.5.A.1.3	MEDIDA DE LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS DEL CAPITAL HUMANO (FDCH)	169
3.5.A.1.4	MEDIDA DE LAS ACCIONES DE MARKETING (AMKT).....	170
3.5.A.1.5	MEDIDA DE LA INVESTIGACIÓN y DESARROLLO (I+D)	171
3.5.A.1.6	MEDIDA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA (TE)	172
3.5.A.1.7	MEDIDA DE LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA (AE)	172
3.5.A.1.8	MEDIDA DE LA COLABORACIÓN DE LOS SECTORES (CS).....	173
3.5.A.1.9	MEDIDA DEL ENTORNO NACIONAL (Local y Extranjero)	174
3.5.A.1.10	MEDIDA DE LA LEGITIMIDAD (FL)	176

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....181

4.1	INTRODUCCIÓN	183
4.2	ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....	183
4.3	VISIÓN GENERAL DE LOS MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (MEE)	186
4.4	PROCEDIMIENTO PARA LA ESTIMACIÓN DEL MODELO BASADO EN PLS.....	192
4.4.A	EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA PARA CONSTRUCTOS REFLECTIVOS.....	194
4.4.A.1	FIABILIDAD INDIVIDUAL DEL ÍTEM	194
4.4.A.2	FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO, DE LA ESCALA O CONSISTENCIA INTERNA	196
4.4.A.3	ANÁLISIS DE LA VALIDEZ CONVERGENTE.....	197
4.4.A.4	VALIDEZ DISCRIMINANTE.....	198
4.4.B	EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA- INDICADORES FORMATIVOS (ANÁLISIS DE LA MULTICOLINEALIDAD)	199
4.5	EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	203
4.6	DISCUSIÓN DEL MODELO	217

PARTE III

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	223
5.1 INTRODUCCIÓN	225
5.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	225
5.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN.....	231
5.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	232
5.5 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	233
5.6 BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	237

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 0.1: Cantidad de investigaciones por país.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 1.1: Ilustración de la ventaja absoluta</i>	<i>34</i>
<i>Figura 1.2: Ilustración de la ventaja comparativa.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 1.3: El diamante de la competitividad de las naciones</i>	<i>39</i>
<i>Figura 1.4: La dotación de los factores.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 1.5: El modelo de los nueve factores</i>	<i>45</i>
<i>Figura 1.6: Comparación del diamante y el modelo de los nueve factores</i>	<i>46</i>
<i>Figura 1.7: El doble diamante generalizado (nacional e internacional).....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 1.8: Fuentes de la competitividad internacional del IMD.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 1.9: Fuentes de la competitividad global del WEF</i>	<i>65</i>
<i>Figura 2.1: Aclaración del concepto de competitividad internacional de la empresa</i>	<i>94</i>
<i>Figura 2.2: Modelo de la ventaja competitiva internacional de Grant.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 2.3: Modelo flagship firm de la competitividad internacional</i>	<i>108</i>
<i>Figura 2.4: Modelo de la competitividad internacional de Canals.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 2.5: La ventaja competitiva de la empresa en un entorno global desde la RBV.....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 2.6: Modelo del doble diamante de la competitividad de las multinacionales.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 3.1: Modelo teórico.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura 3.2: Modelo estructural de la competitividad internacional de la empresa.....</i>	<i>165</i>
<i>Figura 4.1: Distribución de empresas entre los sectores analizados.....</i>	<i>184</i>
<i>Figura 4.2: Principales destinos de las empresas analizadas.....</i>	<i>185</i>
<i>Figura 4.3: Representación gráfica de los MEE, y las descripción de los elementos del nomograma</i>	<i>189</i>
<i>Figura 4.4: Método de los componentes jerárquicos</i>	<i>191</i>
<i>Figura 4.5: Resultados del modelo estructural de la competitividad internacional de la empresa.....</i>	<i>215</i>
<i>Figura 4.6: Modelo estructural confirmado.....</i>	<i>217</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 0.1: Revistas que más han contribuido a esta investigación</i>	23
<i>Tabla 1.1: Fuentes de la competitividad internacional de las naciones</i>	50
<i>Tabla 1.2: Ranking de la competitividad global del IMD (2007) y 2008</i>	62
<i>Tabla 1.3: Ranking de la competitividad global para el año 2008</i>	66
<i>Tabla 2.1: Recursos de la empresa</i>	75
<i>Tabla 2.2: Capacidades de la empresa</i>	76
<i>Tabla 2.3: Medidas de la competitividad corporativa</i>	101
<i>Tabla 2.4: Extensión de las medidas de la competitividad internacional de Buckley</i>	103
<i>Tabla 3.1: Sectores productivos con potencial exportador</i>	130
<i>Tabla 3.2: Tabla resumen del planteamiento de las hipótesis</i>	164
<i>Tabla 4.1: Cargas del constructo colaboración del sector</i>	195
<i>Tabla 4.2: Cargas del constructo colaboración del sector con ítem depurados</i>	196
<i>Tabla 4.3: Fiabilidad del constructo colaboración del sector</i>	197
<i>Tabla 4.4: Valores del AVE del constructo colaboración del sector</i>	198
<i>Tabla 4.5: Validez discriminante del constructo colaboración del sector</i>	199
<i>Tabla 4.6: Valores del constructo certificaciones internacionales (ISOS)</i>	201
<i>Tabla 4.7: Valores del constructo responsabilidad social (RSC)</i>	201
<i>Tabla 4.8: Valores del constructo green management (GREEMA)</i>	201
<i>Tabla 4.9: Valores del constructo factores de mercado (femerca)</i>	202
<i>Tabla 4.10: Valores del constructo factores políticos y legales de los mercados de destino (facpoli)</i>	202
<i>Tabla 4.11: Valores del constructo factores sociales y culturales del mercado de destino (fac socio)</i>	202
<i>Tabla 4.12: Cargas de los constructos con indicadores reflectivos del modelo global</i>	205
<i>Tabla 4.13: Constructo estrategia global con ítem depurados</i>	205
<i>Tabla 4.14: Constructos con indicadores formativos del modelo global</i>	206
<i>Tabla 4.15: Fiabilidad de los constructos del modelo global</i>	207
<i>Tabla 4.16: Validez convergente del modelo global</i>	207
<i>Tabla 4.17: Validez discriminante del modelo global</i>	209
<i>Tabla 4.18: Poder predictivo del modelo global</i>	211
<i>Tabla 4.19: Valores GOF del modelo de competitividad internacional</i>	212
<i>Tabla 4.20: Coeficientes de regresión del modelo global</i>	212
<i>Tabla 4.21: Contribución de las variables predictivas del modelo global</i>	213
<i>Tabla 4.22: Valores t del modelo global (Bootstrap PLS)</i>	215
<i>Tabla 4.23: Hipótesis del modelo de investigación, pesos de regresión estandarizados (β), valores t (bootstrap) y resultados del modelo estructural</i>	216

INTRODUCCIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1 INTRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las definiciones de competitividad internacional han cambiado radicalmente. Desde la perspectiva del pensamiento económico, tradicionalmente se pensaba que una nación podría ser más competitiva internacionalmente si poseía una cantidad abundante de recursos físicos (dotación de recursos) (Cho, Moon y Kim, 2007; 2009; Cho y Moon, 2000; Cho, 1998; Choo, 1994; Hao-Sung, 2003; Porter, 1990); hoy el panorama en la competitividad es distinto, porque para competir se necesitan en abundancia no recursos físicos, sino más bien nuevos conocimientos (*New Knowledge*), y nuevas maneras de hacer las cosas, que tengan impacto directo tanto en el sector empresarial como en la sociedad en general (*Social Responsibility*).

Cuando se habla de competitividad internacional de las naciones en realidad se está hablando de los escenarios de crecimiento y desarrollo macroeconómico (Cho y Moon, 2000, p. 187), en tanto que la competitividad de éstas no puede ser medida ni definida en términos de competencia mundial (Krugman, 1991). Dicho de otro modo, cuando se habla de este tipo de competitividad, se hace un análisis del panorama económico internacional que muestran los países, a fin de conocer cuál es la situación en que se encuentran éstos en un determinado periodo de tiempo (IMD, 2008; WEF, 2008).

Hoy la idea del concepto de nación competitiva (Porter, 1990) parece que ha dejado de tener vigencia, al estar ampliamente aceptado por la comunidad académica la conveniencia de hablar de competitividad internacional. Es decir, se ha pasado del concepto de la “*competitividad de las naciones*” (Cho y Moon, 2000; Porter, 1990) al término “*empresa competitiva de un país*” (Casillas 2001; Grant, 2005; Krugman, 1991), o el término más usado competitividad internacional de la empresa (*International competitiveness at the firm level*) (Depperu y Cerrato, 2006; Elenurm, 2007; Toppinen *et al*, 2007; Williams, 2007), o las ventajas competitivas de la empresa en un contexto internacional y global (Fahy, 2002; Grant, 2005; Toppinen *et al*, 2007), para referirse a la competitividad internacional.

La competitividad internacional hasta los años noventa ha sido analizada por diversos investigadores y profesionales mediante el Diamante de Porter. Sin embargo, dicho Diamante muestra una serie de limitaciones en su aplicación práctica en contextos internacionales (Rugman, 1991; 1992; Rugman y D’Cruz, 1993; Moon, Rugman y Verbeke, 1995), al no incluir las actividades de las multinacionales dentro de su análisis, por su enfoque centrado en el país de origen (*home based*) (Dunning, 2003; Rugman y D’Cruz, 1993). Sin embargo, actualmente la gran mayoría de los ingresos de las empresas multinacionales proceden de las actividades provenientes del extranjero (Chen y Lim, 2006; Dunning y Lundan, 1998; Hitt *et al*, 2006; Moon y Lee, 2004). Por tanto, la competitividad internacional no sólo debe ser evaluada desde un punto de vista puramente local, debe ser evaluada teniendo en cuenta la capacidad con la que cuentan las empresas locales para realizar Inversión Directa Extranjera (*inward/outward*), ya sea mediante sus filiales en el extranjero o mediante exportaciones directas.

La competitividad internacional de la empresa está muy ligada a la nación de origen y la del país anfitrión de las multinacionales (i.e. entorno nacional) (Fahy, 2002; Toppinen *et al*, 2007; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008) y, por consiguiente, todas las acciones de competitividad internacional que una empresa realice siempre estarán condicionadas por las naciones (Ferrier, 2001) (i.e. macroeconomía y microeconomía) donde ejecuten sus operaciones comerciales (Salas, 1993), es decir, la infraestructura legal, los procesos gubernamentales, las políticas públicas, las acciones de los gobiernos (Elenurm, 2007; Nadvi, 1999; Thompson, 2004; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008), y la labor desempeñada por las universidades y los centros de investigación a favor de las empresas (Nilsson *et al*, 2005; Moon y Lee, 2004; Lefebvre, Lefebvre y Bourgault, 1998).

No se puede hablar de competitividad internacional de la empresa si se deja de lado el término ventaja competitiva de la empresa, porque la suma o la acumulación de las ventajas competitivas permite que las empresas compitan con mayor éxito en los mercados internacionales; entendiendo como ventaja competitiva todas las características, estrategias, acciones, planes, acuerdos comerciales y no comerciales, etc. que ayudan o que contribuyen a que las empresas afronten con mayor éxito el mercado internacional. Dichas ventajas podrían ser: la estrategia

global de la empresa (Anwar, 2003; Coviello, Ghauri, y Martin, 1998; Ho, 2005; Pla-Barber, 2001; Pla-Barber y Cobos, 2002; Knight y Kim, 2009), las redes y vínculos (*network and linkages*) entre empresas e instituciones (Almeida y Phene, 2004; Fahy, 2002; Gimeno, 2004; Toppinen *et al*, 2007; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000), buscar la legitimidad de la empresa en los clientes y en la sociedad en general (Christmann y Taylor, 2006; Díez *et al*, 2008; DiMaggio y Powell, 1983; Kramer, 2004), las acciones de marketing (i.e. precio, marca, nuevos productos, servicios post venta, etc.) (Ferrier, 2001; Knight y Kim, 2009; Toppinen *et al*, 2007; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008), la flexibilidad organizacional (en la gestión y en la manufactura) (Carlsson, 1992; Elenurm, 2007; García *et al*, 2007), la gestión de los conocimientos (*knowledge management*) (Arze y Svebsson, 1997; Barney, 1991; Cappellin, 2004; Conner, 1991; Murmann, 2003), la investigación y desarrollo (I+D) (Ito y Pucik, 1998; López y García, 2005), las nuevas tecnologías (Jones y Crack, 2001; Tippins y Sohi, 2003), la estandarización de los productos y servicios (Cho, Leem y Shin, 2007; Jin y Moon, 2006). Éstas y otras variables consideramos que son los factores que determinan que unas empresas sean más competitivas que otras; dependiendo de las acciones que éstas realicen para su búsqueda y aplicación.

En conclusión, la presente investigación busca contrastar empíricamente el efecto que los factores propuestos por las diferentes teorías y enfoques: la teoría de la organización industrial (Cho y Moon, 2000; Porter, 1990), la teoría de recursos y capacidades (*The Resource Based View, RBV*) (Acedo, Barroso y Galán, 2006; Fahy, 2002; Grant, 1991; 2005; Hatch y Dyer, 2004), la visión basada en el entorno de los negocios internacionales (Rugman y Hodgetts, 1997), las nuevas perspectivas teóricas: la visión basada en el conocimiento (*Knowledge Based View, KBV*) la teoría del capital social (*The Social Capital Theory, SCT*), y la teoría institucional (*Institutional Theory, IT*), tienen sobre la competitividad de las empresas en un contexto internacional, es decir, los factores o variables que hacen que ciertas empresas obtengan los mejores rendimientos internacionales (competitividad internacional), dado que, el conocimiento y el manejo adecuado de estas variables permitirá que las empresas se desempeñen con mayor éxito en los mercados, los tanto locales como extranjeros.

Con ello pretendemos mostrar el hecho de que hoy en día la competitividad de la empresa se debe a la capacidad que tiene ésta para aprovechar eficientemente sus recursos y capacidades internas, a su capacidad de sacar ventaja de la colaboración de los sectores, y la habilidad para sacar beneficios de su entorno nacional. En palabras de Galán y Castro (2004) *“próximamente la competencia en los mercados ya no será individualmente, sino que más bien ésta será entre grupos de empresas”*. En esa línea, empresa globalmente competitiva será aquella que tenga una fuerte orientación internacional, porque en los mercados internacionales sólo existirán empresas ganadoras y perdedoras; las primeras que sobreviven a la competencia mundial, y las segundas que tienen que salir del mercado por no aprovechar eficientemente sus fuentes de ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta que la gran mayoría de investigaciones relacionadas con la competitividad internacional proceden de países altamente industrializados (p.ej. EE UU, Japón, Reino Unido, etc.), existen muy pocos trabajos con aplicación empírica en países en vías desarrollo, particularmente en países de Latinoamérica, y más en concreto de Perú. De ahí que éste trabajo sea importante al contrastar teorías que han sido desarrolladas desde y para los países más ricos y, como han mostrado algunos investigadores, éstas teorías presentan limitaciones cuando se aplican a otros contextos, con entornos totalmente distintos y complejos.

2 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo consta de cinco capítulos agrupados en dos partes diferenciadas a la que se añade una tercera parte que recoge las conclusiones genéricas y las líneas futuras de la investigación.

El trabajo se inicia con una introducción general de la investigación, la cual permite adentrar al lector en el tema que se abordará posteriormente en profundidad. También se explica en este mismo apartado, el objetivo principal que persigue esta investigación y la forma metodológica de su desarrollo (teórica y empírica).

El primer capítulo, se inicia con un breve resumen de las principales teorías del comercio internacional y de la organización industrial que han contribuido al desarrollo de los conocimientos sobre los que se sustenta la competitividad internacional. También se resumen y comentan los nuevos enfoques poco conocidos y más recientes en este campo de investigación, y que son tres básicamente: Neoliberalismo e Institucionalismo Estructural, el modelo “*Flying Geese*” y las Redes Regionales y Geografía Económica. Inmediatamente se presentan los modelos de competitividad internacional propuestos por el *International Institute for Management and Development* (IMD) y el *World Economic Forum* (WEF).

El capítulo segundo está dedicado ampliamente al estudio de la competitividad internacional de la empresa, objetivo principal de esta investigación. En él se estudian las principales perspectivas teóricas relacionadas con la competitividad internacional de las empresas, planteando además las posibles diferencias y similitudes entre competitividad internacional de la empresa y la ventaja competitiva internacional. A continuación, dentro del mismo capítulo, se presentan los diversos modelos de competitividad internacional de la empresa.

El capítulo cuarto hace un breve repaso de las técnicas empleadas en nuestro análisis, en concreto los modelos de ecuaciones estructurales (MEE), donde se resalta el potencial de la técnica PLS como método para el análisis de datos en el ámbito del *International Management* (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009; Roberts y Thatcher, 2009).

El presente trabajo finaliza con un capítulo que trata de resumir las distintas conclusiones obtenidas en los sucesivos análisis y destaca la importancia de los resultados, además de resaltar algunas implicaciones prácticas de gestión. Los resultados y conclusiones deben ser evaluados a la luz de una serie de limitaciones que, tras ser resaltadas, constituirán las futuras líneas de investigación que permitirán mejorar y profundizar en este novedoso campo de estudio.

3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo busca, en primer lugar, llevar a cabo un análisis de las diversas teorías que han contribuido al desarrollo de los conocimientos sobre la competitividad internacional a nivel de empresas. Se ha pretendido esclarecer los conceptos existentes debido a la aparente confusión generada entre competitividad internacional de las naciones y competitividad internacional de las empresas, y el concepto más reciente de ventaja competitiva internacional. Por tanto, centramos nuestra atención en la revisión de la literatura más actual sobre dichos temas; lo que nos conduce a fijarnos objetivos más concretos:

- Realizar un profundo análisis de las diversas teorías que han contribuido en este campo de estudio, y que derivan de diferentes ramas de las ciencias sociales como: la economía internacional, la economía industrial, la geografía económica, y la teoría de los negocios internacionales. Todas ellas han sido analizadas, por supuesto desde un enfoque del *International Management*. El análisis de estas teorías nos permitirá conocer los pilares sobre los cuales se construye la competitividad internacional a nivel de empresa.
- Analizar los diversos modelos de competitividad (i.e. Cho y Moon, 2000; Moon, Rugman y Verbeke 1995; Porter, 1990), al mismo tiempo que se revisan los modelos de la competitividad internacional de las naciones presentados por las instituciones más prestigiosas (IMD y WEF), a fin de conocer los factores sobre los que se sustenta dicha competitividad. También pretendemos analizar los modelos de competitividad internacional de las empresas (i.e. Canals, 1994; Moon y Lee, 2004; Rugman y D’Cruz, 1998) y de la ventaja competitiva en los contextos globales (Fahy, 2002; Grant, 1991), el análisis de estos modelos nos permitirá conocer cuáles son las limitaciones de cada uno de ellos, así como también sus similitudes en cuanto a su formulación. Al ser modelos que ya han sido aceptados por la comunidad científica, pensamos que muchos de los factores que proponen podrían afectar a la competitividad internacional de las empresas.

- Analizar el conjunto de factores que afectan la competitividad internacional de las empresas y, consecuentemente, su rendimiento en los mercados internacionales. Mediante el análisis de unos factores determinantes proponemos la formulación de un modelo de competitividad internacional de la empresa. Pensamos que cuando mejora la competitividad de las empresas mejora la economía de las naciones, ya que la competitividad de las naciones es el reflejo del nivel competitivo de sus empresas.
- Contrastar empíricamente el modelo de competitividad internacional que se plantea, a fin de establecer cuáles son las variables o factores que determinan la competitividad de las empresas **en los países en vías de desarrollo** (Perú), y cuál es la vinculación entre las variables que integran el modelo.

4 ESTADO DE LA CUESTIÓN

Con el fin de establecer los antecedentes que han contribuido a la teoría de la competitividad internacional de la empresa, se realiza un breve repaso de las teorías del comercio internacional comúnmente aceptadas (Cho y Moon, 2000; Rugman y D'Cruz, 1998), de las contribuciones de la teoría de la organización industrial, y de las teorías más recientes que más han desarrollado esta nueva cuestión.

Para realizar esta investigación se parte de la literatura publicada desde el año 1992 hasta la actualidad, relacionada con la competitividad internacional; la elección de dicho año como fecha de inicio radica en que el mismo año comienza a cobrar mayor importancia este nuevo campo de investigación, debido sobre todo, a la publicación del trabajo de Porter (1992) (*The Competitive Advantage of Nations*), que ha servido y sirve como punto de partida de muchas investigaciones actuales. Se puede comprobar como una mayoría abrumadora de trabajos relacionados con la competitividad internacional citan a este autor como el iniciador o fundador de esta teoría, según datos de SCOPUS (2009).

Para la identificación y selección de artículos se utilizaron bases de datos electrónicas como: *ABI/INFO*, *ISI Web of Knowledge*, *Wiley Interscience*, *Blackwell Synergy*, *Business Source Premier*, etc. y, para el caso de la búsqueda de la cita de

autores, la base de datos de SCOPUS. Las palabras clave de búsqueda fueron: «*Competitiveness*», «*International Competitiveness at the Firm Level*», «*Competitive Advantage*», etc. Debido a la gran cantidad de artículos relacionados con este trabajo, en una etapa inicial se empleó la técnica de investigación del meta análisis (Botella, 2002; Molina y Marino; 2001; Wachter y Straf, 1990). La aplicación de dicha técnica nos mostró una serie de limitaciones, porque se excluyen los trabajos que no tienen carácter empírico, porque el análisis se construye sobre los datos y resultados de análisis estadísticos (alphas, R^2 , betas, etc.) (Botella, 2002), y en nuestro caso sólo el 10% del total de artículos publicados en las principales revistas (tabla 0.1) mostraron un carácter empírico mientras el resto abordaba el tema desde el enfoque teórico. Por tanto, se estableció una metodología híbrida (i.e. combinación de meta análisis y revisión teórica manual de las principales revistas). No obstante, la gran mayoría de publicaciones, aunque no son contrastadas con técnicas estadísticas consideramos que son importantes, por el uso que hacen de otros instrumentos de contrastación científica tales como: cálculos matemáticos (Desarbo, Grewal y Wind, 2006), formulas aritméticas combinadas con estadística básica (Cho y Moon, 2000; Moon y Lee, 2004), y la teoría de juegos, entre otras técnicas de análisis empírico.

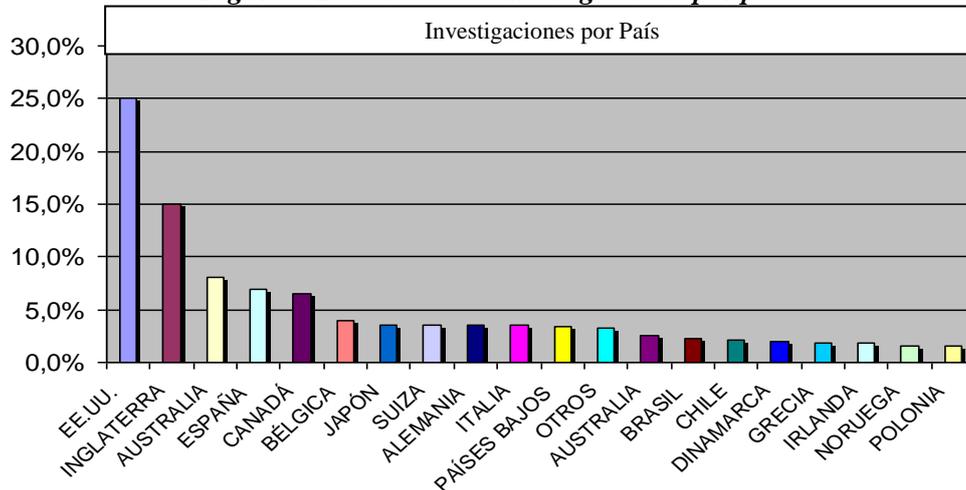
El idioma para la revisión teórica se limitó al inglés dado que la gran mayoría de publicaciones se encuentran redactadas en esta lengua; en algunos casos se hizo uso de revistas españolas; dichas publicaciones y otras (p.ej. tesis doctorales, libros electrónicos, publicaciones impresas) representan menos del 1% de la cantidad de los artículos publicados en las revistas más prestigiosas internacionalmente. En la tabla 0.1 se muestra un ranking con las revistas que más han contribuido en este campo de estudios; la elaboración de dicho ranking se ha realizado en función de su contribución (número de artículos) respecto a nuestro tema de investigación. No obstante, también existen otras revistas importantes tales como: *Decision Sciences*, *Journal of Management Studies*, *Asia Pacific Business Review*; *California Management Review*, *American Economic Review*, *Journal of Developing Economies*, etc. y con un alto índice de impacto, pero que sin embargo, su contribución es muy baja al tema que se aborda en esta investigación, de ahí que no hayan sido incluidas en este ranking.

Tabla 0.1: Revistas que más han contribuido a esta investigación

Ranking	Revista	Artículos
1	<i>Strategic Management Journal</i>	23
2	<i>Journal of International Business Studies</i>	13
3	<i>Academy of Management Review</i>	12
4	<i>Academy of Management Journal</i>	9
5	<i>Journal of International Marketing</i>	6
6	<i>Administrative Science Quarterly</i>	5
6	<i>Academy of Management Executive</i>	5
7	<i>American Journal of Sociology</i>	4
8	<i>Business Quarterly</i>	4
9	<i>International Marketing Review</i>	3
9	<i>Technovation</i>	3
9	<i>Journal of World Business</i>	3
10	<i>Journal of Management Studies</i>	2

Fuente: Elaboración propia

Figura 0.1: Cantidad de investigaciones por país



Fuente: ISI Web of Knowledge (2009)

Por otro lado, y a la vez que se muestran las principales revistas que más han contribuido al estudio de la competitividad internacional de la empresa, también se presenta el origen de procedencia de estas contribuciones. La figura 0.1 pone de manifiesto que Estados Unidos es el país que más investigaciones ha realizado respecto a este tema, muy por encima del resto de países que aparecen en este listado; ello se debe probablemente a que sea el país que más escuelas de negocios tiene a nivel mundial (CSIC, 2007) y este tema está siendo estudiado hoy en día con mayor auge en la escuelas de negocios, al punto de ser considerado una asignatura más dentro de los programas MBA. Esta tendencia se ha extendido al

resto países, actualmente la mayoría de escuelas de negocios tienen incorporada es su currícula una materia de gestión internacional de la empresa.

Una vez descrita la metodología para la parte teórica de nuestra investigación se hace necesario dar a conocer la forma en que se ha llevado a cabo la parte empírica.

Para la contrastación empírica de nuestro modelo de competitividad se utilizó información secundaria y primaria; siendo tratada estadísticamente a través de diferentes técnicas, como los modelos de ecuaciones estructurales (MEE), y además también de técnicas econométricas. En ese sentido se procedió de la siguiente manera:

a) Recogida Información Primaria. Con relación a la recogida de información primaria se elaboró una encuesta, en la que se emplearon escalas de medidas utilizadas y validadas en investigaciones precedentes (Acedo, 2003; Anwar, 2003; Arze y Svebsson, 1997; Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Chen y Lin, 2006; Fahy, 2002; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Jin y Moon, 2006; Moon y Lee, 2004, Pla-Barber, 2001, etc.). Dicha recogida se realizó mediante entrevistas personales pudiendo ser ésta *face to face* (cara a cara) en la comodidad de las oficinas de los gerentes de empresa, o por teléfono. No obstante, también se utilizó el correo tradicional o el correo electrónico, dependiendo de la disposición de colaboración de las empresas. También se diseñó una encuesta “*on line*” (ver anexos).

b) Recogida Información Secundaria. Se elaboró una base de datos con la información procedente de dos páginas web oficiales; la primera perteneciente al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR), y la segunda de la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT); de dichas Web fue posible extraer datos importantes como: número de trabajadores que laboran en la empresa, ventas en el mercado extranjero, cantidad de países y principales mercados de los productos de las empresas exportadoras, datos de contacto de los representantes de las empresas, tamaño y antigüedad de la empresa, etc.

Una vez descrita, la parte introductoria de esta investigación, inmediatamente iniciamos su desarrollo, con el capítulo primero, que centra su atención en el estudio de los antecedentes, teorías y enfoques de la competitividad internacional.

CAPÍTULO I
COMPETITIVIDAD
INTERNACIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años el estudio de la competitividad internacional ha evolucionado enormemente, por ello es necesario hacer un repaso de las teorías tradicionales del comercio internacional que más han contribuido a este campo de estudio, entre ellas podemos indicar: el Mercantilismo (Mun, 1664), la Ventaja Absoluta (Smith, 1776), la Ventaja Comparativa (Ricardo, 1871), la aproximación de Heckscher (1919) y Ohlin (1933) sobre la teoría de la Dotación de Factores, y la teoría de Ciclo de Vida de Vernon (1966). Todas estas teorías se caracterizan por tener un enfoque eminentemente económico basado en las relaciones comerciales. Porter (1990), desde la perspectiva de la economía industrial, resume ampliamente estas teorías, y propone un modelo denominado el Diamante de la Competitividad Nacional. Es a partir de este momento cuando empieza a adquirir mayor importancia este campo de estudio en todos los ámbitos: político, científico, a nivel de escuelas de negocios, en los organismos internacionales, etc.

A pesar de su aceptación, el modelo de Porter (1990) no está exento de limitaciones, las cuales han dado lugar a nuevos modelos que se expondrán a lo largo del presente capítulo.

Seguidamente, se resumirán brevemente aquellos enfoques relacionados con el tema de la competitividad internacional, y que han estudiado los modelos de rápido desarrollo y crecimiento de las grandes economías mundiales. Estos enfoques son básicamente tres: Neoliberalismo e Institucionalismo Estructural (Amsden, 1991; Chen y Lin, 2006; Rodrik, 1995), el modelo "*Flying Geese*" (Akamatsu, 1961; Kasahara, 2004; Kojima, 2003), y las Redes Regionales y la Geografía Económica (Chen y Lin, 2006; Dunning y Lundan, 1998; Glückler, 2007). Continuamos exponiendo los modelos comunmente aceptados acerca de la competitividad internacional de los países, propuestos por organismos internacionales como el IMD y WEF; para finalmente, comentar las limitaciones de las teorías del comercio internacional y presentar las conclusiones de este capítulo.

1.1.A ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La competitividad de las naciones se ha enfocado generalmente desde el punto de vista puramente económico a través del PIB, y el *Trade-Performance* de un país (rendimiento del comercio). Muchos economistas, como Joseph Schumpeter, pensaban que sólo se podía competir en base a precios, pero el capitalismo de hoy ha demostrado que para competir se necesitan también: nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevas fuentes de abastecimiento, y nuevos modelos de organización (Fagerberg, Knell y Srholec, 2004). Los países pueden ser competitivos si son capaces de alcanzar un crecimiento económico rápido y sostenible en el largo plazo (CAF, 2006; Porter *et al*, 2008). Dicha competitividad en cierta medida depende de la actuación de los clúster de una determinada región o país, siendo este uno de los motores del crecimiento económico (Iglesias, 2001; Porter *et al*, 2008).

El concepto de competitividad de un país no es nuevo. Sus inicios nos llevan a la época mercantilista y a las teorías del comercio internacional. Algunos autores han intentado explicar la competitividad argumentando fundamentalmente que cada nación posee diferentes ventajas comparativas (recursos naturales, costes de producción, mano de obra barata, recursos financieros, etc.) (Cho, 1994; Ramos, 2001), mientras que, para la OCDE (1997), “*la competitividad es la capacidad que tienen las empresas, industrias, regiones y naciones para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando presente la competencia internacional*”. En términos generales, a pesar de no existir un acuerdo sobre la definición de competitividad de una nación, se puede deducir que ésta debe incluir elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad como medios básicos para alcanzar elevados niveles de vida y de bienestar social (Lloyd-Reason y Wall, 2000). Otros autores (p.ej. Hao-Sung, 2003; Porter, 1987; Zysman y Tyson, 1983) consideran que la competitividad de una nación se podría definir como el grado en el que un país, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de producir bienes y servicios que satisfagan las expectativas de los mercados internacionales, mientras que se mantiene simultáneamente y amplía a largo plazo la renta real de sus ciudadanos. Así, el concepto de competitividad que se utiliza normalmente en las discusiones y mesas de debate está relacionado con la competitividad de una nación (Krugman, 1994; 1997). Sin embargo, para otros autores, la competitividad

internacional de los países es la capacidad que tienen las empresas de una nación para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales (Canals, 1994).

Por otro lado, Porter *et al* (2008), en respuesta a las críticas generadas por la definición de competitividad de las naciones (Krugman, 1991), definen a ésta como *“un conjunto de factores, e instituciones y políticas, que determinan el nivel de productividad de un país”*.

Así pues, la competitividad internacional depende del apoyo de la política social y económica de una nación, de la acumulación de recursos, de la innovación en los procesos de producción, de la actitud emprendedora y de la intensidad de la actividad empresarial (Coldwell, 2000). Krugman (1991) establece que la competitividad internacional es una forma poética de describir la productividad y que, tradicionalmente, el estudio de la competitividad se centraba en el estudio de los patrones que intervienen en el comercio internacional. Como dice Enrique García, presidente de la Corporación Andina de Fomento (CAF): *“La macroeconomía (gobierno) no crea la riqueza de la nación, sólo las empresas a nivel microeconómico, pero sí puede destruir riqueza y empresas”*.

El análisis de la competitividad no se trata solamente de un ejercicio de análisis económico sin trascendencia social, sino todo lo contrario; debe identificar vías para fomentar empresas nacionales más competitivas que, a través de la generación de empleos mejor remunerados y estables, contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar (Sala-i-Martin *et al*, 2008; Solleiro y Castañón, 1995). Mientras que para Porter (1980) la competitividad se encuentra soportada en tres pilares fundamentales; los costes de la mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala, en sus trabajos (Porter, 1990; 2002) la empresa ha ido tomado un protagonismo importante en la competitividad internacional, de forma que se considera **que no son los países sino más bien las empresas las que compiten internacionalmente**. Esta perspectiva se debe a que hoy este campo de investigación está siendo abordado desde diversos enfoques y teorías de la organización (teoría institucional, ecología de las organizaciones, economía industrial, RBV etc.) que abordan la competitividad con variables como:

aprendizaje, el entorno institucional, las redes empresariales, (Casillas, 2001, p. 58), orientación internacional, etc. Tal es así que, hoy en día, el *International Management* ha tomado un protagonismo muy importante en la competitividad internacional para explicar qué variables determinan la competitividad internacional de la empresa; objetivo principal de ésta investigación.

La situación actual de la economía mundial, y de los negocios, se caracteriza por la globalización de los mercados, el reciente uso de las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento; así como por un entorno dominado por el cambio continuo, rápido e incierto. Estos tres impulsores de la economía y los negocios a nivel mundial han dado lugar a un nuevo panorama competitivo que es el de la hipercompetencia global en los mercados internacionales y locales (Villareal y Villareal, 2002). Ante dicha situación, los países han tenido que abrir sus economías para participar en la economía mundial y en los mercados internacionales, al tiempo que defienden sus propios mercados locales, dando lugar a un nuevo paradigma de la competitividad: «la *Competitividad Sistémica*» donde se establece la relación empresa - industria - gobierno - país (Nadvi, 1999; Villareal y Villareal, 2002). Esta nueva situación también se caracteriza porque la competencia de mercado es cooperativa, vía alianzas estratégicas (competidores, clientes y proveedores, gobiernos y universidades) (D’Cruz y Rugman, 1998; Williams, 2007), y se busca la cooperación e interacción entre la empresa y el mercado.

Actualmente, el estudio de la competitividad internacional de las naciones ha pasado de las ventajas competitivas centralizadas en los recursos tangibles a concentrarse en las ventajas competitivas intangibles como: la innovación y la gestión de conocimientos soportados básicamente en las personas generadoras de este nuevo capital escaso.

1.2 LAS TEORÍAS CLÁSICAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

1.2.A EL MERCANTILISMO

Se puede definir el mercantilismo como la doctrina económica que agrupa diversas tendencias inspiradas en la idea de que el bienestar económico de una

nación es proporcional a la cantidad de moneda circulante y existente en la misma. La regla fundamental de toda su política económica era la de conservar y aumentar el monto de la moneda y de los metales preciosos existentes en el país.

Esta doctrina fue iniciada a mediados del s. XV, en una época en que las exuberancias de la vida cortesana y las guerras continuas exigían elevados medios financieros. Los problemas más importantes procedían principalmente del dinero y del comercio exterior, pues la superioridad de la economía del dinero sobre la economía real y la peculiaridad lucrativa del comercio exterior parecieron a los economistas de ese tiempo los apoyos principales del aumento de la riqueza que, a su vez, se reconoció como base de las finanzas del estado y del poder político (Olmedo, 2007). En tal sentido, Thomas Mun, personaje destacado en el pensamiento mercantilista, en su obra principal de 1664, decía que el comercio internacional era “*un juego de estrategia entre naciones ganadoras y naciones perdedoras*”. Desde esta perspectiva, el objetivo ambicionado era una continua balanza comercial positiva y, para ello se abogaba por la intervención directa del gobierno en el comercio internacional, estimulando las exportaciones y restringiendo las importaciones. Sin embargo, el mercantilismo empezó a ser criticado hacia la mitad del siglo XVIII, concretamente por David Hume en 1752, en uno de los primeros y más serios análisis del sistema monetario internacional hecho hasta la época (Hume, 1752; 1969). Este autor rebate esas ideas desde sus propias contradicciones, al destacar la imposibilidad de que un país sea capaz de sostener una posición netamente exportadora de forma indefinida; no obstante, estas críticas no fueron acompañadas de nuevas aportaciones que sirvieran de teoría alternativa.

Es de resaltar que en nuestros tiempos encontramos nuevos aires mercantilistas cuando ciertos países o áreas instrumentalizan políticas que fomentan las exportaciones y restringen las importaciones. Japón, quizá, sea el mejor ejemplo de ello, probablemente, su posición de “banqueros” del mundo tenga algo que ver con esto. Más recientemente, China ha seguido la misma política. También EEUU ha sido protagonista de capítulos de reminiscencias mercantilistas, un buen ejemplo lo encontramos en el sector textil (Salvatore, 1996) muestran claramente que son posiciones no superadas (Larrinaga, 2006).

1.2.B TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA

Adam Smith en 1776 en su obra «*la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*» decía que si no existieran barreras en el comercio mundial cada país se especializaría en aquellos productos y servicios en los que presentara una ventaja absoluta respecto a los demás. De este modo existiría una especialización de cada nación de forma que los recursos se concentrarían en los sectores más eficientes aumentando en consecuencia las exportaciones de estos productos. Por tanto, el comercio no era una estrategia de ganadores y perdedores, sino una fórmula que garantizaba un mayor bienestar y riqueza para sus participantes y, por consiguiente, debía eliminarse toda política que dificultase el libre comercio (la menor interferencia gubernamental posible) (Larrinaga, 2006, p. 95).

Además, según el planteamiento de Smith, se puede deducir que si un país era superior a otro en la producción de un bien, donde la superioridad se mide por un coste unitario menor, e inferior en la producción de otro bien, entonces resultaría beneficioso para ambos intervenir en el intercambio internacional. En la figura 1.1 se ilustra la ventaja absoluta de Adam Smith de dos países, Inglaterra y Portugal, que producen ropa y vino, respectivamente.

Figura 1.1: Ilustración de la ventaja absoluta

	INGLATERRA	PORTUGAL	
ROPA	4	6	COSTE DE LA PRODUCCIÓN
VINO	8	3	

Fuente: Elaboración propia (basado en: Cabrera, 2001; Casillas, 2002; Ramos, 2001; Larrinaga, 2006)

En la comercialización de ropa y vino entre Inglaterra y Portugal, se puede observar que Inglaterra necesita sólo 4 hombres para fabricar ropa, mientras que Portugal necesita 6. En el caso de comercializar vino, a Inglaterra esta actividad le supone 8 hombres, mientras que a Portugal sólo 3. Según la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith (1937), Inglaterra fabricará ropa porque le es menos costoso y es el bien que le otorga la ventaja absoluta, mientras que el vino será producido por Portugal, ya que el coste unitario resulta menor que en Inglaterra y es

el bien que le proporciona la ventaja absoluta. Como consecuencia, Inglaterra debería vender ropa a su socio comercial Portugal, de quien comprará vino. Así, mientras que un país tiene ventaja absoluta en la producción de un bien, el otro país tiene ventaja absoluta en la producción de otro (Ramos 2001, p. 18); por tanto, el comercio internacional beneficiaría a ambos países. La tesis de Adam Smith presenta importantes implicaciones: primero, existen indudables beneficios del comercio; segundo, mientras más se especialice un país mayor será su eficiencia y su bienestar; y tercero, si un país quiere tener una mayor productividad internacional de dicho bien debe buscar la desaparición de las barreras al comercio internacional (Pugel, 2004). Muchos investigadores (p.ej. Lindert, 1994; Salvatore, 1999), señalaron las limitaciones de este modelo al mostrar que sólo funcionaba en escenarios donde no existe competencia, y todo el comercio marcha perfectamente, y no se consideran otros costes en la producción de los bienes como los costes del transporte y otros.

1.2.C TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA

Planteada por David Ricardo en 1817, esta teoría establece que cada país se especializa en aquellos bienes en los que es más eficiente, en comparación con otros. Es decir, que un país exporta aquellos bienes y servicios que puede producir a un coste menor, e importará aquellos bienes y servicios que produce otro país a un coste menor; en otras palabras, se trata de que ambas naciones se beneficien de esos intercambios comerciales (Krugman, 2006). En la siguiente ilustración (fig. 1.2) y a modo de explicación, se plantea una situación de comercio internacional en la que los países pueden beneficiarse de poseer ventaja comparativa.

Figura 1.2: Ilustración de la ventaja comparativa

	INGLATERRA	PORTUGAL	
ROPA	4	6	COSTE DE LA PRODUCCIÓN
VINO	8	10	

Fuente: Elaboración propia (basado en: Cabrera, 2001; Casillas, 2002; Ramos, 2001; Larrinaga, 2006)

Puesto que Inglaterra es superior a Portugal en la producción de ambos bienes, podría parecer que no hay oportunidad de comercio entre ambos países, pero en realidad no es así. Los costes comparativos son $4/8 = 0,5$ y $6/10 = 0,6$ en Inglaterra y Portugal, respectivamente. Inglaterra también tiene una mayor ventaja relativa (comparativa) en la producción de ropa, ya que su coste unitario es un 33% ($2/6$) menor que en Portugal; mientras que el coste unitario de vino es un 20% ($2/10$) menor. Asimismo, Portugal tiene una pequeña desventaja en la producción de vino: su coste unitario es un 25% ($2/8$) mayor que en Inglaterra, mientras que el coste unitario de producir ropa es también mayor en Portugal que en Inglaterra, con un 50% ($2/4$) de diferencia. Por tanto, suponiendo que los términos del comercio (es decir, que el intercambio internacional tiene lugar entre los términos de 0,55 unidades de vino por una unidad de ropa) son mayores que 0,5 y menores que 0,6, la ropa inglesa se intercambiará por el vino portugués para el beneficio de ambos países.

Admitiendo un valor de 0,55 de términos de comercio, Inglaterra, con 4 unidades de trabajo (el coste de una unidad de ropa) obtiene, en el mercado internacional, 0,55 unidades de vino. Si lo produjese en casa, podría requerir $0,55 \times 8 = 4,4$ unidades de trabajo. De la misma forma, Portugal, con 5,5 unidades de trabajo (el coste de 0,55 unidades de vino, resultado de multiplicar $0,55 \times 10$), obtiene una unidad de ropa, lo que hubiese requerido 6 unidades de trabajo si se produjese internamente. Con un ejemplo similar, Ricardo demostró que la importancia del comercio se basaba simplemente en tener una diferencia relativa y no absoluta en los costes de producción de bienes (Ramos, 2001). La principal aportación de esta teoría es que todos los países se ven beneficiados por el juego del libre comercio, aunque unos más que otros ya que ésta especialización nacional conduce a un aumento de las posibilidades de consumo de todos los países y promueve la asignación eficiente de los recursos (Pugel, 2004).

1.2.D LA TEORÍA DE LA PROPORCIÓN DE LOS FACTORES

En los modelos anteriores se considera el trabajo como factor principal de la eficiencia de la producción de los bienes y servicios de un país; sin embargo, la importancia de otros factores como el capital y la tecnología comienzan a tenerse

cada vez más en cuenta. Heckscher (1919) establece que la ventaja comparativa de un país venía proporcionada por la abundancia relativa de recursos y la intensidad de su utilización en tecnología. La idea es que los países con una mano de obra barata exportarán productos intensivos en mano de obra, mientras que aquellos que tenían un elevado nivel de desarrollo tecnológico tienen tendencia a exportar bienes en dicho factor.

Para contrastar empíricamente el teorema planteado por Heckscher (1919) y reformulado por Bertil Ohlin (1933), surge la Paradoja de Wassily Leontief (1953), que consiste en el hecho de que Estados Unidos exportaba muchos bienes intensivos en mano de obra, e importaba muchos bienes intensivos en capital, contradiciendo lo que Heckscher planteaba; la explicación de este fenómeno se encuentra en la calidad de mano de obra, factor que no fue considerado lo suficientemente en esta teoría. Todas estas teorías se centran en el comercio internacional como el principal exponente de la competitividad internacional de las naciones. Sin embargo, hay que esperar hasta los años 60 para encontrar otros enfoques que contemplan la Inversión Extranjera Directa (IDE). Fue Hymer (1960) el primer autor en relacionar el concepto de competitividad nacional y las IDE, en su trabajo considero explícitamente las diferencias existentes en cuanto a las capacidades de unos países y otros.

1.2.E TEORÍA DEL CICLO DE VIDA

Raymond Vernon (1966) argumentó que muchos de los productos fabricados pasan por un ciclo de cuatro etapas sucesivas: introducción, crecimiento, madurez y declive. La hipótesis básica del ciclo del producto empieza con el supuesto de que el estímulo a la innovación procede normalmente de alguna amenaza u oportunidad en el mercado, es decir, las empresas tienden a ser estimuladas por las necesidades y oportunidades del mercado. Dichas necesidades cumplen dos funciones importantes en esta teoría; no sólo son fuente de estímulo para la empresa innovadora, sino que también determinan el lugar preferido para la producción. Así, en la etapa de introducción, la demanda de los nuevos productos normalmente está basada en factores no relacionados con el precio y las empresas suelen ofertar sus nuevos productos a precios relativamente elevados. En esta etapa inicial del ciclo

del producto es habitual que la producción esté localizada en el país donde reside la empresa innovadora y desde donde se servirá al mercado local. Cuando el nuevo producto haya llegado a tener una continuación en el mercado local, el productor comenzará a entrar en mercados extranjeros, inicialmente exportando productos a esos mercados. Mientras el mercado madura, el producto se estandariza y el precio se convierte en el factor competitivo más relevante. En esta fase de madurez los motivos que subyacen a la localización inicial desaparecen y la empresa empieza a examinar la mejor forma de servir a la demanda extranjera. Por un lado, la empresa puede continuar produciendo los *output* en casa y exportando la cantidad demandada al extranjero. Por otro lado, puede dar licencia a productores extranjeros o implicarse directamente en la producción del producto en plantas localizadas en países extranjeros; en esta fase, los países afectados normalmente son países avanzados. Como consecuencia, el lugar de producción se mueve hacia otros países desarrollados, aunque en fases posteriores del modelo del ciclo del producto lo hará hacia los países menos desarrollados.

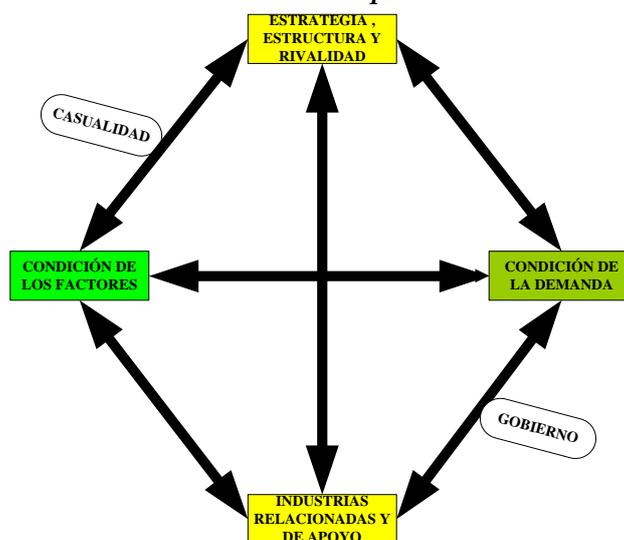
El modelo del ciclo de producto resulta útil para reconciliar la Paradoja de Leontief. Así, en la etapa de introducción, la producción de bienes de exportación es intensiva en trabajo, ya que los productores necesitan conocer cómo fabricar el producto de la manera más eficiente y cómo reacciona el mercado ante el nuevo producto. Sin embargo, en la etapa de madurez, las exportaciones son intensivas en capital, puesto que los productores están más familiarizados con la ingeniería eficiente y reciben retroalimentación del mercado (Ramos, 2001). Aunque no todos los contrastes empíricos planteados apoyan el modelo, sí se resalta la importancia de aspectos importantes incorporados en su modelo, como el papel que juegan la innovación, las economías de escala, etc. Además, este modelo es pionero al incorporar la perspectiva dinámica en el análisis, tanto desde el punto de vista de las IDE y los flujos comerciales.

1.3 CONTRIBUCIONES DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

1.3.A LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

Michael Porter (1990) investiga el origen de la competitividad de las naciones basándose en las teorías propuestas anteriormente, la finalidad de su estudio era la de servir de orientación a los empresarios y políticos; el porqué unas naciones son más competitivas que otras. Sus estudios se sustentan en las siguientes variables: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; más dos variables auxiliares: el papel que juegan los gobiernos locales y los factores o hechos casuales. Estos factores conforman el sistema o los determinantes de la ventaja nacional, al cual Porter denominó “Diamante” (fig. 1.3).

Figura 1.3: El diamante de la competitividad de las naciones



Fuente: Porter (1990)

En sus inicios el Diamante de Porter fue creado para evaluar la competitividad de las naciones, pero el mismo autor años más tarde, reconoce que las variables que utiliza como fuentes de competitividad están más ligadas a los sectores industriales, y a la propia empresa (Porter *et al*, 2008) y que el país poco tiene que ver. De ahí que él haya reconocido el papel fundamental que juega la empresa dentro de la competitividad internacional de las naciones, al ser consultado

por el WEF (2008), reconociendo así a ésta como la generadora de riqueza y no al país en sí mismo (Porter *et al*, 2008; Sala-i-Martin *et al*, 2008).

En los siguientes apartados se define cada una de las variables que conforman el Diamante de la competitividad de las naciones:

1.3.A.1 LA DOTACIÓN DE FACTORES

Tomando las teorías de la competitividad de los países y fundamentalmente la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo (1817), Porter abunda en la idea de que las naciones se encuentran desigualmente dotadas de factores de producción. Sin embargo, incorpora en su análisis la descripción de estos factores y su relevancia para la ventaja competitiva internacional, clasificando así los recursos en cinco tipos:

- Recursos Físicos (tierra, agua, energía eléctrica, clima, localización geográfica).
- Recursos Humanos (cantidad, habilidades y costes del personal).
- Recursos de Capital (aportaciones de capital, fuentes de financiación).
- Recursos de Conocimiento e Infraestructura (transporte, sistemas de comunicación, servicios públicos, servicios médicos, etc.)

No todos los países tienen la misma eficiencia para catalogar dichos recursos; establece así dos dimensiones: a) el nivel de sofisticación de recursos, siendo posible diferenciar entre recursos básicos y avanzados; y b) el grado de especialización de los factores, es decir, en qué medida un recurso particular puede ser empleado en un conjunto de sectores diversos más o menos amplio, en ese sentido, cabe distinguir entre factores específicos y genéricos. Ambas clasificaciones se pueden apreciar en la figura 1.4. La primera distinción es la existente entre factores básicos y avanzados. Los factores básicos comprenden: los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi-especializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden: la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, los ingenieros titulados y los científicos

informáticos, y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas. Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social relativamente modesta o carente de complicaciones. Los factores avanzados, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente cualificados y una infraestructura moderna y eficiente. Los factores avanzados son ahora los más significativos para la ventaja competitiva. Son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior, tales como: productos diferenciados y tecnología de producción propia.

La segunda distinción importante entre factores de producción es su especificidad. Los factores generales son comunes a todas las industrias y, por tanto, no generan ventajas sostenibles, y éstos pueden ser utilizados en una amplia gama de sectores. Los factores especializados comprenden: personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimiento en unos campos en particular; además, estos factores requieren de inversiones más elevadas y arriesgadas, tanto privadas como sociales (Grant, 1991; León, 2004).

Figura 1.4: La dotación de los factores



Fuente: Casillas (2001, p. 63)

1.3.A.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

Las condiciones de la demanda en el mercado nacional son la fuente principal de la innovación y mejora de la calidad (Grant, 2005, p. 506). Las características de la demanda constituyen un segundo factor condicionante de las empresas internacionalmente competitivas (Jin y Moon, 2006; Moon y Lee, 2004). Tres son los aspectos de la demanda que propician la competitividad entre las empresas. En primer lugar está su composición, la conforma el modo en que las

empresas perciben y dan respuesta a las necesidades de los compradores locales. La segunda variable está referida al tamaño y a las pautas de crecimiento (Porter, 1990), es decir, que el crecimiento de las organizaciones se ve condicionado por la sofisticación que han alcanzado los clientes locales y el manejo eficiente de economías de escala y alcance por parte de las empresas (Jin y Moon, 2006; Moon y Lee, 2004). La última variable hace referencia a la internacionalización de la demanda, es decir, tiene que ver con la presencia de compradores o clientes localizados en la nación que abren las oportunidades de crecimiento e innovación a las empresas en el extranjero (Casillas, 2002; Moon, Rugman y Verbeke, 1998; Salas, 1999).

1.3.A.3 LOS SECTORES CONEXOS Y DE APOYO

El tercer determinante de la ventaja competitiva nacional es la presencia en la nación de origen de la empresa, de proveedores y sectores conexos que sean internacionalmente competitivos; donde:

a) Los Proveedores. Al igual que la presencia de clientes exigentes en un determinado mercado, la presencia de proveedores innovadores, competitivos y con dimensión internacional hacen que las empresas tengan mayor capacidad para competir internacionalmente, dada la presión ejercida por su sector (Porter, 1985). Son varias las razones por las que los sectores pueden propiciar la creación y desarrollo de sectores líderes mundiales en una nación, dado que permiten mayor facilidad de acceso a los factores productivos de la empresa y facilitan la coordinación de los eslabones de cadena productiva (cliente-proveedor), que es más fácil de gestionar entre organizaciones pertenecientes a una misma nación. En resumen, la cercanía física, en este caso, y la relación doméstica entre proveedor-cliente facilita los flujos de comunicación entre ambas organizaciones, agiliza el proceso de transferencia de las innovaciones y si, además, el proveedor es un competidor global constituye una vía más rápida para la adquisición de ventajas competitivas de nivel internacional.

b) Los Sectores Próximos. Las relaciones entre empresas de un determinado país no se limitan a las existentes en el sistema de valor de sectores.

La mera existencia de sectores competitivos relacionados impulsa el nacimiento de nuevos sectores y favorece el mantenimiento de sus ventajas competitivas (Jin y Moon, 2006). Entendemos por sectores próximos aquellos en los que una organización puede coordinar o compartir actividades, o se fabrican productos o servicios complementarios. El éxito de una nación particularmente se debe al éxito de sus sectores y, especialmente, a aquellos que son más innovadores, dando la oportunidad de compartir ciertas actividades (Nadvi, 1999; Porter *et al*, 2008).

1.3.A.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

La última variable que condiciona la ventaja competitiva nacional se refiere a los aspectos que están directamente relacionados con la empresa y con el sector en el que opera, realizando así, la siguiente clasificación:

a) Objetivos de la Empresa. Las metas y los objetivos que pretendan alcanzar las empresas dependerán en gran medida de la nación de origen de la empresa (Grant, 1991), dado que estas podrían estar influenciados por la estructura del país; la cual está sujeta a la intervención de los clúster de determinadas regiones, y a los roles que ejercen ciertos grupos de interés (Kramer, 2004), que difieren en cada país y afectan a la estrategia de la empresa en dichos países. Cho y Moon (2002) consideran a estos grupos de interés (*Stakeholders*) como una variable más en la conformación del Diamante de la competitividad internacional.

b) La rivalidad interna. La fuerte competencia interna constituye un fuerte aliciente en la preparación de las empresas que van a competir o están compitiendo internacionalmente (Salas, 1999). Es por ello que en el país donde el mercado es más atractivo comercialmente se encuentran importantes rivales locales, que hacen que las empresas se preocupen por: innovar, diferenciar su producción, mejorar continuamente, y ofrecer productos cada vez más sofisticados que otorguen más valor que el de sus competidores (Jin y Moon, 2006). Las empresas acostumbradas a competir en un entorno virulento y cambiante están preparadas para competir internacionalmente (Casillas, 2001).

Otro de los aspectos que, si bien es cierto no forma parte directamente del modelo de Porter (1990) pero que; sin embargo, condiciona la venta competitiva, tiene que ver con la labor de los gobiernos y los eventos producidos de forma casual (Cho y Moon, 2000).

1.3.A.5 VARIABLES COMPLEMENTARIAS

a) El Gobierno. En todos los países donde los gobiernos apoyan decididamente la internacionalización de sus empresas se ha demostrado empíricamente que éstas responden mejor en los mercados internacionales (Arze y Svensson, 1997; Cho y Moon, 2000; Moon y Lee, 2004; Nadvi, 1999; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000). Los gobiernos realizan importantes contribuciones en: inversiones en infraestructura, en los controles o regulaciones legales, en el cuidado y sostenimiento del mercado de dinero, en promover el libre mercado, en la captación de Inversión Extranjera Directa, en el apoyo a las universidades a favor proyectos de investigación y desarrollo (Porter *et al*, 2008; Sala-i-Martin *et al*, 2008). En consecuencia, el papel del gobierno no debe ser el de la intervención directa en el proceso, sino más bien, debe ser el de catalizador y estimulador, ya que este no tiene la capacidad de crear sectores productivos y sólo las empresas lo pueden hacer de forma directa. García (2002) planteaba que los gobiernos, en su diferentes formas local, regional y nacional, no pueden generar riqueza sólo la distribuyen o la destruyen con sus políticas gubernamentales; afirmación que está en concordancia con las ideas de Porter *et al* (2008).

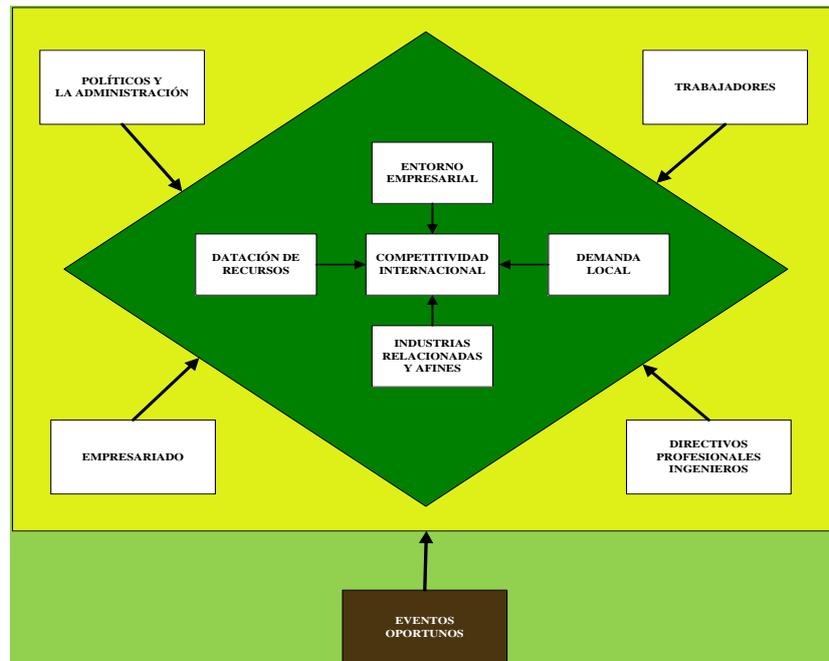
b) El papel de la casualidad. Se habla de los eventos producidos o sucedidos de forma causal y se refiere a todos aquellos aspectos que están por encima del control de las organizaciones y que consecuentemente podrían condicionar la venta competitiva (Porter, 1990).

1.3.B MODELO DE LOS NUEVE FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD

Cho (1994) argumentaba que el modelo del Diamante de Porter tiene limitaciones cuando se analizan países subdesarrollados o en vías de desarrollo. En un intento de mejorarlo plantea un modelo de competitividad internacional llamado

Modelo de los Nueve Factores (fig. 1.5) para salvar esos inconvenientes presentados por el modelo de Porter (1990). Para elaborar dicho modelo hace una revisión teórica de las teorías del comercio internacional desde Adam Smith incluyendo el modelo del Diamante Nacional de Porter.

Figura 1.5: El modelo de los nueve factores



Fuente: Cho (1994)

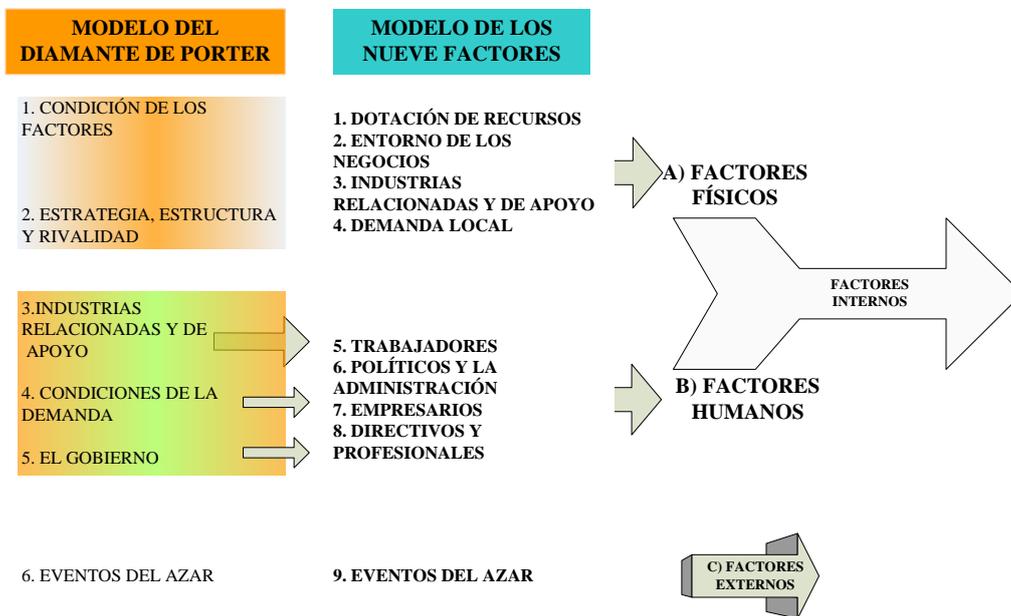
Tal como se puede apreciar en la figura 1.5, su modelo no es más que una extensión del modelo de Diamante Nacional. En la figura 1.6 se muestra un análisis detallado de los nueve factores de la competitividad internacional, donde puede verse que son cuatro los determinantes físicos de la competitividad internacional, al referirse a la dotación de recursos, al entorno empresarial, las industrias relacionadas y de apoyo y la demanda local; otros cuatro describen al factor humano, es decir: trabajadores, políticos y la administración (pública), empresarios, directivos y profesionales capacitados; y el noveno factor corresponde a los eventos oportunos o del azar.

A veces la dotación de recursos y los trabajadores disponibles son canalizados dentro de las empresas públicas, por lo que una nación tiene su primera oportunidad para fortalecer su competitividad internacional. Las empresas tienden a introducir una tecnología de producción desde países extranjeros y también

dependen de los mercados extranjeros para la venta de los productos. Como resultado, la competitividad internacional de una nación va a estar condicionada en gran parte, por los cambios en el entorno empresarial internacional, incluyendo el tipo de cambio y los precios de las materias primas. La mayoría de las industrias en esta etapa son monopolizadas por una o varias empresas, y el gobierno generalmente distribuye los recursos escasos a una o dos empresas en cada industria (Ramos, 2001).

La diferencia más importante que se puede destacar entre el Diamante Nacional de Porter y el Modelo de los Nueve Factores (figura 1.6) se encuentra en la división de los factores y en la inclusión de nuevos. El Diamante incluía los recursos naturales y el trabajo en la condición de los factores; pero el modelo de Cho agrupa a los recursos naturales dentro de la dotación de recursos, mientras que el trabajo se encuentra incluido dentro de los trabajadores, dado que los factores humanos mueven a los factores físicos, y la combinación y el uso adecuado de estos ayuda a lograr el objetivo de la competitividad internacional (Cho, 1994).

Figura 1.6: Comparación del diamante y el modelo de los nueve factores



Fuente: Cho y Moon (2000, p. 144)

1.3.B.1 FACTORES FÍSICOS

a) Dotación de Recursos. Cho (1994) establece que los recursos podrían clasificarse en: agricultura, minería, ganadería, pesca, recursos ambientales, energéticos y minerales tales como: el carbón y el aceite, que son susceptibles de depreciarse; y los recursos no energéticos tales como: el hierro mineral, oro y plata; los bosques y la agricultura son recursos renovables; y los recursos ambientales compuestos por el agua, la tierra, y otras ventajas naturales. Todos ellos constituyen una fuente de actividad económica que contribuye al desarrollo de la competitividad internacional.

b) Entorno de los Negocios. Este entorno puede considerarse tanto a nivel de nación, industria o empresa. Cuando se habla a nivel de nación, existen componentes visibles e invisibles. Los visibles comprenden: las carreteras, los puertos de carga y descarga de mercancías, las telecomunicaciones, y otras formas de infraestructura, mientras que los invisibles están estrechamente relacionados con las personas, que aceptan el valor de la competitividad, las reglas impuestas por el mercado, el compromiso de los productores, vendedores y clientes, la legitimidad, los acuerdos comerciales y los demás participantes de la economía. A nivel de industria, el ambiente o entorno de los negocios están determinados por: el tamaño y el número de competidores, el tipo y las barreras de entrada, el grado de diferenciación de los productos y, en fin; otras actividades económicas determinadas por la naturaleza de la actividad económica de la industria. A nivel de empresa, la estrategia y la organización del negocio y las actitudes de comportamiento tanto a nivel grupal como en los equipos de trabajo (*teams' work*).

c) Industrias Relacionadas y de Apoyo. Las industrias relacionadas pueden dividirse tanto verticalmente como horizontalmente. El primer grupo engloba todas las actividades de arriba-abajo en lo que respecta a la producción. El segundo está relacionado con las industrias que usan alguna tecnología, materias primas, redes de distribución, actividades de marketing, y las industrias de apoyo representadas por: las fuentes de financiación, seguros, fuentes de información, transporte y los sectores de los servicios.

d) Demanda Nacional. Bajo este concepto se incluyen aspectos cualitativos y cuantitativos como las economías de escala, que dependen del tamaño del mercado nacional, que está formado por la cantidad de consumidores y clientes locales, que determinan la estabilidad de los negocios locales; y la economía nacional, que actúa como evaluador del mercado en el caso de los productos que se pretenden vender en el mercado extranjero, puesto que con ello se reduce el riesgo del comercio internacional; en consecuencia generando grandes beneficios cualitativos, porque los clientes locales estimulan la competitividad de una nación debido a que muestran un alto grado de sofisticación y consumición, coadyuvando a lograr grandes ventajas internacionales sobre la base de la demanda interna.

1.3.B.2 FACTOR HUMANO

Este es el factor que ayuda a movilizar los recursos ya descritos anteriormente. La combinación de personas y factores físicos permiten obtener el éxito en la competitividad internacional. Para ello, en el caso de las personas, Cho y Moon (2000) tienen en cuenta a:

a) Los Trabajadores. Es el factor más fácil de cuantificar ya que se habla de los niveles de salario percibido (Cho y Moon, 2000). Pero ésta no es la única forma de medir este factor, también se consideran aspectos tales como: el nivel de educación, el sentido de pertenencia a una organización, aceptación de la autoridad, la ética en el trabajo, y el trabajo de grupo. Es importante destacar que en la década de los años 60 y 90 la mano de obra barata, el alto nivel de educación y la ética del trabajo fueron determinantes en el desarrollo y la competitividad de países como Japón y Corea respectivamente (Chen y Lin, 2006; Cho y Moon, 2002).

b) Los Políticos y la Administración. Los políticos pueden contribuir y también determinar el desarrollo económico del país, son una clase de gobernantes que de una manera u otra están comprometidos con la eficiencia de la nación, que podrían ayudar a la creación de una plataforma de competitividad internacional. Sirva como ejemplo el caso de China (años 80 y 90) que pese a tener un sistema socialista aprecia el valor de crecimiento económico, la buena eficiencia, y las

administraciones no corruptas pueden ayudar a la aplicación de políticas que ayuden a sostener y mantener una buena competitividad internacional.

c) Los Empresarios. Los empresarios crean empresas, a pesar del alto riesgo que existe en la formación de nuevos negocios; su actitud emprendedora marca la diferencia con el resto de personas. Los países logran una mayor competitividad internacional cuando son capaces de mantener una estabilidad macroeconómica y un crecimiento sostenido de sus economías, a fin de garantizar el máximo posible retorno de la inversión de sus empresarios.

d) Gerentes y Profesionales Capacitados. Cuando existe una fuerte competitividad internacional la competencia se vuelve cada vez más agresiva y las personas con su habilidad y su experiencia son los que se dedican a búsqueda de servicios mejorados. La actitud hacia el riesgo se mantiene afianzada en la competitividad, pero la dedicación y el arduo trabajo de los gerentes de empresa que se dedican a la búsqueda de la reducción de los costes de producción, y a reducir los plazos de entrega, para mejorar el servicio es lo que determina el futuro de las naciones tanto como el futuro de sus empresas.

1.3.B.3 FACTORES EXTERNOS

a) Eventos Fortuitos o Producidos por el Azar. Este es el último factor dentro del modelo de competitividad de Cho (1994), que condiciona la competitividad internacional; dicho factor tiene que ver con los cambios impredecibles que suceden en el entorno, frecuentemente inexplicables en el conjunto de los negocios internacionales. Cho (1994) establece que los elementos fortuitos o producidos por el azar podrían agruparse en: los imprevistos, los nuevos avances, el desarrollo de nuevas tecnologías o productos, la variación de los precios del petróleo, cambios bruscos en los mercados de capitales, o en los tipos de cambio de divisas extranjeras, movimientos en la demanda internacional, cambio en las políticas de los gobiernos extranjeros, comienzo de alguna guerra, crisis económicas, y los factores físicos que tienden a ser reconfigurados si son fuentes de competitividad de una nación, entre otros.

Finalmente, en su obra Cho y Moon (2000) resaltan el importante papel que juega el gobierno de una nación en las etapas de desarrollo económico, con la finalidad de mejorar las fuentes de competitividad internacional, tanto físicas como humanas. En este sentido plantean que el gobierno debe participar activamente, ya que de lo contrario podría convertirse en una barrera en la consecución del desarrollo económico. En la presente tabla (1.1) se resume el pensamiento de Cho y Moon (2000) sobre las fuentes de competitividad internacional.

Cuando se habla de la posición competitiva que tienen las naciones, en realidad se está hablando de su escenario económico de desarrollo, pero no de todo el mundo, por tanto, se necesitan modelos de escenarios económicos si se quiere construir el desarrollo económico de una nación (Cho, 1994).

Tabla 1.1: Fuentes de la competitividad internacional de las naciones

	ESCENARIOS SUB-DESARROLLADOS	ESCENARIOS EN PROCESO DE DESARROLLO	ESCENARIOS SEMI DESARROLLADOS	ESCENARIOS DESARROLLADOS
FACTORES FÍSICOS	Recursos naturales	Infraestructuras básicas	Los clúster	Infraestructuras desarrolladas
FACTORES HUMANOS	Escasa formación de los trabajadores	Trabajadores capacitados	Empresarios	Profesionales
GOBIERNO	Escasez en inversión extranjera directa los gobiernos no se abren al mundo	Aprendizaje en la exportación	Abiertos a la inversión extranjera	Ferías como fuentes de distribución a nivel mundial
PAÍSES	India, Bangladesh, Nepal	Malasia, Tailandia	Singapur, Hong Kong y Corea	Japón

Fuente: Cho y Moon (2000)

Cho y Moon (2000) plantean estas fuentes de competitividad internacional (tabla 1.1) porque, tal y como se mencionaba anteriormente consideran que **la competitividad internacional es sinónimo de crecimiento económico del país**. De esto se deduce que las fuentes que utilizan para la medir la competitividad sean variables macroeconómicas (ver Cho y Moon, 2000, pp. 206-209).

1.3.C EL DOBLE DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES

El Doble Diamante generalizado es un desarrollo del “Doble Diamante” introducido por Rugman y D’Cruz (1991) (ver fig. 1.7), cuyo propósito consistía en

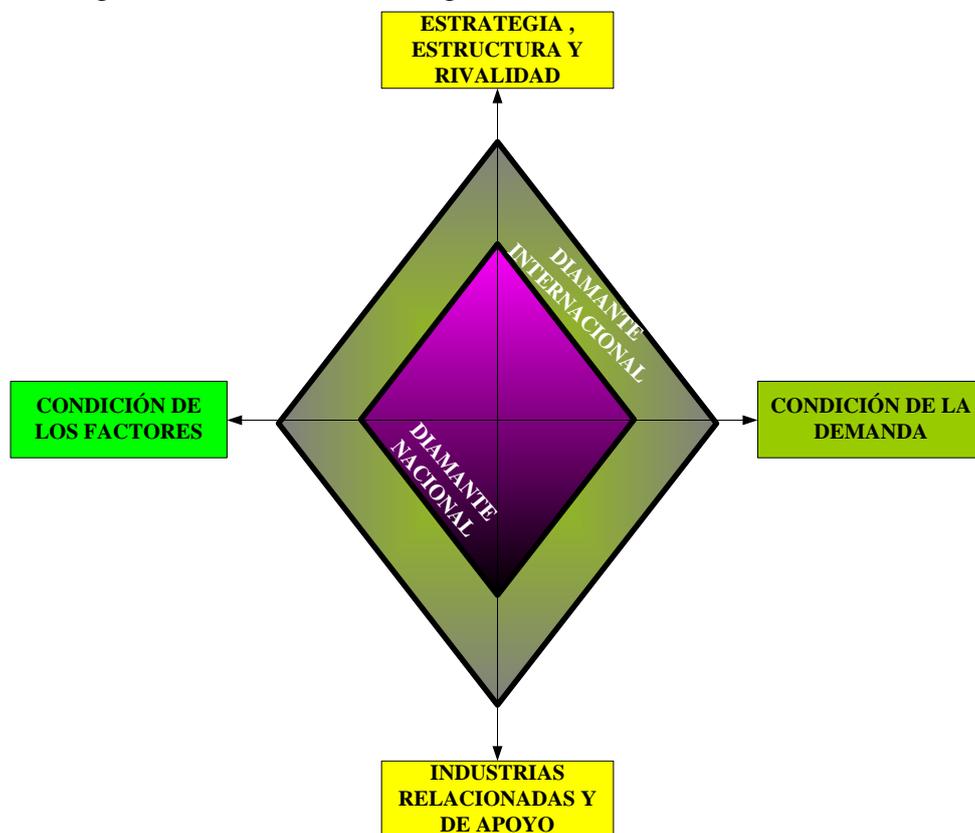
hacer funcionar el modelo del Doble Diamante para analizar cualquier economía pequeña. Este modelo fue desarrollado por Moon, Rugman y Verbeke (1995), para cubrir algunas debilidades del modelo de Diamante de Porter (1990), procediendo a incorporar las actividades multinacionales y del gobierno dentro del modelo, y no como parámetros exógenos. Porter usa el modelo de Diamante Nacional cuando es consultado por los gobiernos de Canadá (Porter y the Monitor Company, 1991) y Nueva Zelanda (Crocombe, Enright y Porter, 1991). Mientras las variables del modelo de Porter son útiles en términos de referencia para analizar la competitividad de una nación, un defecto del trabajo de Porter (1990) es que su enfoque radica exclusivamente sobre el concepto de “*home based*” (país de origen). En el caso de Canadá, Porter no consideró suficientemente la naturaleza de las actividades multinacionales (Rugman, 1991). En el caso de Nueva Zelanda, el modelo de Porter no podía explicar el éxito de las industrias de exportación y la fuentes que constituyen las bases de ese éxito (Cartwright, 1993). Por tanto, las aplicaciones del Diamante de Porter (*home based*) requieren mucho cuidado y atención en su tratamiento y aplicación. La gran mayoría de directivos suelen apoyarse sobre la base tanto de: diamantes locales y extranjeros, para ser competitivos internacionalmente en términos de supervivencia, beneficios y crecimiento. Estos autores plantean que en un país el valor añadido sostenible resulta tanto de las empresas locales como de sus filiales en el extranjero.

Adicionalmente, las actividades multinacionales son importantes para la competitividad de una nación o región, ya que ésta afecta a todos los determinantes del modelo (Dunning y Lundan, 1998; Moon, Rugman y Verbeke, 1998) Quizás, la consideración de las actividades multinacionales como parámetro interno en el modelo constituya la mayor contribución con respecto al trabajo de Porter. En la publicación de este modelo los autores analizaron los casos de la competitividad internacional de Singapur y Corea; donde la combinación de mano de obra barata, recursos naturales, e Inversión Extranjera Directa, y tecnología es un ejemplo claro de la existencia de dos diamantes, que crean la fuente de ventaja competitiva de las industrias de Singapur. En este caso, las actividades multinacionales constituyen un elemento fundamental en la competitividad global (Jin y Moon, 2006), mientras que Porter (1998) decía que una empresa debe agrupar las actividades en tanto sea posible en su lugar de origen y servir desde allí de base para sus actividades con el

resto del mundo. Por tanto, la empresa global planteada por Porter (1998) sólo es descrita como una *empresa exportadora* (Dunning y Lundan, 1998; Fahy, 2002).

Otra de las contribuciones más importantes de Moon, Rugman y Verbeke (1998) es que no se puede hablar de la competitividad internacional si no se analizan todas las variables del modelo (fig. 1.7) (i.e. condiciones de la demanda, condición de los factores, estrategia y estructura y las industrias relacionadas y de apoyo); tanto en un contexto local como en un contexto extranjero. El tomar una opción para el análisis sólo haría referencia a un área del Doble Diamante y no al modelo en su conjunto.

Figura 1.7: El doble diamante generalizado (nacional e internacional)



Fuente: Moon, Rugman y Verbeke (1998)

1.3.D LIMITACIONES DE LAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

La idea de que la riqueza de un país está determinada principalmente por su éxito en los mercados internacionales es tan sólo una hipótesis que no

necesariamente es cierta. Del mismo modo, tampoco se puede afirmar que las naciones líderes en el mundo estén compitiendo entre ellas o que sus principales problemas económicos sean atribuidos al fracaso en los mercados internacionales. La gente y los profesionales a menudo usan el término competitividad de forma indiscriminada y hasta puede parecer obvio preguntarse si una empresa y un país son lo mismo; por tanto, es razonable preguntarse si EEUU es competitivo en el mercado mundial, es diferente en cambio preguntarse si General Motors es competitiva en el mercado internacional. Intentar definir la competitividad de una nación es mucho más problemático que definir la competitividad de la empresa, hablar del nivel de rendimiento de una empresa es hablar de su rendimiento financiero (Chen y Lin, 2006; Moon y Lee, 2004). Por ejemplo, si una empresa no puede hacer frente al pago de salarios, proveedores y otras deudas se verá obligada a cerrar o dejar su actividad. En consecuencia decimos que una empresa no es competitiva cuando su posición en el mercado es insostenible, y sólo seguirá existiendo si mejora su funcionamiento. Esta definición no es aplicable a los países; estos tan sólo podrían ser felices o infelices con su situación económica, éstos no tienen un rendimiento bien definido, en tanto que el resultado de la competitividad de un país podría ser engañoso y no podría sostenerse, ya que este siempre es medido mediante la balanza comercial, es decir, con la mayor cantidad de ventas en el extranjero, con la diferencia de las compras realizadas; pero tanto en la teoría como en la práctica un “*superhabit*” comercial puede ser un signo de debilidad nacional y un déficit señal de fortaleza. Por tanto y acorde con Krugman (1991) la competitividad (*performance*) de un país no puede ser medida ni definida ya que no existen *indicadores para medirla*, mientras que, hay estudiosos que se empeñan en definir los problemas económicos como competencia internacional o en el término más actual competitividad global, (i.e. *global competitiveness* del IMD y WEF, 2008; Porter *et al*, 2008). La metáfora competitiva deriva en gran parte del atractivo de su aparente comprensibilidad y sencillez.

En palabras de Krugman (1997), “es hora de decir la verdad cuando se refiere al término competitividad internacional de una nación, es una palabra sin sentido y la obsesión por esta es engañosa o peligrosa cuando se trata de mejorar o ayudar en el desarrollo económico, se ha de tener mucho cuidado ya que podría favorecerse a ciertos sectores de la economía y descuidar a otros”.

Hay muchos teóricos que utilizan el Diamante Porter para medir la competitividad internacional de las empresas pero sus análisis presentan limitaciones, ya que éstos miden la macroeconomía o el entorno de los negocios. Un ejemplo es el caso de Ryan, Pitts y Lenihan (1999) aunque no son los únicos, en tanto que no se mide la competitividad internacional real, ya que serán necesarios datos cualitativos y cuantitativos que pertenecen directamente a las empresas (Buckley y Casson, 1991), a sus recursos y capacidades, para crear ventajas competitivas de nivel internacional (Fahy, 2002; Grant, 1991; Hatch y Dyer, 2004) y no a las naciones en sí mismas. Por tanto, consideramos que los enfoques centrados en el comercio internacional tienen limitaciones a la hora de explicar este campo de estudio. **En suma, son las empresas tanto pequeñas o multinacionales las generadoras de riqueza y no la nación.**

1.4 ENFOQUES RECIENTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

1.4.A NEOLIBERALISMO E INSTITUCIONALISMO ESTRUCTURAL

El rápido crecimiento y la industrialización de países como Taiwan, Singapur y Corea, ha permitido a muchos investigadores, algunos de ellos pertenecientes al enfoque del institucionalismo y otros centrados en el enfoque de libre mercado, sustentar que las políticas del libre mercado y la transformación industrial fueron las responsables del rápido crecimiento de Asia, en tanto que estos modelos proponen adoptar políticas de precios y la especialización de la industria (Amsden, 1991). Éste magnífico crecimiento se consiguió (acorde con las investigaciones más recientes Chen y Lin, 2006; Cho, Moon y Kim, 2009; Hao-Sung 2003) gracias a la colaboración de los profesionales cualificados, la actitud emprendedora de los empresarios que creen en el libre mercado, la intensa competencia local, y el éxito de las industrias tecnológicas (Gilder, 1989; Wade, 1990).

La fuerte orientación hacia las economías de libre mercado ha permitido que las economías asiáticas compitan con éxito en los mercados internacionales gracias a las bases locales como fuentes de ventaja competitiva. Pero no sólo en las economías asiáticas sino también en las economías hispanoamericanas, tal y como

vienen demostrando las investigaciones más recientes (p.ej. Cuervo-Cazurra, 2008; Del Sol y Kogan, 2007).

Los principales recursos sobre los que se han apoyado son: la alta formación del personal y el abundante desarrollo tecnológico que les ha permitido competir con eficiencia mundialmente (Mathews, 1997; Zeng *et al*, 2008). Desde la perspectiva del neoliberalismo se dice que los países con salarios bajos deberían exportar bienes abundantes en mano de obra, tal como lo hacen las industrias del sector textil de Taiwán y Corea; no obstante, esto requiere de: unas tasas de cambio estables, una fuerte política de apoyo del gobierno a la pequeña empresa (subvenciones), búsqueda de Inversión Extranjera Directa (IDE), facilidad de acceso a la financiación, exoneración de impuestos, etc. (Chen y Lin, 2006; Hao-Sung, 2003). Gracias a esas políticas y a la integración y conformación de redes entre empresarios, universidades y el gobierno, la industria asiática se ha convertido en el quinto mayor productor de semiconductores, muy por encima de gigantes como Francia y el Reino Unido (Chen y Lin, 2006). Sin embargo, el problema de la intervención de los gobiernos es cómo asegurar que después de que una industria ha sido subvencionada o apoyada posiblemente por mucho tiempo, ésta sea capaz de hacer frente a competidores de todo el mundo con elevados niveles de productividad y calidad (Amsden, 1991; Toppinen *et al*, 2007; Williams, 2007) (i.e. rivalidad de la industria, Porter *et al*, 2008).

Este argumento lleva a algunos economistas a dudar del necesario papel de la política industrial y de las reformas orientadas al exterior iniciadas a finales de 1950 (Rodrik, 1995; Thorbecke *et al*, 2002). Una posible consecuencia de esa política intervencionista es que ayude a competir en el libre mercado en una etapa inicial con igualdad de condiciones. No obstante, la evidencia empírica ha mostrado que una vez finalizada esta etapa, lo más probable que ocurra es que las industrias no logren alcanzar los niveles de eficiencia internacional necesarios para competir con éxito en los mercados globales. Este puede ser el caso de la industria española al ingresar a la Unión Europea (Salas, 1993), y de otras industrias pertenecientes a la Unión Europea (Elenurm, 2007) y también, una de las razones fundamentales de porqué las industrias de América del Sur de no logran competir con éxito en los mercados internacionales (Arze y Svebsson, 1997; Del Sol y Kogan, 2007). Por

tanto, el papel desempeñado por los gobiernos es muy relevante a la hora de estudiar la competitividad de las empresas, ya que el grado de actuación de las empresas está condicionado por las instituciones donde desarrollan y despliegan sus capacidades (Cristhine, 1997; Elenurm, 2007; Jin y Moon, 2006; Nadvi, 1999; Porter *et al*, 2008).

1.4.B EL MODELO “FLYING GEESE”

Akamatsu (1961) plantea el modelo “*Flying Geese*” como un modelo de desarrollo económico internacional en el que los países en vías de desarrollo replican el éxito de la competitividad industrial, que procede de los países más avanzados e industrializados, a través del proceso de «*catchig-up*», que consiste en replicar los modelos de desarrollo más avanzados con el fin de lograr la eficiencia. Akamatsu (1962) argumentaba que su modelo consistía en un proceso de homogenización de las industrias, que siguen a los países con mayor tecnología, y ésta se va haciendo accesible a los países que persiguen esta carrera, pero para que ello suceda es necesario el apoyo desde del gobierno. Estos argumentos coinciden con las ideas actuales de Chen y Lin (2006), Cho (1994), Moon y Lee (2004), Porter (1990), Porter *et al* (2008). Este modelo de desarrollo ha permitido a economías como las de Japón, Corea y Singapur, que estén en la liga de las grandes economías mundiales (Jin y Moon, 2006; Ray, Ida, Suh y Rhaman, 2004). El “*Flying Geese*” es un modelo secuencial de desarrollo económico, dirigido por un líder (una nación) con relación a un grupo de naciones, donde se busca la industrialización a través de las políticas del Estado; dicho de otro modo, se busca que las naciones exportadores de materias primas se conviertan en naciones exportadoras de productos de alto valor añadido, generando como consecuencia empresas locales altamente competitivas internacionalmente (Hart-Landsberg y Burkett, 1998).

Tomando como punto de partida el modelo del ciclo de vida de Vernon, Akamatsu (1962) plantea el modelo “*Flying Geese*” que comprende el desarrollo de etapas o escenarios por las que atraviesan las naciones en vías de desarrollo; que se resumen en cuatro:

Escenario uno. Los países en vías de desarrollo importan bienes de consumo, provenientes de los países más desarrollados y sólo se exportan materias primas sin valor añadido.

Escenario dos. Se empiezan a sustituir las importaciones de bienes de consumo para incentivar la producción local y sólo se importan bienes de capital para iniciar la producción local.

Escenario tres. Los países en vías de desarrollo exportan bienes de consumo a los países desarrollados (orientación exportadora). La producción local comienza a alcanzar economías de escala y simultáneamente disminuye la importación de maquinaria que es sustituida en parte por la producción local.

Escenario cuatro. Los países en vías de desarrollo consiguen la sofisticación de la producción y logran la eficiencia de las naciones más desarrolladas, puesto que se han convertido en esta etapa en exportadores de productos manufacturados con una alta calidad internacional. Una vez que la industria ha alcanzado este escenario permanece en la liga de los países desarrollados y difícilmente regresa al estado inicial (Kojima, 2003).

Una de las **limitaciones** de este modelo quizá sea su generalización a otras naciones, ya que dependerá de muchos factores como: la cultura emprendedora, el *Know-How*, el nivel de desarrollo tecnológico, el espíritu competitivo, etc. Es decir, que todos los «*gansos*» (*geeses-países*) no pueden volar de igual manera ya que son necesarias algunas condiciones, físicas y cualitativas, para poder hacerlo (Chen y Lin, 2006).

1.4.C REDES REGIONALES Y GEOGRAFÍA ECONÓMICA

La importancia que ha cobrado el estudio de la geografía económica y las redes regionales en el desarrollo de las economías a nivel mundial, particularmente en el sureste de Asia, explican la competitividad internacional y el rendimiento superior de naciones como Taiwan (Chen y Lin, 2006).

Una red puede ser definida como un sistema de interacciones y relaciones (Baker, 1990), que permite el estudio de los mercados mediante conformación de redes regionales (Glückler, 2007; Krugman, 1991). Una red bien podría llamarse a una alianza estrategia entre dos o más empresas, o entre dos o más regiones con fines específicos (Baker, 1990; White, 1981), pudiendo ser estas relaciones formales o informales (Marsden, 1990). En relación con la geografía económica, las redes se pueden definir de dos maneras. En primer lugar por la proximidad geográfica, que afecta su formación respecto a los costes del transporte y de comunicaciones, y en segundo lugar, por las oportunidades que representan las regiones como cúmulos de recursos y capacidades (Glückler, 2007; Krugman, 1991) (i.e. mano de obra calificada, *know-how*, investigación y desarrollo, y entornos competitivos).

La integración de las regiones permite la formación de bloques regionales, consecuentemente se eliminan las fronteras y las distancias geográficas se acortan, y se liberan los mercados (Dunning y Lundan, 1998; Krugman, 1991). Tal es el caso de la Unión Europea, que es vista como fuente de competitividad internacional por algunos investigadores (Elenurm, 2007; Ryan, Pitts y Lenihan, 1999). Las regiones altamente industrializadas representan un atractivo para Inversiones Extranjeras Directas (IDE), gracias a la presencia de clústers altamente competitivos ubicados en ciertas zonas geográficas (Nadvi, 1999; Porter, 1998; Porter *et al*, 2008). Pero no sólo para los industrializados, sino que también para los no industrializados, ya que éstos poseen una cantidad abundante de recursos naturales y mano de obra barata. Este puede ser el caso de la industria Europea en general y sobre todo la española, que está ubicando progresivamente sus plantas de producción al nor-oeste de África (Marruecos, Túnez, etc.).

En países como Chile, Brasil y Pakistán la geografía y las redes internacionales cumplieron un papel decisivo en el desarrollo económico de sus naciones e industrias (Arze y Stevenson, 1997; Mesquita, Lazzarine y Cronin, 2007; Nadvi, 1999).

Muchos estudios de geografía económica han realizado importantes contribuciones (bloques regionales, localización, globalización de los mercados, tecnologías de la información, etc.) pero han descuidado algunas características

importantes como: el clima, el transporte fluvial, la calidad del suelo, y el rol que cumplirá la emigración y cuál será el impacto futuro en los mercados mundiales (Buckley y Ghauri, 2004). En suma, las redes y la geografía económica representan modelos de desarrollo económico para economías que aún no se han iniciado en esta carrera, y el estudio de estos factores (redes y geografía económica) permite mejorar el rendimiento internacional, tanto de países como de industrias, gracias al paraguas que constituyen las uniones entre redes y regiones (Chen y Lin, 2006; Krugman, 1991).

1.5 MODELOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES IMD Y WEF

Los modelos de competitividad internacional de instituciones como el IMD y WEF son modelos que sirven de referencia para situar tanto a políticos, gobiernos, e investigadores (Cho y Moon, 2002; Porter *et al*, 2008; Salas, 1993), acerca del comportamiento y evolución de la competitividad internacional que tienen unas naciones respecto de otras en el tiempo (ranking de la competitividad de los países). Sirven de base para la toma de decisiones de las multinacionales (Proinversion, 2007), sobre temas de Inversión Extranjera Directa (WEF, 2007), y sobre todo por la gran cantidad de variables que incluyen dentro de sus análisis como fuentes de competitividad internacional; lo que ayuda a comprender mejor el entorno de las empresas (Camisón, 1996; Porter *et al*, 2008). Es importante mencionar que estos modelos sólo hacen referencia a la posición competitiva de manera ilustrativa, ya que han sido criticados por muchos investigadores por su falta de objetividad en el análisis (p.ej. Cho y Moon, 2000; Frenkel y Frenkel, 2006; Lora, 2005).

1.5.A EL MODELO DEL INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD)

El IMD viene realizando una publicación anual desde 1989 de la competitividad internacional de las naciones en su famoso informe «*World Competitiveness Yearbook*» (WCY), que clasifica y analiza la capacidad de las naciones para crear y mantener un entorno en el que las empresas puedan competir. Esto significa asumir que la creación de **riqueza** tiene lugar principalmente

a nivel de empresa (ya sea de propiedad privada o pública), y por tanto este campo de investigación se orienta hacia «la competitividad de las empresas». Sin embargo, las empresas operan en un entorno nacional que favorece o impide la posibilidad de competir a nivel nacional o internacional, este campo de investigación se denomina «la competitividad de las naciones» y ambos ámbitos están cubiertos por el WCY. Su informe es el resultado del análisis de un total de 55 países (IMD, 2008).

El IMD aplica su propia teoría, que puede denominarse el Modelo de las 4 Fuerzas Fundamentales (fig. 1.8), dicho modelo afirma que los países gestionan sus entornos de acuerdo a las fuerzas fundamentales que conforman el entorno competitivo de un país. Estas dimensiones son a menudo el resultado de la tradición, historia o sistemas de valores que están profundamente enraizadas en el modus operandi de un país y, en la mayoría de los casos, no son claramente definidas o explicadas.

El IMD se basa en el análisis realizado por los principales teóricos y por su propia investigación así como por la experiencia acumulada de ediciones anteriores del WCY. La metodología del WCY divide el entorno nacional en cuatro factores principales, que a su vez se subdividen en diversos subsectores:

A. Rendimiento de la Economía

- ❖ El rendimiento económico de la economía
- ❖ El comercio internacional
- ❖ Inversión internacional
- ❖ Empleo
- ❖ Precios

B. Eficiencia del Gobierno

- ❖ Eficiencia pública
- ❖ La política fiscal
- ❖ Marco institucional
- ❖ Legislación de los negocios
- ❖ Marco Social

C. Eficiencia de los Negocios

- ❖ Eficacia de la productividad de las empresas
- ❖ Mercado de trabajo
- ❖ Finanzas
- ❖ Prácticas de gestión
- ❖ Actitudes y valores

D. Infraestructura

- ❖ Infraestructura básicas
- ❖ Infraestructura tecnológica
- ❖ Infraestructura científica
- ❖ Salud y medio ambiente
- ❖ Educación

En total el WCY ofrece 20 factores secundarios o subtemas que comprenden más de 300 criterios, aunque cada uno de los factores no tiene necesariamente el mismo número de criterios (p.ej. se suelen tomar más criterios para evaluar la educación, que para la evaluación de precios). Cada uno de los factores, independientemente del número de criterios que contiene, tiene el mismo peso en el conjunto de la consolidación de los resultados, que es 5% ($20 \times 5 = 100$). La información recopilada puede proceder de datos estadísticos (fuentes oficiales) o de información secundaria (en el anexo 1 y 2 de este trabajo encontramos las fuentes de datos estadísticos y de encuesta respectivamente, utilizados por el IMD para medir la competitividad internacional de las naciones actualizados hasta el año 2007).

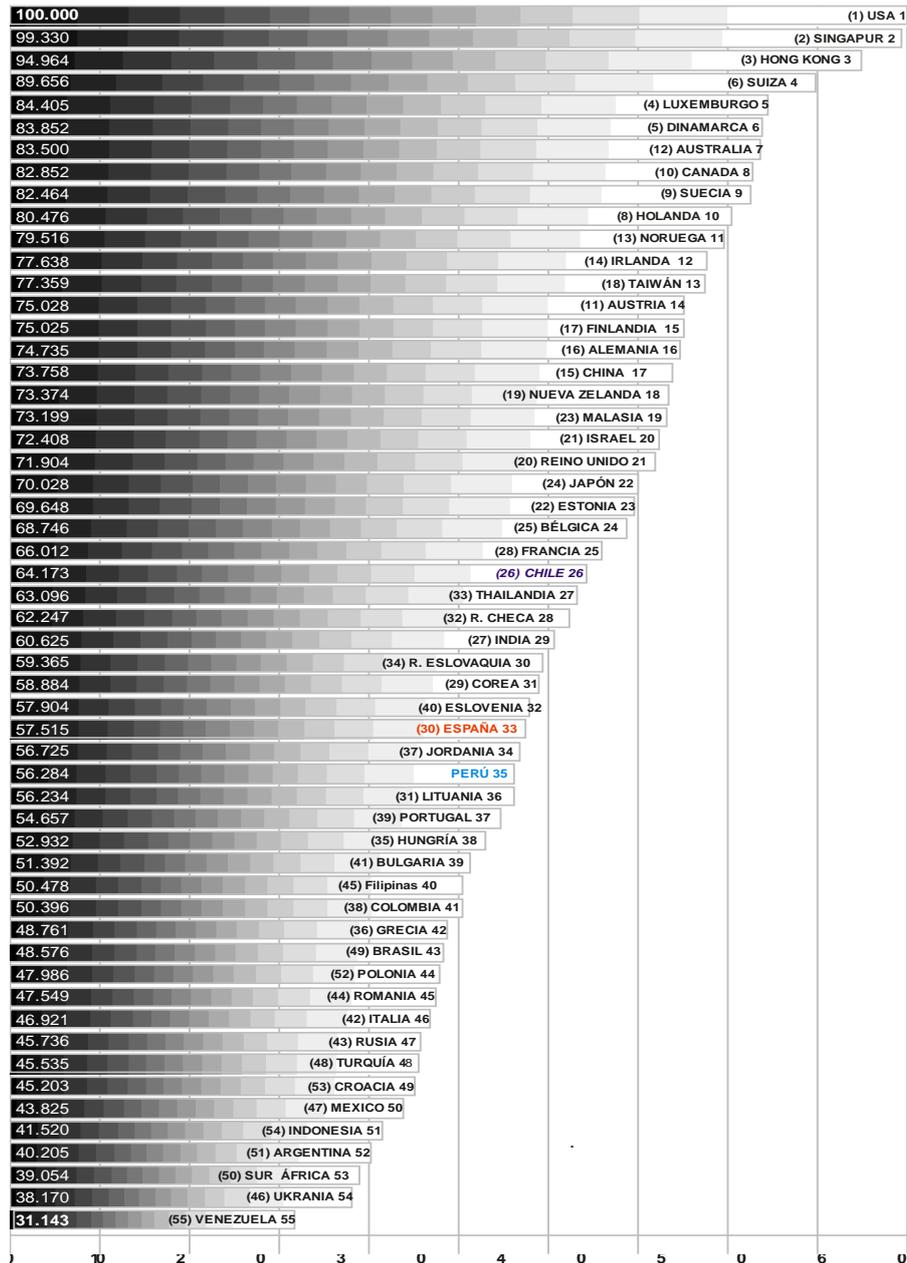
Figura 1.8: Fuentes de la competitividad internacional del IMD



Fuente: www.imd.ch/wcy/ (diciembre del 2008)

Cada año el IMD presenta un cuadro comparativo (tabla 1.2) asignando la posición competitiva de cada nación; siendo esta tabla la contribución más importante de los informes anuales de esta institución en lo que se refiere a la competitividad global.

Tabla 1.2: Ranking de la competitividad global del IMD (2007) y 2008



Fuente: Adaptado del IMD (2008, p. 13)

La tabla 1.2 muestra el comportamiento o la posición competitiva que tiene una nación en relación con otras respecto al año anterior o simplemente al año actual (año 2008). Sirve de **apoyo para la toma de decisiones tanto de políticos**

como de empresarios (IMD, 2008). Esta tabla es trascendental para determinar la situación del entorno macroeconómico y de los negocios de un país con relación al mundo (WEF, 2008). De ahí la importancia de mostrarla en esta investigación. Por ejemplo, si hacemos lectura del «Ranking» observamos que España tiene una posición competitiva internacional de 33 (sombreado) para el año 2008, lo que significa que hay mucho camino por recorrer respecto a los países que tienen las mejores posiciones internacionales, como Suiza (4) que también se encuentra en la misma región (Europa). En el caso de Perú aparece en este «Ranking Mundial» (36), con una posición muy cercana a la española (34). No obstante, hasta el año 2007, no aparecía este país lo que nos hacía pensar que mostraba una pobre competitividad. El informe 2008 ya incluyó a esta economía, lo que hace que rectifiquemos dicha afirmación.

1.5.B EL MODELO DEL WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)

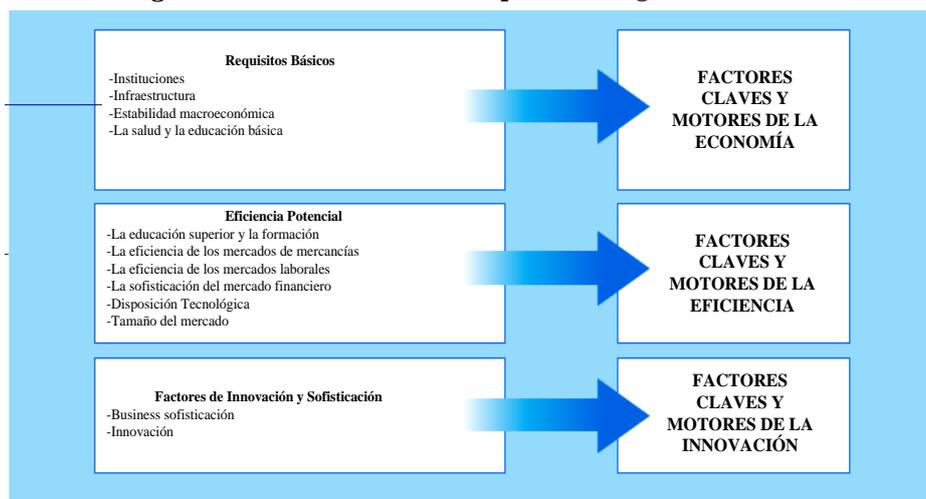
El Foro Económico Mundial (WEF) es una organización internacional independiente comprometida con la mejora de la situación económica de las naciones, haciendo participar a los dirigentes y responsables que forman parte de dicha situación a nivel mundial, regional e industrial. Fue fundado en 1971 y tiene su sede en Ginebra, Suiza. El Foro Económico Mundial es imparcial, sin ánimo de lucro, y no está vinculado a ningún partido político; encontrándose bajo la supervisión del Gobierno Federal Suizo. Este organismo presenta una publicación anual «*The Global Competitiveness Report*», la cual refleja la competitividad de las naciones y la posición o el ranking que tienen éstas respecto a las demás (Tabla 1.3). La elaboración de dicho ranking combina datos públicos objetivos y los resultados de la encuesta de los líderes empresariales, junto con su red de institutos asociados (reconocidas firmas de investigación y organizaciones empresariales). Dicha publicación ofrece valiosa información sobre las políticas, instituciones y factores que impulsan la productividad (fig. 1.9), lo que favorece un crecimiento económico sostenido y de largo plazo que ayuda a mejorar la prosperidad de las empresas (Porter *et al*, 2008). Este informe proporciona un amplio conjunto de indicadores de competitividad tanto para economías industrializadas como para aquellas que se encuentran en proceso de industrialización. La edición del año 2008

recoge un total de 131 economías (países), lo que representa más del 98 por ciento del PIB mundial.

Además de datos de las principales fuentes internacionales, estos indicadores incluyen los resultados de la Encuesta de Opinión Ejecutiva (*Survey of Executive Opinion*) llevada a cabo por el Foro Económico Mundial de forma anual. La encuesta recoge las percepciones de varios miles de líderes de negocios provenientes de muy diversos países, sobre los temas relacionados con la competitividad nacional.

«The Global Competitiveness Index» (GCI) (*índice de la competitividad global*) es una herramienta para evaluar la competitividad de las naciones. Desarrollado por el Foro Económico Mundial, en sus inicios con la colaboración del profesor Michael Porter del Instituto de la competitividad (*Harvard University*) y hoy por el Profesor Xavier Sala-i-Martin (*Columbia University*), el nuevo índice se extiende y profundiza en los conceptos y las ideas en que se basa el «Growth Competitiveness Index» (índice de crecimiento de la competitividad), utilizadas anteriormente por el Foro. Se lanzó oficialmente en septiembre de 2006 como parte del «Global Competitiveness Report 2006-2007», y se ha convertido en el principal índice de referencia a nivel mundial para los gobiernos (Porter *et al*, 2008; WEF, 2008). Está compuesto por más de 90 variables, de las cuales dos tercios proceden de la encuesta de opinión ejecutiva, y una tercera parte procede de fuentes de acceso público (i.e. Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y Naciones Unidas) (Sala-i-Martin *et al*, 2008). Las variables están organizadas en nueve pilares, donde cada pilar representa un aspecto considerado como un factor determinante de la competitividad (instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado, disposición tecnológica, sofisticación de negocios, y la innovación). El impacto de cada pilar en la competitividad varía según los países, en función de sus etapas de desarrollo económico (Porter *et al*, 2008). En los anexos 3 y 4, al final de este trabajo se encuentran los cuadros de las variables, tanto de medición estadística como de la encuesta, utilizados por el WEF hasta el año 2007.

Figura 1.9: Fuentes de la competitividad global del WEF



Fuente: <http://www.weforum.org> (diciembre del 2008)

En la tabla 1.3 se puede apreciar la posición competitiva relativa que tienen 131. Si se compara con el informe anterior (año 2007) se podrá ver la evolución de estas a lo largo del tiempo (ver www.weforum.org/, web, 2008).

Por ejemplo, podemos observar sombreada la posición competitiva que tiene Perú (86), muy por debajo de Chile (26), país de América del Sur que tiene la posición competitiva más alta de esa región. Esto nos lleva a la siguiente reflexión: si Perú y Chile poseen un «Diamante» nacional similar (mano de obra barata, recursos naturales, apoyo del gobierno, etc.) por qué Perú tiene una posición tan baja respecto de su homólogo; incluso Chile está situado a tres posiciones competitivas respecto de España, lo que significa que Chile está a la altura de las economías desarrolladas. De ahí la importancia de la aplicación empírica de este trabajo en Perú.

De acuerdo con el enfoque del “*Flying Geese*” se puede decir que si Chile ha podido volar a lo largo del tiempo tan alto y tan lejos internacionalmente, pensamos que Perú también lo podría hacer, dado que, presenta las mismas condiciones físicas (Diamante) para poder hacerlo, es decir que ambas naciones son «geeses» (gansos) de la misma familia.

Tabla 1.3: Ranking de la competitividad global para el año 2008

País / Economía	Rank	País / Economía	Rank
Estados Unidos	1	Azerbaiyán	66
Suiza	2	El Salvador	67
Dinamarca	3	Vietnam	68
Alemania	4	Colombia	69
Finlandia	5	Sri Lanka	70
Finlandia	6	Filipinas	71
Singapur	7	Brasil	72
Japón	8	Ucrania	73
Reino Unido	9	Rumania	74
Países Bajos	10	Uruguay	75
Corea	11	Botsuana	76
Hong Kong	12	Egipto	77
Canadá	13	Jamaica	78
Taiwán, China	14	Bulgaria	79
Austria	15	Siria	80
Noruega	16	Argelia	81
Israel	17	Montenegro	82
Francia	18	Honduras	83
Australia	19	Trinidad y Tobago	84
Bélgica	20	Argentina	85
Malasia	21	Perú	86
Irlanda	22	Guatemala	87
Islandia	23	Libia	88
Nueva Zelanda	24	Namibia	89
Luxemburgo	25	Georgia	90
Chile	26	Serbia	91
Estonia	27	Pakistán	92
Tailandia	28	Armenia	93
España	29	Macedonia	94
Kuwait	30	Nigeria	95
Qatar	31	República Dominicana	96
Túnez	32	Moldavia	97
República Checa	33	Venezuela	98
China	34	Kenia	99
Arabia Saudita	35	Senegal	100
Puerto Rico	36	Mongolia	101
Emiratos Árabes Unidos	37	Gambia	102
Lituania	38	Ecuador	103
Eslovenia	39	Tanzania	104
Portugal	40	Bolivia	105
República Eslovaca	41	Bosnia y Herzegovina	106
Omán	42	Bangladesh	107
Bahréin	43	Benín	108
Sudáfrica	44	Albania	109
Letonia	45	Camboya	110
Italia	46	Nicaragua	111
Hungría	47	Burkina Faso	112
India	48	Surinam	113
Jordania	49	Nepal	114
Barbados	50	Malí	115
Polonia	51	Camerún	116
México	52	Tayikistán	117
Turquía	53	Madagascar	118
Indonesia	54	República de Kirguistán	119
Chipre	55	Uganda	120
Malta	56	Paraguay	121
Croacia	57	Zambia	122
Federación de Rusia	58	Etiopía	123
Panamá	59	Lesoto	124
Mauritania	60	Mauritania	125
Kazajstán	61	Guyana	126
Uzbekistán	62	Timor-Leste	127
Costa Rica	63	Mozambique	128
Marruecos	64	Zimbabue	129
Grecia	65	Burundi	130
		Chad	131

Fuente: WEF (2008, p. 10)

1.5.C LIMITACIONES DE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD DEL IMD y WEF

Frendel y Frenkel (2006) señalaban que la competitividad internacional medida por el World Economic Forum (WEF), puede ser relativa tanto a nivel macro como micro económico al estar compuesta por el Business Competitiveness Index (BCI) y el Growth Competitiveness Index (GCI), los cuales usan información oficial y la encuesta de gerentes, respectivamente. Estos autores hacen una crítica al informe WEF del año 2004-2005, usando el caso de Alemania y comparándolo con el resto de países de la Unión Europea. Así, plantean que el número de encuestas con el que se evalúa la competitividad es igual a 80 (8729 compañías a nivel mundial) siendo este número claramente insuficiente. En Alemania, un total de 65 gerentes respondieron a la encuesta de los cuales, el 42 por ciento pertenecían al sector industrial, y el 34% al sector de servicios. Ningún gerente del sector agrícola fue entrevistado (sector altamente productivo) y el resto no se sabe a qué sector pertenece. En consecuencia, el estudio no cubre la totalidad de los sectores y los resultados debieran tomarse con precaución. La revisión de la literatura en dirección estratégica muestra que, cuando se usan gerentes como objeto de análisis, el número de encuestados suele estar entre 100 y 220 (Mathews, 2006). Esta afirmación es relativa y debe corresponder sólo al nivel de representatividad que se desea alcanzar y nunca a un número fijo. Los autores argumentaban que tanto el WEF y el IMD utilizan una metodología similar para sus estudios que, sin embargo, proporcionan resultados distintos al asignar la posición competitiva internacional de una nación. Es necesario, por tanto, mirar más de cerca los resultados de los informes (Cho y Moon, 2000, p. 198; Mathews, 2006). Sirva de ejemplo el caso de Perú, que el IMD 2007 le asignaba una posición competitiva de 35, mientras que el WEF 2007 lo ubicaba en una posición competitiva global de 86, lo que nos permite afirmar que los estudios realizados por dichas instituciones prestan mayor atención a las grandes economías descuidando el papel de las pequeñas. En palabras de Lora (2005, p. 10) *“la forma de construcción de los índices de competitividad (IMD y WEF) tienden a estar muy relacionados con el nivel de ingresos de los países, lo cual significa que los países más ricos siempre tienden a ocupar las mejores posiciones”*

Según Cho y Moon (2000), la competitividad internacional de las naciones es sinónimo de crecimiento y desarrollo económico. No obstante, vemos como en los informes presentados por el WEF, IMD, etc., se utiliza el término competitividad global o internacional, según sea el caso, y presentan una lista de países asignando una posición a cada uno de ellos. Pero cabe hacerse la pregunta tan reiterada desde el comienzo de esta tesis; España y EEUU en qué mercados internacionales compiten o están compitiendo. Es decir, las naciones no pueden competir internacionalmente son sus empresas las que compiten en un determinado mercado (p.ej. el mercado de EEUU, Japón, EU, etc.) (Krugman, 1998), representando a una nación y dependiendo de la procedencia de sus inversiones. Hoy en día las empresas no tienen una bandera (país) bien definida, ya que sus capitales proceden de diversas partes del mundo. Por tanto, con esta aclaración pensamos que **el término competitividad internacional pertenece exclusivamente a las empresas**, y no a las naciones ya que es más coherente decir por ejemplo, Iberdrola y Gas Natural compiten en los Estados Unidos por el mercado de las energías renovables.

1.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Sabemos hasta el día de hoy que la competitividad internacional no puede ser vista como un resultado aritmético de restar exportaciones menos importaciones, o medirla mediante el PIB, o el crecimiento del empleo de un país (Hao-Sung, 2003; Krugman, 1994; Villareal y Villareal, 2002). En tales casos, se hace referencia a la macroeconomía y no la microeconomía (empresas), que son estas y los sectores los que la generan la riqueza de las naciones (empleo y las consecuencias de éste) mientras que los gobiernos sólo pueden gestionarla de manera adecuada o destruirla si es el caso (García, 2002; Hao-Sung, 2003; Sala-i-Martin *et al*, 2008).

Las naciones hoy ya no pueden competir en función de la posesión de recursos naturales, mano de obra barata, subsidios etc. Necesitan gestionar mejor sus recursos y capacidades internas o gestionar mejor los nuevos conocimientos, aprovechar la geografía económica en función de los acuerdos internacionales y las

redes de contacto extranjeras (Chen y Lin, 2006; Hao-Sung, 2003; Mesquita, Lazzarine y Cronin, 2007).

Se resalta la importancia que tienen los gobiernos en promover e incentivar a sus empresas, para que éstas tengan la posibilidad de competir en igualdad de condiciones en los mercados globales (Arze y Svebsson, 1997; Audretsch, Weigand y Weigand, 2002; Chen y Lin, 2006; Clougherty, 2005; Hao-Sung, 2003; Moon y Lee, 1998).

La competitividad internacional de las naciones, para Cho y Moon (2002), es sinónimo del proceso de crecimiento y desarrollo económico que atraviesan los países pudiendo ser: naciones subdesarrolladas, en vías de desarrollo y desarrolladas. Estas conclusiones coinciden con el análisis realizado por Akamatsu (1961) en el modelo “*Flying Geese*”, es decir, que la competitividad de las naciones es un proceso de crecimiento y mejora internacional (Kasahara, 2004), acorde con el IMD y WEF (2008).

La competitividad internacional de las naciones es todavía un tema un poco difuso de definir para muchos investigadores (Hao-Sung, 2003; Porter *et al*, 2008; Sala-i-Martin *et al*, 2008), dado que se solapa con la competitividad internacional de las empresas. Sin embargo, la gran mayoría de autores coincide en que no son los países los que compiten internacionalmente si no que más bien son las empresas; es por ello que las teorías descritas anteriormente quedan un tanto limitadas para explicar la competitividad internacional de la empresa, objetivo principal de esta investigación.

CAPÍTULO II
COMPETITIVIDAD
INTERNACIONAL DE LA
EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos el tema de la competitividad internacional a nivel de empresas es un tema de debate tanto para políticos, como para gerentes de empresa o académicos. Ello se debe a los nuevos desafíos que deben afrontar las empresas, industrias y países en economías globalizadas y, sobre todo, en tiempos de crisis globales económico-financieras.

En el presente capítulo se analizan las principales perspectivas teóricas relacionadas con este nuevo campo de estudio (Arenius, 2002; Kostova, Roth, y Dacin, 2008; Meyer *et al*, 2008; Ordóñez de Pablos, 2006; Tsai y Ghoshal, 1998) y con especial énfasis en una de las más importantes perspectivas teóricas que ha estudiado la creación de ventaja competitiva internacional, esta teoría llamada por muchos investigadores por sus siglas en inglés (RBV) o simplemente Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa (Acedo, Barroso y Galán, 2006; Barney, 1992; Hatch y Dyer, 2004; Fahy, 2002; Ordóñez de Pablos, 2006).

También se desarrollan los conceptos de: competitividad internacional de la empresa y la ventaja competitiva internacional, a fin de esclarecer la confusión aparente generada por ambos conceptos. Se exploran algunas de las cuestiones relacionadas con el concepto de internacionalización y rendimiento de la competitividad, se discuten los conceptos de competitividad “ex-ante y ex-post”, seguidamente se analiza la importancia y forma de medir la competitividad internacional de la empresa, dada la confusión que se genera en su establecimiento como variable dependiente y como resultado económico, al mismo que tiempo que se describen brevemente las fuentes o factores de competitividad de las empresas multinacionales. A continuación, se presentan los diferentes modelos de competitividad de la empresa, a fin de establecer y conocer los diversos factores que utilizan los investigadores dentro de sus modelos. Finalmente se presentan unas breves conclusiones de este capítulo.

2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS RELACIONADAS CON ESTE ESTUDIO

2.2.A LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS

Durante más de una década la visión basada en los recursos, o comúnmente llamada Teoría de Recursos y Capacidades (*Resource-Based View (RBV)*), ha jugado un protagonismo muy importante en diversos campos de estudio (marketing, producción, economía y organización industrial, etc.) y por supuesto en el *Internacional Management* (Acedo, Barroso y Galán, 2006; Barney, 1991; 1992; 1996; Fahy, 2002; Hatch y Dyer, 2004; Knight y Kim, 2009; Toppinen *et al*, 2007) al ser considerada ésta teoría como pilar fundamental para la obtención de ventajas competitivas (Acedo, Barroso y Galán, 2006; Hatch y Dyer, 2004). La teoría de los recursos y capacidades de la empresa surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere, lo que explica las diferencias de resultados entre ellas (Grant, 1991; Hatch y Dyer, 2004; López y Sabater, 2000). Es por ello que esta teoría se centra en estudiar cuáles son esos recursos y capacidades que hacen que unas organizaciones tengan una ventaja competitiva sobre sus competidores, es decir, se ha pasado del análisis externo al análisis interno de la empresa en el estudio y la explicación de la competitividad internacional de la empresa (Barney, 1996; Knight y Kim, 2009; Lippman y Rumelt, 1982; Toppinen *et al*, 2007). La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Cepeda, 2003; Conner, 1991; Miro, 2007). La formulación de ésta teoría gira en torno a tres puntos fundamentales:

- 1) Concepto de recursos y capacidades de la empresa
- 2) Requisitos a cumplir por los mismos para la consecución del rendimiento
- 3) Condiciones de equilibrio y racionalidad en relación con las decisiones sobre recursos y capacidades (López y Sabater, 2000)

Los **recursos** son los stock de factores controlados por la empresa y que pueden ser tanto tangibles (activos fijos, mobiliario, maquinas, etc.) como intangibles (capital humano, formación, cultura organizativa habilidad de razonamiento,

reputación, estrategia, etc.). Por su parte, las **capacidades** son *las facultades* que tiene la empresa *para gestionar*, desplegar y combinar adecuadamente los recursos mediante las rutinas organizativas; que no son otra cosa más que un conjunto de pautas de actuación que indican las tareas a realizar y la forma en que éstas deben llevarse a cabo (Almeida y Phene, 2004; Ordóñez de Pablos, 2006). Éstos recursos tienen una característica única y es que deben ser relevantes, escasos y de difícil imitación (Barney, 1991). En resumen, se trata de desarrollar una dotación de recursos y capacidades única y valorable por los clientes, de forma que permita la obtención de ventajas competitivas. Las tablas 2.1 y 2.2 describen los recursos y capacidades de la empresa.

Tabla 2.1: Recursos de la empresa

RECURSOS	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES	INDICADORES
Tangibles		
<i>Financieros</i>	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos de la empresa, tanto la flexibilidad como la capacidad inversa de esta.	<ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento. • Flujos netos de caja. • Calificación financiera (<i>rating</i>).
<i>Físicos</i>	Tamaño, localización, sofisticación técnica, flexibilidad de la planta y del equipo, localización, usos de terrenos y edificios, reservas de materias primas	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercado de los activos físicos. • Antigüedad de los bienes y equipos. • Escala de plantas. • Flexibilidad de los activos físicos.
Intangibles		
<i>Tecnológicos</i>	Propiedad intelectual, cartera de patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales. Recursos para la innovación, instalaciones para la investigación, personal científico y técnico.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de patentes, ingresos por patentes y derechos de propiedad. • Porcentaje de empleados en I+D del total de la plantilla. • Número y localización de instalaciones relacionadas con la investigación.
<i>Reputación</i>	Reputación entre los clientes mediante la propiedad de las marcas, relaciones estables con los clientes, reputación de los productos de la empresa en términos de calidad y fiabilidad. Reputación de la empresa entre los proveedores y las administraciones de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marca. • Valor de la marca. • Porcentaje de compras repetidas • Medidas objetivas de rendimiento de productos comparables, clasificación de las asociaciones de consumidores. • Informes sobre reputación.
<i>Recursos Humanos</i>	La formación, entrenamiento y la experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles de la empresa. La adaptabilidad de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa. Las habilidades sociales y de colaboración de los empleados determinan la capacidad de la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas. El compromiso de lealtad de los empleados determina la capacidad de la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Calificaciones profesionales, técnicas, y educativas de los empleados. • Niveles retributivos. • Porcentaje de días perdidos por huelgas y conflictos laborales. • Tasa de absentismo. • Tasa de rotación de empleados.

Fuente: Grant (2005)

Tabla 2.2: Capacidades de la empresa

CAPACIDADES REGULATORIAS	CAPACIDADES POSICIONALES	CAPACIDADES FUNCIONALES	CAPACIDADES CULTURALES
Recursos de los cuales se derivan estas capacidades			
Patentes, marcas registradas, <i>copyright</i> , propiedad intelectual, bases de datos, etc.	Reputación, la información, la relación con los clientes, proveedores y los socios.	<i>Know-how</i> de empleados y proveedores distribuidores.	Percepción de estándares de calidad, percepción del servicio del cliente, habilidad para dirigir el cambio, para innovar y aprender a trabajar en equipo.

Fuente: Calvo de Mora (2007)

Los análisis estratégicos tradicionales centran su interés en los estudios sectoriales (Belso-Martínez, 2006; Nadvi, 1991; Porter, 1990), relegando a un segundo plano los aspectos internos de la empresa (Barney, 1991; Grant, 1991), tratando de mostrar diferencias entre sectores pero que apenas se ocupan de las diferencias dentro del mismo sector (Rumelt, 1982). Conceptos como: atractivo del sector, grupo estratégico, crecimiento del mercado, la demanda internacional, eran utilizados para explicar la rentabilidad de la empresa. Este análisis supone implícitamente que las empresas pertenecientes a un mismo sector son iguales en cuanto a recursos y estrategias, y que las diferencias entre empresas en caso de que las haya, sólo se pueden mantener a corto plazo (Cuervo, 1993). Sin embargo, los estudiosos comienzan a observar diferencias en los resultados de las empresas que se mantienen a lo largo del tiempo y ante esto se preguntan; si todas las empresas de un mismo sector tienen las mismas oportunidades, cuál es el motivo de esta disparidad de resultados. A esta pregunta responde la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, la cual pone énfasis en los aspectos internos de la misma como factores explicativos de la ventaja competitiva (rendimiento) (Barney, 1991; Grant, 1991; López y Sabater, 2000). El desarrollo de esta teoría se ve impulsado por dos hechos: por un lado, aparecen trabajos empíricos que muestran cómo las diferencias de resultados intersectoriales son menores que las diferencias intersectoriales y por otro, como señala Levinthal (1995), “*por los esfuerzos de los estudiosos en distinguirse de sus inmediatos predecesores y eliminar así un desequilibrio en la literatura especializada que inclinaba claramente la balanza hacia el lado del análisis sectorial*”.

Actualmente las direcciones de la RBV apuntan al estudio de dos enfoques básicos en los que se sustenta la ventaja competitiva; uno es el enfoque centrado en el conocimiento y el otro enfoque basado en las capacidades dinámicas (Acedo, Barroso y Galán, 2006; Lee *et al*, 2008).

La teoría de los recursos y capacidades presenta una serie de limitaciones que ponemos de manifiesto en este apartado. Las deficiencias más sobresalientes versan sobre tres aspectos fundamentales: i) la asunción de condiciones de equilibrio y racionalidad, ii) el nivel de análisis, y iii) su aplicación práctica.

Las deficiencias a las que hace referencia el primer apartado están relacionadas con las formulaciones iniciales de la teoría, en las que se aprecia a un decisor racional y a una empresa que compite en condiciones de equilibrio, lo que no se corresponde con la realidad. Sin embargo, son limitaciones que tienden a desaparecer tal como lo muestran algunos estudios (Carpano *et al*, 2006; Fahy, 2002; Hatch y Dyer, 2004).

En cuanto al nivel de análisis señalar que la empresa considerada como un todo no es el adecuado. No obstante, cuando lo que se pretende es determinar cuáles son los recursos de la empresa que se pueden calificar de valiosos, la consideración de la empresa como único referente plantea problemas de inconsistencia, ya que el valor de los recursos depende del entorno en el que se desenvuelve la empresa (Hitt *et al*, 2006; López y Sabater, 2000; Toppinen *et al*, 2008), al ser éste el encargado de valorarlos (Grant, 1991; Rugman y Verbeke, 1998; Meyer, *et al*, 2008). Cabe destacar la escasa atención prestada al mantenimiento del valor de los recursos y capacidades, y la forma de sustituir la dotación actual de la empresa por otra (Priem y Butler, 2001). No obstante, se ha de señalar que la obtención de recursos valiosos conlleva un alto componente estocástico, hecho aludido por Schoemaker (1990), cuando indica que éstos no se pueden crear ni replicar de una forma sistemática, y si ello fuera así, el valor de los mismos desaparecería debido a los efectos negativos de la difusión.

Otro aspecto criticable es el excesivo énfasis puesto en los recursos valiosos en detrimento de los restantes, hasta el extremo que se podrían clasificar en dos

grandes grupos: los valiosos y los demás (Montgomery, 1995; López y Sabater, 2000). Esto hace que sepamos mucho de los primeros y muy poco de los segundos, lo que no significa que se pueda prescindir de ellos. Debe existir un equilibrio entre los mismos ya que unos son necesarios para la obtención de ventajas competitivas (Hatch y Dyer, 2004) y otros para permanecer en el sector (Nadvi, 1999; Porter, 1991; Scott, 1987), pero, sobre todo, si se tienen en cuenta las crecientes exigencias para poder competir en un determinado sector, debido al aprendizaje de los mercados y competidores (Hitt *et al*, 2006; Langlois, 1995). Además, los recursos no se utilizan individualmente sino combinándolos entre sí. Por otra parte, tampoco se presta atención alguna a los recursos que representan debilidades o que tienen efectos perniciosos para la empresa, como una mala reputación, por ejemplo (Hatch y Mowery, 1998; Meyer, *et al*, 2009; Porter y Kramer, 2002) echándose en falta siquiera una breve referencia a la forma de actuar ante tales casos (López y Sabater, 2000).

También se encuentran limitaciones a la hora de su aplicación práctica en el ámbito de la pequeña y mediana empresa (Montgomery y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1989). Si tomamos como unidad de análisis la PYME, es posible afirmar que una decisión, una idea o cualquier circunstancia que afecte al empresario, una enfermedad, por ejemplo, puede cambiar totalmente el rumbo de la empresa, siendo el problema la imposibilidad de definir y valorar estas circunstancias (López y Sabater, 2000).

La identificación y valoración de los recursos constituyen unos de los principales paradigmas a superar por esta teoría. Estas tareas se ven enormemente dificultadas ya que los recursos no se pueden evaluar de forma aislada, pues su valor viene dado por su interacción con otros recursos y con el mercado (Montgomery, 1995; Penrose, 1962). Además, esta teoría concede demasiada importancia a la situación inicial sin ser capaz de explicarla de forma satisfactoria (Wernerfelt, 1995), y cuando lo intenta comienza un proceso de regresión infinita (Collís, 1991), que lleva a la conclusión de que el valor de la empresa está en función de las habilidades de los fundadores (Wernerfelt, 1995). Todo ello representa una serie de circunstancias que minoran su capacidad explicativa, habiendo sido tachada por algunos autores de tautológica. Las causas de esta

limitación pueden estar en la falta de claridad en la definición y jerarquización de los recursos, lo que imposibilita la identificación de una unidad de análisis adecuada, hecho que conduce a que cualquier elemento o atributo dentro de la empresa pueda ser considerado como un recurso valioso (López y Sabater, 2000).

Lado *et al* (2006), en un trabajo publicado en la *Academy of Management Review*, han mostrado otras limitaciones de la RBV, una de ellas se deriva de las evidencias empíricas que muestran que los gerentes poseen escasas habilidades para transformar esos recursos escasos en fuentes de ventaja competitiva; otra tiene que ver con el gran debate existente por parte de muchos académicos e investigadores acerca de los factores sobre los que se sustenta el rendimiento (recursos o activos) y la posible diferencia que existe entre rendimiento y ventaja competitiva (la importancia y la forma de valorarse). La última está relacionada con las barreras que ponen las empresas para proteger las ventajas competitivas de la imitación en las que se sustenta ese rendimiento; los autores argumentaban que esto sólo contribuye en beneficio del competidor, porque permite que éste se vuelva cada vez más innovador, a fin de superar dichas barreras, ocasionando así que los recursos y capacidades en los que se sostenía ese rendimiento ya no puedan ser considerados fuentes de ventaja competitiva.

Desde la perspectiva de la RBV, en la competitividad internacional de la empresa se han realizado numerosas contribuciones, una es la de Sirka y Leidner (1998), quienes han mostrado que la posición competitiva de la empresa en los mercados dependía básicamente del talento de los directivos. En una línea similar, el trabajo de Hatch y Dyer (2004), señalaba que la ventaja competitiva se encontraba soportada en el capital humano (los empleados de la empresa). Por otra parte, Carpano *et al* (2006) también han mostrado que los recursos estratégicos de la empresa (recursos humanos, físicos, etc.) son los determinantes del rendimiento internacional. Se puede decir que los autores anteceditos no son los únicos que han investigado la competitividad internacional desde la RBV, puesto que existen muchos más, por citar sólo algunos de ellos: Cho Leem y Shin (2007), Hult, Ketchen y Arrfelt (2007); Solucis, Sreenivasan y Chong Kuan Loong (2006).

En definitiva, el estudio de la RBV en la competitividad internacional de la empresa es importante porque permite entender y comprender aspectos que están estrechamente relacionados con: las características de los directivos, el tamaño y la antigüedad de las empresas, la investigación y desarrollo, el diseño de estrategias, la capacidad para rivalizar en los mercados extranjeros, etc.; es decir, los aspectos internos que podrían condicionar el rendimiento de la empresa en los mercados internacionales.

2.2.B LA TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL

Las relaciones de cooperación que una empresa mantiene con otras organizaciones constituyen un factor que en los últimos tiempos ha adquirido una enorme importancia. Además, determinados hechos como la mundialización de los mercados, la intensificación tecnológica, la desregulación de los sectores económicos, el dinamismo o la volatilidad de los entornos competitivos, y la imposibilidad que tiene una empresa de ser altamente competitiva en cada una de las áreas o actividades que implica su actividad, han generado la proliferación de acuerdos de cooperación entre organizaciones (Galán y Castro, 2004, p. 104).

La definición de capital social no tiene aún consenso (Lu y Beamish, 2004; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Algunos autores limitan el alcance de este término exclusivamente a la estructura de relaciones que un actor posee en su red. Otros autores incluyen, en la conceptualización del capital social, a la suma de los recursos reales y potenciales a los que una empresa puede acceder a través de las redes. Partiendo de este enfoque, el capital social abarcaría tanto la red como los activos que pueden ser movilizados a través de esa red (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

La propuesta principal de la Teoría del Capital Social (*Social Capital Theory*, SCT) es que el conjunto de redes y vínculos (*network y linkages*) constituyen un recurso muy valioso para la formación de cualquier alianza o asunto organizacional (Arenius, 2002, p. 18). En este sentido, el capital social fortalece las relaciones con los proveedores, las redes regionales de producción, el aprendizaje entre organizaciones (Belso-Martínez, 2006; Elenurm, 2007; Galán y Castro, 2004), la transferencia de tecnología para la distribución en los mercados extranjeros,

inclusive con las empresas competidoras locales (D'Cruz y Rugman, 1994), dado que éstos en los mercados extranjeros podrían convertirse en socios estratégicos dentro una red de negocios.

Por ejemplo, Nahapiet y Ghoshal (1998) demostraron que el valor del capital social (*network*) era la capacidad de hacer posible la consecución de los objetivos organizacionales, dado que sin redes sería imposible alcanzarlos o si alcanzasen se incurrirá en costes adicionales para las empresas.

El capital social es invisible, muy ambiguo y difícil de definir, por lo que suele estudiarse en términos de la manifestación de estructuras y efectos; la gran mayoría de investigadores que estudia el capital social suele centrarse en el estudio de las relaciones entre las redes (*networks*) (Lee *et al*, 2008; Lu, y Beamish, 2004; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Del mismo modo, el capital social puede funcionar a nivel personal, de un equipo de trabajo, a nivel organizacional, industrial, en una comunidad, en una nación, o en toda la economía en su conjunto (Arenius, 2002; Charles y Parkhe, 2006; Coleman, 1998; Galaskiewicz, Bielefeld y Dowell, 2006).

La teoría del capital social argumenta que los actores que intervienen en la red deben contar con diversos accesos a los recursos en virtud de su participación en determinadas relaciones; generalmente estos recursos se encuentran disponibles mediante los contactos o las relaciones que aportan las redes (Arenius, 2002; Hult, Ketchen y Arrfelt, 2007; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000). Por ejemplo, cuando el acceso a la red es fácil, todos los miembros se ven beneficiados de la información que aportan la redes (Lee *et al*, 2008; Lu y Beamish, 2004).

El alto nivel de interacción de las redes podría incrementar un amplio intercambio fluido de recursos e información facilitando así la innovación de los productos (Lee *et al*, 2008; Steven y Roper, 1996; Tsai y Ghoshal, 1998).

El capital social en forma de estatus o reputación podría beneficiar relaciones específicas, dado que la **reputación** de la que gozan los miembros de la red ayudaría construir la ventaja competitiva sobre la ventaja de la reputación de otras

empresas (Arenius, 2002; Gimeno, 2004; Nadvi, 1999), sobre todo en los mercados extranjeros.

El estudio de la Teoría del Capital Social dentro de la competitividad internacional es importante puesto que permite estudiar otras fuentes no apreciables y susceptibles de ventaja competitiva. Estas fuentes se pueden agrupar en: el aprendizaje, la divulgación y la transferencia de conocimientos (Almeida y Phene, 2004; Lee *et al*, 2008; Nahapiet y Ghoshal, 1998), y la capacidad de absorber conocimiento (Lee, *et al* 2008; Lu y Beamish, 2004; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000). En ese sentido, como afirmaban Galán y Castro (2004, p. 116), *“en el futuro la competencia en los mercados ya no será entre empresas individuales sino entre grupos de empresas donde cuyas redes sociales pueden determinar la posición competitiva de la empresa de dichos mercados”*.

Existen numerosos estudios que han demostrado como las empresas en los mercados internacionales han logrado competir con mayor éxito, gracias a las relaciones que mantienen entre grupos de empresas (p.ej. Arenius, 2002; Gimeno, 2006; Hult Ketchen y Arrfelt, 2007; Wilkinson, Mattsson, Easton, 2002; etc.) o través de las relaciones con otro tipo de agentes no empresariales como el gobierno y las universidades (D' Cruz y Rugman, 1997).

Una de las limitaciones del enfoque del capital social en lo que respecta a la competitividad internacional de la empresa, es que la pertenencia a una red no siempre puede ser beneficiosa para todas las empresas ya que, en el terreno internacional los **aspectos culturales** e idiosincrásicos de las naciones cumplen un factor decisivo y muy relevante (Lu y Beamish, 2004; Zeng *et al*, 2008), porque las relaciones entre empresas siempre estarán moderadas por los aspectos descritos anteriormente.

2.2.C LA VISIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO

La principal fuente de ventaja competitiva se encuentra en la habilidad que tienen las empresas para explotar los conocimientos que proceden tanto de: otras

filiales, de sus redes, o de los propios mercados (locales o extranjeros) (Ordóñez de Pablos, 2006) o de otras fuentes como las universidades, etc.

La gestión de los conocimientos (*Knowledge Management*) tiene dos tipos de conocimiento importantes que se deben tener en cuenta: a) conocimientos tácitos, b) conocimientos explícitos, los primeros difíciles de enseñar y transmitir no articulables ni cuantificables y los segundos fáciles de transmitir observables y enseñables (Cepeda, 2003; Nonaka y Takeuchi, 1995; Miro, 2005). Dichos conocimientos han de reunir las cuatro características básicas de Barney (1991), en relación a la durabilidad, transparencia, transmisibilidad e imitabilidad (Lee *et al*, 2008; Ordóñez de Pablos, 2006). Para proporcionar una ventaja competitiva sostenible.

La Visión Basada en el Conocimiento (*The Knowledge-based View* (KBV) es una extensión de la RBV donde el conocimiento es visto como el recurso más importante y más valioso de la empresa (Grant 1991; Darroch, 2005; Ordóñez de Pablos, 2006). Adicionalmente, la gestión de los conocimientos en el campo del *International Management* viene jugando un papel importantísimo, básicamente desde dos perspectivas: la primera, que tiene que ver con la forma en que este es captado (Hult *et al*, 2008; Jansen, Van Den Bosch, y Volberda, 2005) y la segunda, en lo concerniente a su transferencia para su conversión en fuente de ventaja competitiva (Almeida y Phene, 2004; Lee *et al*, 2008; Ordóñez de Pablos, 2006).

La Visión Basada en el Conocimiento es un enfoque que está íntimamente relacionado con la Teoría del Capital Social (Arenius, 2002; Cepeda, 2003, p. 39). La premisa básica es que para gestionar el conocimiento de una organización se deben tener en cuenta los modos eficaces de coordinar las actividades entre los individuos y la empresa, además deben proporcionar diversos modos de integración del conocimiento. Lo cierto es que los conocimientos en las empresas están tan poco elaborados, que muchas veces no permiten alcanzar los objetivos de la empresa (Cepeda, 2003).

La pregunta es para las empresas internacionalmente competitivas qué tipos de conocimientos serán más importantes para la configuración de sus ventajas

competitivas en los mercados extranjeros (Ordóñez de Pablos, 2006). La literatura de la KBV muestra la existencia de tres tipos: capital humano, capital relacional y capital estructural. El capital humano es definido como el stock individual de conocimientos de los empleados de una empresa, que generalmente se encuentra en las habilidades y la experiencia de las personas (Hatch y Mowery, 1998, Hatch y Dyer, 2004; Nonaka y Takeuchi, 1995), mientras que el capital relacional está muy relacionado al conjunto de relaciones que las empresas mantienen con su entorno, donde la base de este conocimiento se encuentra soportado en terceras personas (clientes, proveedores, *stakeholders*) (Gimeno, 2004; Ordóñez de Pablos, 2006). El capital estructural es el conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados dejan de formar parte de ésta, es decir, éste tipo de conocimiento es propiedad de la empresa, dicho conocimiento puede ser fácilmente apreciado al encontrarse en las rutinas organizacionales, los manuales de procesos, las bases de datos, etc. (Walsh y Ungson, 1999; Zollo y Winter, 2002). El capital estructural se puede dividir de dos formas, en tecnológico y en organizacional, el primero ha de incluir el conocimiento técnico e industrial, como resultado de la investigación y desarrollo (I+D) y de los procesos de la ingeniería, y el segundo es definido como el conocimiento institucional que se encuentra debidamente codificado y estructurado (Ordóñez de Pablos, 2006) este tipo de conocimiento puede ser fácilmente apreciado en la estrategia de la empresa, en sus planes estratégicos, bases de datos de gustos y preferencias de clientes, etc.

En resumen La Visión Basada en el Conocimiento, dentro de la dirección de empresas, se ha convertido en un enfoque muy importante al involucrar aspectos como: el aprendizaje entre las redes, la transferencia de conocimientos, su asimilación y replicación, (Lee *et al*, 2008; Lin y Chaney, 2007; Wai-chung Yeung, 1997; Zho, Yao y Wand, 2006) la innovación y desarrollo, (Darroch, 2005; Charles y Parkh, 2006), la gestión de las capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002), el conocimiento y dominio de los mercados extranjeros de clientes, proveedores, competidores potenciales, canales de distribución, principales redes, etc. (Knight y Kim, 2009; Yli-Renko, Autio y Tontti, 2002). De ahí que hoy en día exista una tendencia creciente a abordar los trabajos desde ésta nueva perspectiva (KBV).

La importancia de La Visión Basada en el Conocimiento dentro de la competitividad internacional de la empresa se encuentra en la capacidad, que tienen las empresas para absorber y captar el conocimiento, para explotar los conocimientos adquiridos, reconocer su valor, asimilarlos y convertirlos en ventaja competitiva (Cohen y Levinthal 1990; Jansen, Van Den Bosch, y Volberda, 2005).

La evidencia empírica nos ha mostrado que las empresas que saben aprovechar eficientemente sus conocimientos son las empresas que se muestran más competitivas internacionalmente (Arze y Svensson, 1997; Charles y Parkh, 2006; Murmann, 2003; Yli-Renko, Autio y Tontti, 2002; Knight y Kim, 2009).

Una de las limitaciones de la Visión Basada en el Conocimiento, es su aplicación en la práctica empresarial, porque muchas veces los conocimientos no siempre se pueden replicar y aplicar a todos los contextos, en tanto que se han de necesitar las mismas condiciones del entorno que lo generaron (Hatch y Mowery, 1998, Hatch y Dyer, 2004).

2.2.D LA TEORÍA INSTITUCIONAL

La Teoría Institucional (*Institutional Theory (IT)*) tiene su origen en la sociología, concibiendo como conceptos básicos la institucionalización, aunque definida de diversas formas en la literatura (DiMaggio y Powel 1983; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987, etc.). En términos generales podemos decir que consiste en un proceso social por el cual los individuos llegan a aceptar una determinada definición compartida de la realidad social (Scott, 1987).

La teoría institucional ha comenzado a cobrar mucha importancia en el campo de la dirección estratégica (Kostova, Roth y Dacin, 2008; Meyer *et al*, 2009), al incorporar aspectos como el isomorfismo que buscan las empresas para penetrar y mantenerse en los mercados sobre todos los extranjeros (Christmann, y Taylor, 2006; Meyer *et al* 2009).

Las organizaciones no sólo necesitan materias primas, capital, mano de obra, conocimiento y equipo productivo, también dependen del grado de aceptación de la

sociedad en la que operan (Aragón-Correa *et al*, 2008; Díez *et al*, 2008), de tal forma que aquellas organizaciones cuyos entornos cuestionan su derecho a sobrevivir pueden ser expulsadas del mercado (Hatch, 1997, p. 85). Staw y Epstein (2000) han proporcionado un fuerte apoyo al demostrar empíricamente que las organizaciones no precisamente eligen las mejores prácticas o más eficientes, sino que más bien buscan legitimidad adoptando prácticas ampliamente aceptadas. Las organizaciones tienden a copiar las buenas prácticas y las estrategias de aquellas que las consideran mejores (Clougherty y Grajek, 2008; Christmann, y Taylor, 2006). El benchmarking podría ser la herramienta de gestión más segura para hacer esto (Aragón-Correa *et al*, 2008; Díez *et al*, 2008).

Para Hatch (1997) la legitimidad es el proceso por el que una organización justifica ante una similar o ante un sistema superior que tiene derecho a existir. Pfeffer y sus colegas (Dowling y Pfeffer, 1975; Pfeffer y Salancik, 1978) conservan este énfasis en la evaluación, pero acentúan la conformidad cultural más que la auto-justificación. En esta visión, la legitimidad implica congruencia entre los valores sociales que se encuentran asociados o implicados en sus actividades y las normas de comportamiento aceptables en el sistema social (Dowling y Pfeffer, 1975, p. 122). Meyer y Scott (1991) también representaron la legitimidad como resultado de la congruencia entre la organización y su ambiente cultural; sin embargo, estos autores se centraron más en lo cognitivo que en el lado evaluativo. La legitimidad de organización se refiere al grado a el cual el arsenal de historias culturales establecidas proporciona las explicaciones para la existencia de una organización (Díez *et al*, 2008).

El estudio de la teoría institucional en la competitividad internacional también es importante porque nos permite conocer los aspectos de la actividad la empresa que están regulados por las administraciones, o por las presiones de ciertos grupos de interés. O por instituciones supranacionales (Clougherty y Grajek, 2008; Christmann y Taylor, 2006).

El cumplimiento de dichas regulaciones, exigen una serie de aspectos de actuación y comportamiento en el sector que las organizaciones siguen, (Davis, Desai y Francis, 2000), por que los consideran esenciales para su éxito e incluso

para su supervivencia. En concreto cuando hay una serie de aspectos de actuación y comportamiento en el sector que derivan de aspectos demográficos y cognitivos de los directivos profesionales (muy vinculados a su formación y su experiencia en el sector), cuando hay una serie de aspectos de actuación y comportamiento en la organización que derivan de aspectos demográficos y cognitivos de los propietarios (los fundadores y continuadores e incluso de directivos que actúan con vinculación afectiva (Díez *et al*, 2008; Scott, 1987).

DiMaggio y Powell (1983) argumentaban que una de las maneras mediante la cual las empresas podrían conseguir la legitimidad era a través del isomorfismo (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; y Meyer y Scott, 1983). Lo cual constituye la aceptación de la organización por su ambiente externo (entorno).

DiMaggio y Powell (1983) mostraron los tres mecanismos (coercitivo, mimético y normativo), mediante los cuales se podía lograr el isomorfismo institucional. Dichos mecanismos son definidos como:

a) Coercitivo. El isomorfismo coercitivo tiene lugar cuando el comportamiento de la empresa responde a presiones de su entorno directo. Depende de la presión de otras organizaciones y de la sociedad (Christmann, y Taylor, 2006; Pfeffer y Salanck, 1978).

b) Mimético. Sucede cuando las empresas se comportan de una determinada forma por la imitación de otras empresas de su entorno. (DiMaggio y Powell, 1983).

c) Normativo. DiMaggio y Powell (1983) ven este tipo isomorfismo como el resultado de la profesionalización. El isomorfismo normativo se fundamenta en la difusión de comportamiento por medio de la normalización de habilidades.

Para la teoría institucional los comportamientos organizativos son producto de las ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional, por lo que para sobrevivir, las organizaciones deben amoldarse a las expectativas,

institucionales, aunque estas no coincidan con los aspectos técnicos de obtención y mejora del rendimiento (Díez *et al*, 2008; Scott, 1987).

Las presiones institucionales pueden proceder del Estado, de las asociaciones de profesionales, de las expectativas sociales o de las acciones llevadas a cabo por las organizaciones líderes (DiMaggio y Powell, 1983; Clougherty y Grajek, 2008).

2.3 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA

2.3.A COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

En términos generales, la competitividad internacional de la empresa puede definirse como la capacidad de que tiene una empresa para lograr un mejor y mayor rendimiento con respecto a sus competidores en los mercados extranjeros y mantener así las condiciones que sustentan ese rendimiento en el futuro (Fernández, 1992). La competitividad internacional es un concepto más amplio que el grado de internacionalización. Un mayor grado de internacionalización (exportación/ventas totales) por ejemplo, en términos de ventas extranjeras no necesariamente se refiere a la competitividad de la empresa en el extranjero o a su rendimiento (Depperu y Cerrato, 2006; Zou y Stan, 1998; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Yli-Renko, Autio y Tontti, 2002). La competitividad internacional de las organizaciones se debe en gran parte a las características de su nación de origen, junto a factores del entorno tanto macroeconómicos como microeconómicos, en los primeros se incluyen a los de naturaleza institucional y sectorial, los segundos abarcan los elementos relacionados con la estrategia y la gestión (*management*) de la empresa (Del Sol y Kogan, 2006; Fernández, 1992; Salas, 1993; Subirá, 1995; Toming, 2007; Williams, 2007).

Así se puede decir, que la competitividad de la empresa es la habilidad que tiene una organización para actuar eficientemente en un entorno competitivo (Feurer y Chaharbaghi, 1994; Zeng *et al*, 2008), utilizando capacidades distintivas y conocimiento (Buckley y Ghauri, 2004; Grant, 1991). Según esto, una empresa competitiva internacional podría definirse como la habilidad que tienen sus directivos

para diseñar y aplicar estrategias globales, adaptables a entornos específicos, obteniendo así los mejores rendimientos internacionales, en términos de participación internacional (Anwar, 2003; Pla-Barber, 2001; Toppinen *et al*, 2007; Yli-Renko, Autio y Tontti, 2002; Zeng *et al*, 2008).

La competitividad internacional de los negocios depende de la estabilidad de las monedas de los países (tipos de interés) en los mercados internacionales y de la evolución de los costes laborales, de determinados bienes y servicios (Alonso y Donoso, 1994; Cabrera, 2001, Porter, 1998). Pero también, depende de factores como: el compromiso de hacer negocios internacionales, el desarrollo de nuevos productos, la habilidad con la que una empresa crea nuevos mercados y servicios, la proximidad geográfica para la distribución y abastecimiento de sus productos (Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007, Porter *et al*, 2008), del manejo efectivo del servicio post venta, el manejo eficiente de sus economías de escala y de investigación (Cho, Leem y Shin, 2007; Solucis, Sreenivasan y Chong Kuan Loong, 2006; Taggart y Taggart, 1997).

La abundancia y la disponibilidad recursos, con los que una empresa cuenta en el país anfitrión determinan la competitividad internacional de ésta (Cho, 1998; Cho, Moon y Kim, 2009; Gustavsson, Hansson y Lundberg, 1999, Hao-Sung, 2003; Porter *et al*, 2008). Por tanto, cuando mejora la competitividad del país de origen de la empresa y del país de anfitrión, desde el país uno hasta el país N también, mejora la competitividad internacional de las empresas (Oral, Singer y Kettani, 1990).

Es cierto que los recursos y capacidades de la empresa (RBV) contribuyen a la competitividad internacional, pero también, dependen de las redes y vínculos que estas mantengan con otras empresas o instituciones, pudiendo ser estas formales o informales (centros de investigación, universidades, grupos de clúster, gobiernos, etc.) (Rugman y D'Cruz, 1997; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000; Zeng *et al*, 2008).

La estandarización de los productos y procesos constituye hoy en día el pasaporte para competir internacionalmente, porque no sólo importa la calidad del

producto, también debe interesar la calidad de los clientes, de los socios, de los trabajadores de la empresa, y de los proveedores, etc. (Depperu y Cerrato, 2006).

Las empresas obtienen los mejores rendimientos internacionales (competitividad internacional de la empresa) con mayor diferencia que sus rivales cuando son capaces de aprovechar su flexibilidad, tanto en la gestión como en los procesos de manufactura (Carlsson, 1992; García *et al*, 2007; Ho, 2005).

2.3.B VENTAJA COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Cuando dos o más empresas compiten en un mismo mercado internacional (Grant, 1991; 2005), una empresa posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene, o tiene el potencial para obtener, persistentemente una mayor tasa de beneficios (Dess, Lumpkin y Eisner, 2007). Y su sostenimiento y mantenimiento en los mercados internacionales está condicionado a su habilidad y capacidad para crear nuevas fuentes de ventaja competitiva que generalmente están condicionadas por el entorno nacional (Grant, 1991; Toppinen *et al*, 2007) dichas fuentes deberán ser inimitables e insustituibles, a fin de prevenir la replicación por parte de las empresas rivales (Barney, 1991; 1996; Grant, 1991, Hatch y Dyer, 2004; Lado *et al*, 2006).

La ventaja competitiva es, pues, la habilidad que tiene la empresa para obtener mejores resultados que sus rivales, con la rentabilidad como objetivo prioritario (Grant, 1991; Toppinen *et al*, 2007). No obstante, la ventaja competitiva no siempre se refleja en una mayor tasa de rentabilidad (Depperu y Cerrato, 2006; Wheeler, Ibeh, y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998), de forma que una empresa puede sustituir los beneficios actuales, por una inversión en cuota de mercado, o en tecnología, igualmente puede renunciar a sus beneficios para aumentar la satisfacción de los clientes, ejercer la filantropía (Kramer, 2004) beneficiar a sus empleados, o primar a sus ejecutivos (Grant, 1991; 2005).

La ventaja competitiva de la empresa en ciertas ocasiones obedece a la utilización efectiva y eficiente de las estrategias genéricas de Porter (i.e. liderazgo

en costes, diferenciación y especialización) (Campbell, 2002) o la capacidad para diversificarse internacionalmente (Anwar, 2002; Hitt *et al*, 2006).

En general las empresas obtienen ventaja competitiva cuando son capaces de crear más valor económico que las de sus empresas rivales (Ferrier, 2001, Feurer y Chaharbaghi, 1994). El valor económico es, simplemente, la diferencia entre los beneficios otorgados a los clientes que compran los productos o servicios de una determinada empresa y el coste económico de esos productos o servicios (Barney y Hesterly, 2006). Por tanto, el tamaño de la ventaja competitiva de una empresa es la diferencia entre el valor económico generado por una empresa y el valor económico generado por sus rivales (Feurer y Chaharbaghi, 1994).

Barney y Hesterly (2006) afirmaban que la ventaja competitiva se genera como consecuencia del proceso de dirección estratégica, y su aplicación en un contexto internacional debe considerar, aspectos que están estrechamente relacionados con la competitividad global. Por tanto es necesario que la gestión estratégica internacional de la empresa incorpore aspectos globales y locales. Es importante resaltar que la estrategia a de requerir de un conjunto de habilidades cualitativas, que son distintas a las que se emplean en la formulación de la estrategia competitiva local (Anwar, 2003, Hitt *et al*, 2006).

En resumen, se puede decir que según la revisión de la literatura ventaja competitiva internacional y la competitividad internacional de la empresa son conceptos que están estrechamente relacionados entre sí ya que ambos conceptos buscan lograr un mejor rendimiento para la empresa, pudiendo ser éste financiero o no financiero (Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998), en un concepto y en otro se tienen en cuenta una serie de aspectos que hacen que una empresa se diferencie de sus competidores, pudiendo ser tanto externos como internos, tangibles o intangibles, incluso institucionales.

2.3.C EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Como ya se ha comentado, el tema de la competitividad internacional plantea nuevas cuestiones, lo que hace pensar en nuevas variables a tener en cuenta. En términos generales, la competitividad internacional a nivel de empresas puede definirse como la capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros (Depperu y Cerrato, 2006; Chen y Lin, 2006; Ho, 2005, Williams, 2007).

La competitividad internacional de la empresa es muy diferente de la competitividad del país de origen de la misma. De hecho, una empresa podría ser rentable en su país con una gran cuota de mercado interno, y mostrar una pobre competitividad internacional en el mercado extranjero, debido a la existencia de barreras de comercio internacional (Buckley, 1988; Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007), que impiden la actividad internacional de las empresas (Carpano *et al*, 2006; Hitt *et al*, 2006; Zeng *et al*, 2008) aunque con la globalización de las economías estas barreras tienden a desaparecer (Buckley y Ghauri, 2004; Dunning, 2003; Drucker, 2003; Krugman, 1998). En este caso, la competitividad local se vería comprometida, ya que la empresa que quiera penetrar en los mercados internacionales por lo general debe renunciar a un porcentaje de su cuota de mercado local (Buckley, 1988). Por ello, es necesario según Buckley (1998), hacer una clara diferencia entre internacionalización y competitividad de la empresa, para lo cual se deben analizar tres variables fundamentales que son: rendimiento de la competitividad, potencial competitivo y los procesos de dirección.

El rendimiento es el resultado del pasado de la competitividad. Buckley (1988, p.184) argumentaba que las medidas contables proporcionan una perspectiva histórica, pero que al mismo tiempo todas estas están caracterizadas por la incapacidad para proporcionar conocimientos sobre la sostenibilidad de tales rendimientos. El uso de estas medidas plantea muchas preguntas sin respuesta. El rendimiento económico y el rendimiento del mercado de una empresa se alcanzan

con los procesos de internacionalización que provienen de las decisiones e iniciativas anteriores, pero que no permiten hacer una evaluación completa de la capacidad que tiene una empresa para recuperar y mantener ese rendimiento en el tiempo. Por tanto, es necesario centrarse no sólo en el rendimiento sino también en el *potencial competitivo*, definido como la capacidad que tiene una empresa para renovar y mantener sus fuentes de ventaja competitiva.

Así que el rendimiento está estrechamente relacionado con el presente y el pasado de la competitividad, mientras que, el *potencial competitivo* está relacionado con el futuro de la empresa, en otras palabras el potencial competitivo no determina el alto rendimiento de la empresa, se puede decir, que éste está vinculado con la tercera variable de análisis, es decir, con los *procesos de gestión de la empresa*, que tienen ver con las prácticas de la dirección, los mecanismos y los sistemas de organización; este tipo de análisis permite entender como el potencial competitivo puede ayudar a conseguir un rendimiento positivo.

Buckley, Pass y Prescott (1988, p. 179) señalaban que cuando se utilizan variables de medición estadística para demostrar que una empresa es más competitiva que otra en el mercado internacional. El uso de este tipo de variables no es suficiente para explicar el éxito de la empresa, por ello, es necesario la incorporación de variables cualitativas, ya que estas variables sí explican verdaderamente las razones de las ventajas competitivas internacionales.

Los trabajos de Buckley sobre los tres conceptos de competitividad han sido validados por algunos trabajos de investigación empírica, a partir del análisis de los factores más importantes de la competitividad de la empresa con relación a la percepción de los directivos (Buckley, Pass y Prescott, 1990; Coviello, Ghauri y Martin, 1998). Estos estudios también demuestran la naturaleza de los de conceptos contingentes de la competitividad soportada en factores de la industria y variables relacionadas con las empresas y las estrategias internacionales que afectan la percepción de la competitividad (Depperu y Cerrato, 2006; Dunning y Lundan, 1998; Fahy, 2002).

Tras este concepto presentado, el rendimiento puede ser definido como la competitividad ex-post (Buckley, 1998). Utilizar el valor económico del capital, su evolución en el tiempo como medida del éxito empresarial, significa evaluar la competitividad de la empresa en términos de sus consecuencias, es decir, a través de sus resultados netos que se obtienen de su rivalidad competitiva con otras empresas que disputan el mismo mercado, obteniendo así una mejor cuota internacional (Chen y Lin, 2006; Lu y Beamish, 2004; Moon y Lee, 2004). Por consiguiente, es necesario conocer cuáles han sido esas causas que han coadyuvado a obtener esos rendimientos, a lo que se define como la competitividad ex-ante (Salas, 1993), en tanto que, representa el potencial competitivo (Buckley, 1988). Es decir, la posición competitiva que puede alcanzar una empresa en el futuro, que constituye el vínculo entre el potencial competitivo y la posición competitiva o estrategia competitiva, que engloba opciones, comportamientos y procesos que facilitan la transición del potencial competitivo y nivel de la competitividad internacional (Buckley, 1998).

Mientras que para Depperu y Cerrato (2006) la competitividad internacional de la empresa tiene que ver con las fuentes de creación de ventaja competitiva, con el grado de internacionalización, que se refiere a la presencia de la empresa en los mercados internacionales, y su rendimiento en el extranjero, es decir, cómo esta actúa frente a sus rivales de similares características. En la figura 2.1 se ilustra de manera gráfica el concepto de competitividad internacional presentado por dichas autoras.

Figura 2.1: Aclaración del concepto de competitividad internacional de la empresa



Fuente: Depperu y Cerrato (2006)

En resumen, el concepto de competitividad internacional de la empresa se refiere a la capacidad y habilidad que tienen las empresas para rivalizar en los mercados extranjeros eficientemente, utilizando como soportes sus fuentes de ventaja competitiva, para defender así sus cuotas de mercado, logrando de esta manera un mejor rendimiento internacional.

2.3.D INTERNACIONALIZACIÓN Y RENDIMIENTO

Las medidas y el grado de internacionalización de las empresas internacionales constituyen una pieza clave en el estudio de los negocios internacionales, de ahí que se encuentre muchísima literatura en relación al grado de internacionalización y el rendimiento (Wheeler, Ibeh, y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998). No obstante, existen unas medidas o dimensiones comúnmente aceptadas como medidas de la internacionalización que son:

- Ratio de ventas extranjeras sobre el total de las ventas
- Cantidad de empleados en el extranjero
- Número de países en los que la empresa vende sus productos y/o servicios

Depperu y Cerrato (2006) también, nos muestran otras medidas de la internacionalización como: recursos extranjeros, producción extranjera sobre el total de la producción, número internacional de socios extranjeros, cantidad de fusiones y adquisiciones internacionales y las fuentes de capital extranjeras.

A pesar de sus limitaciones, el ratio más usado por la comunidad científica como medida de la internacionalización es el de ventas extranjeras sobre el total de ventas de la empresa.

Hassel *et al* (2003) argumentan que la internacionalización de las empresas no sólo debe medirse desde el punto de vista de la producción, también debería medirse desde la visión corporativa internacional, es decir, evaluarla desde el tipo de inversión extranjera. Dicho de otro modo, desde la calidad de sus socios inversores extranjeros, de su capacidad y estructura financiera; identificando así tres medidas de internacionalización desde el punto de vista financiero: a) porcentaje de

la propiedad extranjera sobre el total de la propiedad, b) cantidad de stock en las bolsas extranjeras, c) la adopción de las normas de contabilidad internacional, a fin de determinar de manera más eficiente la situación empresarial para los socios extranjeros.

Si bien un cierto número de estudios han encontrado un apoyo empírico fuerte en la hipótesis, de la relación que existe entre la internacionalización y el rendimiento (Hitt *et al*, 2006; Lu y Beamish, 2004; Moen y Servais, 2002,) en otros estudios no (Yeung y Mok, 2005).

Zou y Stan (1998) mostraron mediante una revisión teórica empírica que existe una estrecha relación entre la internacionalización (exportación) y el rendimiento. Para lo cual, hacían una clasificación de variables internas y externas. Entre las primeras se pueden encontrar a: las características de la estrategia de marketing internacional, las actividades y percepciones de la dirección, y las características y competencias de la empresa. Para el caso de las variables externas estas se encuentran las relacionadas con el sector, tanto extranjero como local, y se asume que el rendimiento es el resultado de la interacción de estas dos variables. Por tanto, como consecuencia de dicha interacción se obtendrá un rendimiento financiero (ventas, ingresos y crecimiento) y no financiero (éxito percibido, satisfacción y metas alcanzadas). Existiendo evidencia empírica que relaciona dichos conceptos (Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008).

2.3.E NATURALEZA Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Desde el punto de vista del *management*, la búsqueda y consecución de ventajas competitivas se viene planteando en torno a la Teoría de Recursos y Capacidades, así que, los recursos y capacidades necesitan acumularse y explotarse para su posterior transferencia (Almeida y Phene, 2004; Lee *et al*, 2008; Ordóñez de Pablos, 2006), las empresas también podrían conseguir ventajas competitivas mediante las redes y vinculaciones (KBV y SCT) con especial énfasis en la transferencia y acumulación de activos intangibles como en el conocimiento, al aceptarse hoy en día, en muchas investigaciones, como una de las fuentes más

importantes para la obtención de ventajas competitivas (Acedo, Barroso y Galán, 2006; Hatch y Dyer, 2004; Lee *et al*, 2008; Ordóñez de Pablos, 2006).

Las decisiones de expansión internacional de una empresa están basadas en el análisis específico de las ventajas de la localización (i.e. geografía económica) (Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Buckley y Ghauri, 2004; Carpano *et al*, 2006; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007). Es decir, en el entorno nacional (Elenurm, 2007; Porter *et al*, 2008; Toppinen *et al*, 2007; Zeng *et al*, 2008).

Dunning y Lundan (1998) desde el enfoque de las IDE, mostraron que una empresa explota ventajas específicas y transfiere conocimientos a otra particularmente a la del país anfitrión. La literatura del *management* nos presenta que tales ventajas podrían ser la intensidad en investigación y desarrollo (I+D) (Gustavsson, Hansson y Lundberg, 1999; Irving y Robert, 1992; Roper, 1997) la diferenciación del producto, el tamaño y experiencia, el empuje para el ingreso en los mercados de capitales extranjeros (Chen y Lin, 2006; Ito y Pucik 1998; Ramaswamy, Kroeck y Renfort, 1996). Adicionalmente, es importante mencionar que existen otros factores que radican en el enfoque de las IDE y que han contribuido en la explicación de la competitividad de la empresa en un contexto internacional como son: el tamaño del mercado, las características de la fuerza laboral, la ubicación geográfica, y la dotación de factores. Sin embargo, éstos determinantes son válidos en un contexto puramente abstracto en donde los aspectos institucionales son irrelevantes o idénticos en todas las economías (Hatch, 1997; Krugman, 2006; Meyer *et al*, 2009). Por supuesto, esto no es cierto, y es que, en la práctica existen una serie de factores institucionales y políticos que sin duda, desempeñan un papel importante (Porter, *et al*, 2008; Sala-i-Martin *et al*, 2008). Este otro tipo de factores pueden ser manejados mediante las políticas gubernamentales (acciones de los gobiernos) y pueden convertirse en instrumentos de atracción o repulsión para la obtención de la ventaja competitiva de la empresa (Arze y Svebsson 1997; Cho, Moon y Kim, 2009; Jin y Moon, 2006; Jones y Crack, 2001; Porter *et al*, 2008; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000).

El análisis de la ventaja competitiva tiene consideraciones importantes para nuestro análisis, como el grado de transferibilidad de esos recursos escasos, o

cuando se trata de replicarlos en otros contextos (Grant, 2005; Hatch y Dyer, 2004) o cuando son creados en función del capital humano (Hatch y Dyer, 2004; Schone, 2007) o también, cuando la ventaja competitiva es creada por factores provenientes del país de origen de la empresa como la dotación de recursos y el entorno (Agrawal y Kamakura, 1999; Cho, Moon y Kim, 2007; Dunning y Lundan, 1998; Fernández, 1992; Salas, 1999).

El origen de la ventaja competitiva descansa sobre los factores del entorno, los recursos del país de origen y del país extranjero de la empresa, conjuntamente con sus capacidades internas (RBV) (Dunning y Lundan, 1998; Grant, 1991, Fahy, 2002; Toppinen, 2007; Zeng *et al*, 2008) mientras que para Fumas (1993) el origen de la ventaja competitiva se centra en la mezcla de factores macroeconómicos, factores sectoriales, factores institucionales, y de los aspectos internos de la empresa.

Hatch y Dyer (2004), mediante un estudio empírico sobre la industria del semiconductor de EEUU, Asia y Japón demostraron, que la ventaja competitiva recae primordialmente en los aspectos internos de la empresa, a diferencia de Meyer *et al* (2009) que la ventaja competitiva descansa en el comportamiento y en las relaciones que la empresa mantiene con su entorno.

Las ventajas competitivas de las empresas se generan como consecuencia del aprovechamiento de las economías de escala y alcance, de la extensa especialización y división del trabajo, de la separación de tareas entre decisores y ejecutores, y de la búsqueda de la estandarización de los productos, tal como lo demostraron empíricamente Sánchez, Montserrat y Sánchez (2005) que con estas variables la empresa española del sector cerámico construyó sus ventajas competitivas.

Las fuentes y factores de ventaja competitiva se constituyen sobre la sumas de factores tanto macroeconómicos como microeconómicos, dado que, la empresa nada puede hacer para influir en los primeros porque estos proceden del entorno y en consecuencia condicionan su ventaja competitiva (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Salas, 1993). Por ello, las empresas centran sus esfuerzos

en obtener ventaja competitiva a partir de sus recursos y capacidades internas. No obstante, esta visión se ha ampliado y también la constituyen sobre la relación con sus socios más cercanos, que son los clientes de la empresa; ya que todos los productos y servicios que se desarrollan hoy en día no se podrían comercializar sino se contara con la aceptación de estos. Es por ello que, las empresas consolidan su ventaja competitiva en base a las relaciones interpersonales (Day, 2007; Jin y Moon, 2006; Knight y Kim, 2009; Williams, 2007) es decir, que hemos pasado de comercio transaccional al comercio de relaciones interpersonales *entre cliente y empresa* (Bolton, Lemon y Verhoef, 2004; Villarejo y Sánchez-Franco, 2005).

Mediante la marca también, se puede construir una ventaja competitiva tal como lo demostraron empíricamente: Desarbo, Grewal y Wind (2006), Villarejo y Sánchez-Franco (2005), y Zeng *et al* (2008).

Actualmente otro de los factores determinantes de competitividad de la empresa se encuentra en el capital social, tal y como lo vienen demostrando numerosos estudios (Arenius, 2002; Belso-Martínez, 2006; Castro, 2005; Chen y Lin, 2006; Elenurm, 2007; Lu, y Beamish, 2004; Yli-Renko, Autio y Tontti, 2002). Por consiguiente, dicho capital está muy ligado a la gestión de los conocimientos al ser otra de las fuentes de ventaja competitiva (Lee *et al*, 2008, Ordóñez de Pablos, 2006; Yli-Renko, Autio y Tontti, 2002).

Por otra parte también, se encuentran investigaciones que demuestran que para competir con éxito en los mercados extranjeros las empresas han de contar un *alto nivel desarrollo tecnológico* (Chen y Lin, 2006; Ho, 2005; Jones y Crack, 2001; Zeng *et al*, 2008). Dicho desarrollo ha permitido que las empresas se vuelvan más *innovadoras*, siendo capaces de adaptarse a las nuevas exigencias impuestas por los mercados (Chen y Lin, 2006; Jin y Moon, 2006; Knight y Kim, 2009; Toppinen *et al*, 2007).

Otra de las fuentes y bases determinantes de la creación de ventaja competitiva tiene que ver con la ubicación o localización estratégica (*deslocalización*) de la empresa ya sea para su distribución o fabricación de sus productos y servicios. De allí que existan una serie de investigaciones que han

intentado explicar esta variable (p.ej. Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Carpano *et al*, 2006; Elenurm, 2007; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007). Es decir, las empresas buscan las naciones que sean más atractivas para su Inversión Extrajera Directa (IDE), ya sea por incentivos fiscales, por la disponibilidad de mano de obra barata, o por la disponibilidad de recursos naturales, etc.

Por lo otro lado, desde los estudios realizados por Porter (1990), pasando por Fahy (2002), Chen y Lin (2006), hasta el presente, **los gobiernos** vienen jugando un papel muy importante ya que son éstos los que con sus políticas fiscales y legales, hacen de las naciones los lugares más atractivos para las IDE. Por tanto, los enfoques propuestos por la teoría económica como el neoliberalismo e institucionalismo vienen jugando un papel decisivo y relevante en la competitividad de las empresas en el extranjero. Tal es el caso encontrado en investigaciones más recientes de Cuervo-Cazurra (2008) y Del Sol y Kogan (2006), que han encontrado que las reformas y la apertura del libre mercado han hecho que las empresas se vuelvan más competitivas o que se vean obligadas a conquistar nuevos mercados al verse disminuido el tamaño de sus mercados. Dicha situación ha hecho que ciertas empresas se preocupen por imitar las mejores prácticas de *management* (*benchmarking*) y que han permitido que otras empresas se muestren más exitosas en los mercados extranjeros (Davis, Desai, y Francis, 2000; Christmann y Taylor, 2006; Meyer *et al*, 2009).

En resumen, estas y otras variables propuestas por la literatura aquí analizada constituyen las fuentes o variables que ayudan a que las empresas puedan alcanzar con éxito los mejores rendimientos internacionales (Competitividad Internacional).

2.3.F MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Para Traillé y Da Silva (1996), la competitividad internacional es un concepto dinámico que siempre se ha medido por muchos estudiosos del campo de la economía internacional, como una función del comercio internacional (exportaciones–importaciones), ya sea éste a nivel de naciones, industria o empresa. En su estudio empírico realizado en la industria de la alimentación, de

bebidas y tabaco, usando información de los Bancos centrales de países como EEUU, Francia, Alemania, Italia, Los Países Bajos, Portugal y Reino Unido, éstos investigadores argumentaban que como medida de la competitividad internacional se puede utilizar los flujos de comercio de las multinacionales, ya que detrás de estos se esconden actividades como: licencias, franquicias, *Joint Ventures*, alianzas estratégicas, actividades de investigación y las actividades tanto nacionales como internacionales, es decir, que cuando se habla de competitividad internacional se habla de producción internacional; que se traduce en el crecimiento proveniente de los ingresos de los accionistas (*shareholder*) locales. Los autores también reconocen la importancia que cumplen las IDE en la competitividad internacional ya que su aumento o disminución podría alterar los resultados de la productividad, centrándose básicamente en variables como las tasas de intercambio de la compra de compañías extranjeras para la distribución (*supply chain*).

Ho (2005) propone las siguientes dimensiones y medidas económicas y financieras, para medir la competitividad corporativa, entendiéndose según él a ésta como competitividad internacional (tabla 2.4).

Tabla 2.3: Medidas de la competitividad corporativa

DIMENSIONES	MEDIDAS CONTABLES
PRODUCTIVIDAD	Ventas por empleado.
Precio/ coste de la competitividad.	Ingresos brutos y margen de operaciones.
Tecnología y desarrollo de la innovación.	Gastos de capital/Ventas y I+D/Ventas.
Estructura financiera y acceso a los recursos de capital.	Deuda a largo plazo /retorno del capital utilizado.
Creación del Valor.	Precio/Ratio de ingresos.
	Precio - Ratio del valor en libros.
PROCESOS	Inversión a largo plazo /ventas.
Estrategia de inversión.	Operaciones de activos extranjeros /ventas totales.
Internacionalización.	Tamaño de la empresa (porcentaje de las ventas).
Economías de escala y de scope (alcance).	Activos extranjeros/Producción.
Marketing y proximidad de los clientes.	
PERFORMANCE	Participación en el mercado.
Eficiencia. Economías de escala.	Ventas extranjeras/Crecimiento de las ventas totales.
	Ventas/Activos.
Rentabilidad: Crecimiento.	Ventas y ratios de ganancias.
Margen y retorno.	Margen de operación y crecimiento.
	Retorno de total activos y crecimiento.
	Retorno sobre valor.
Creación del Valor.	Valor del beta (riesgo de la Empresa).
	Crecimiento proporcional de los ingresos.
	Valor en el mercado en activos.
STAKEHOLDERS	Precio de intercambio.
	Pagos de los empleados/sobre el crecimiento de las ventas.

Fuente: Ho (2005)

Chen y Lin (2006) estudiaron el rápido crecimiento que han experimentado, sectores como el textil y los sectores de alto desarrollo tecnológico en Taiwán, estos autores usaban tres medidas contables o financieras para evaluar la competitividad internacional de las empresas. Uno el comúnmente llamado ROA (*Return on Assets*) un segundo llamado EVA (*Economic Value Added*), que indica el valor económico de los ingresos de una empresa durante un año determinado, y el tercero MVA (*Market Value Added*), que indica el valor económico de la empresa en libros contables; pero en el mercado, es decir, que explica el comportamiento futuro de la empresa en los mercados de valores. Se puede decir que, una empresa obtiene un mejor EVA, cuando sus ingresos creados están muy por encima del coste de capital. Es importante mencionar, que para establecer dichos cálculos es necesario separar los gastos de impuestos y las actividades de financiación.

Depperu y Cerrato (2006) proponen un gran número de indicadores de mucha utilidad para medir el concepto de la competitividad internacional. Sus propuestas de medida son:

- A. *Rendimiento internacional post* (competitividad “ex post”) podría ser medido con los siguientes indicadores:
 - Tasa de crecimiento del Ratio (TCR), Ventas Extranjeras/Ventas Totales.
 - Retorno de la inversión extranjera, tales variables podrían ser medidas por los ratios ROI (*Return on investment*) y ROA (calculado sobre la inversión extranjera).

- B. *Rendimiento internacional ante* (competitividad “ex- ante”) medido a través de los siguientes factores:
 - Calidad de los clientes internacionales, que podría ser medido en términos de dimensión, notoriedad, reputación y por el ratio de fidelidad de clientes extranjeros.
 - Reconocimiento de la marca en mercados internacionales, es un recurso intangible que es considerado una pieza clave potencial de la competitividad.

- Listado en el extranjero del stock exchange (mercado de valores), es un recurso que mide las capacidades de atracción financiera en los mercados internacionales.
- Número internacional de patentes y marcas comerciales.

Ambos factores, tanto cuantitativos como cualitativos son necesarios para definir y medir la competitividad internacional a nivel de empresas cualesquiera sea su tamaño. Sin embargo, los indicadores cualitativos demandan mayor tiempo en su operacionalización y la capacidad de toma de decisiones de los gerentes se alarga prefiriendo en muchas ocasiones las medidas más objetivas. Se resalta la importancia que presentan otros indicadores cualitativos que podrían ser usados como medida en la competitividad internacional. Estos pueden ser básicamente los siguientes (Depperu y Cerrato, 2006):

- Capacidad de atraer personal cualificado a nivel internacional
- Intentos de imitación de los competidores
- Calidad de los socios extranjeros
- Calidad del staff de la dirección para involucrarse en las actividades internacionales.

Tabla 2.4: Extensión de las medidas de la competitividad internacional de Buckley

COMPETITIVIDAD	MEDIDAS	POTENCIAL	PROCESOS
Buckley, Pass y Prescott ,1988)	-Rentabilidad de la participación en el mercado.	-Desarrollo tecnológico. -Control efectivo de los costes y precios en el largo plazo.	-Estrategia de inversión. -Comercialización de la tecnología. -Relación con los clientes. -Actitud frente a la internacionalización.
Buckley, Pass y Prescott ,1990) (sector manufactura)	-Rentabilidad de la participación en el mercado.	-Inversiones en investigación y desarrollo. -Comercialización de I+D.	-Enfoque del management. -Relaciones internas y externas. -Integración funcional interna. -Comunicación.
Buckley, Pass y Prescott ,1992) (sector financiero)	-Rentabilidad. -Retorno de la inversión.	-Innovación de la producción y la sofisticación. -La gestión del dinero. -Las redes europeas.	-Necesidades y entrenamiento del personal. -División de control. -Diversificación versus enfoque.
Sector del Software.	-Rotación de las ventas. -Crecimiento de las ventas. -Ingresos brutos.	-Naturaleza y habilidades del personal. -Valor añadido entregado a los principales socios. -Contactos y relaciones en los mercados claves. -Calidad del Producto.	-Sistema y estilo de la estructura organizacional. -Coherencia del management. -Compromiso de la dirección con las <i>networks</i> y los <i>partners</i> .
Sector de consultaría.	-Rentabilidad. -Tiempo y costo efectivo.	-Naturaleza y habilidades del personal. -Nicho central del negocio. -Contactos y relaciones en los mercados claves.	-Enfoque de mercado. -Esfuerzos por el desarrollo de las relaciones. -Sistema y estilo de la estructura organizacional.

Fuente: Coviello, Ghauri y Martin (1998)

Coviello, Ghauri y Martin (1998) realizaron un estudio de casos en dos sectores: en la industria de servicios de desarrollo de software y en la industria del sector de consultoría. El estudio pretendía mostrar otras medidas y fuentes de la competitividad internacional que no habían sido analizadas por Buckley, Pass y Prescott (1988; 1990). Sus principales medidas se pueden resumir en la tabla 2.3. La propuesta de éste estudio empírico, era demostrar que la competitividad internacional no sólo es un resultado financiero, sino que también, depende de las relaciones formales o informales con otras compañías, así como también de las habilidades de los trabajadores y del compromiso de la dirección. De esta forma criticaban las conclusiones presentadas por Buckley y sus colegas, ya que estos no miden la competitividad internacional real de la empresa, en tanto que la competitividad internacional es *“el resultado de las medidas contables mas la integración de los procesos organizacionales, con relación al entorno.”*

2.4 MODELOS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Los modelos de competitividad internacional son muy valiosos cuando se trata de evaluar este campo de estudio ya que, dichos modelos permiten situar de manera gráfica tanto a políticos, gerentes de empresas, e investigadores sobre la interacción y funcionamiento de los factores sobre los cuales se construyen las ventajas competitivas internacionales de las empresas.

En este apartado, se presentan los principales modelos de competitividad internacional existentes hasta la fecha. Primeramente se muestra la formulación del modelo de competitividad planteado por Grant (1991) sobre la ventaja competitiva internacional; quizás, este modelo sea el más completo y el más cercano al estudio de la competitividad internacional a nivel de empresas. A continuación también se analiza el modelo *“Flagship Firm”* (D’Cruz y Rugman, 1993) de la competitividad internacional de la empresa. Seguidamente, el modelo centrado en las características de la competitividad internacional de Canals (1994), al mismo tiempo que se incluye el modelo de la ventaja competitiva de Fahy (2002) analizada en contextos globales.

Después de la presentación de los modelos anteriores se analiza el modelo del Doble Diamante de Moon y Lee (2004) de la competitividad internacional de las empresas, resaltando que éste fue un modelo creado en sus inicios para medir la competitividad de las naciones y hoy con aplicación a las empresas multinacionales.

Como último modelo de estudio, el modelo de la competitividad internacional de las empresas presentado por un organismo internacional perteneciente a la OMC (CCI, 2007).

Dicha secuencia y clasificación del análisis de los modelos de competitividad internacional de la empresa corresponde al año en que estos han sido publicados.

2.4.A MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA INTERNACIONAL

Grant (1991) basándose en los trabajos de Porter (1990) propone el modelo de ventaja competitiva en el contexto internacional (fig. 2.2). En éste puede verse cómo la ventaja competitiva de la empresa depende de las fortalezas y debilidades internas de la misma, por un lado, y por otro, de las características del sector en cuanto a su potencial de globalización (oportunidades y amenazas de competir globalmente en dicho sector). Además, en el otro extremo del modelo vemos que ambos factores se ven condicionados por cuatro dimensiones derivadas del país de origen de la empresa, que constituyen el denominado Diamante Nacional: condiciones de la demanda, condiciones de los factores, sectores afines y auxiliares y la estrategia y estructura de la empresa (Porter, 1990; Toppinen *et al*, 2007).

Un aspecto especialmente relevante del modelo es que permite situar muchos de los análisis teóricos y empíricos realizados acerca del fenómeno de la globalización y diferenciar así, los tres niveles considerados anteriormente (Casillas, 2001). Por consiguiente, es posible encontrar numerosas investigaciones que se centran tanto en la determinación de las variables sectoriales que afectan a la internacionalización de las empresas de dicho sector, como en poder clasificar a los mismos en función de su grado de globalización real y potencial; otros por el contrario se centran en los factores nacionales que influyen en la competitividad internacional de sus empresas, tratando de explicar cómo y por qué determinados

países son especialmente competitivos en ciertos sectores (Porter, 1990). Por último otras investigaciones buscan las variables internas de la organización, las habilidades o recursos, que le permiten a ésta ser competitiva en competencia global (Fahy, 2002; Hatch y Dyer, 2004).

Conseguir una ventaja competitiva, como se ha dicho, requiere que la empresa encaje sus fortalezas internas en recursos y capacidades con los factores clave de éxito del sector en relación con la ventaja competitiva (Grant, 1991). Los sectores globales difieren de los sectores nacionales en el hecho de que las empresas están localizadas en países distintos (Grant, 2005), y su potencial de generar ventajas competitivas depende no sólo de sus stocks internos, recursos y capacidades, sino también, de las condiciones de su entorno nacional y, en particular de los recursos disponibles donde opera (Buckley y Ghauri, 2004; Fahy, 2002; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007).

Figura 2.2: Modelo de la ventaja competitiva internacional de Grant



Fuente: Grant (2005, p. 502)

2.4.B EL MODELO “FLAGSHIP FIRM”

Éste modelo se conoce como el modelo de los cinco socios de la competitividad internacional y fue elaborado por D’Cruz y Rugman (1993), también llamado “*Flagship Firm*” (fig. 2.3), este es un modelo de organización que nace de

necesidad de hacer que las empresas sean más competitivas internacionalmente, y que, por ende afronten mejor los mercados globales.

La principal contribución de este modelo es que se construye sobre la base de las relaciones de cooperación y colaboración de cinco socios pertenecientes a una red de negocios (*business network*), donde uno de los integrantes, es *el líder o socio líder* que conduce, por decirlo de alguna manera, el “*barco empresarial*” por los mercados extranjeros, donde las piezas claves son *los clientes, los proveedores, los competidores, y la infraestructura no comercial*, que comprende las actividades como los servicios que prestan los gobiernos (i.e. la educación, la salud pública, los servicios sociales, y las industrias culturales) (Rugman y D’Cruz, 1997).

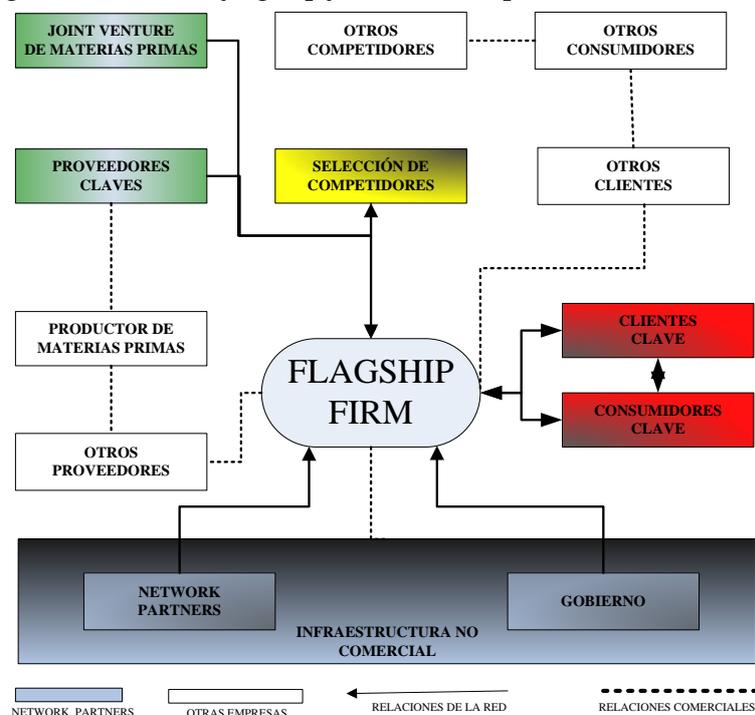
El “*Flagship Firm*” es típicamente una corporación multinacional, que tiene perspectiva y recursos de liderazgo en la creación y consecución del éxito de la estrategia global. Es el encargado de lograr, guiar hacia el éxito ese barco en la búsqueda de una mejor posición competitiva internacional. Este modelo se basa en las relaciones de cooperación y competitividad de los 5 socios, mediante actividades de: benchmarking, redes (*network*), actividades de estándar global (producto o servicio que necesita adaptaciones mínimas para otro mercado) reestructuraciones constantes de la producción de los productos y servicios ofrecidos por los socios que integran la red, adaptándolos al enfoque de las relaciones y de la competición internacional. Así, con los proveedores del “*Flagship Firm*” se mantiene una relación cerrada o casi cerrada, donde éstos son proveedores únicos o casi únicos, a diferencia de otros proveedores. Este tipo de integrante maneja información privilegiada de la red a la que pertenece y al formar parte de esta son responsables del éxito o fracaso del “*Flagship Firm*”. A los clientes también se les valora como una pieza clave dentro de éste modelo porque también comparten información privilegiada de la red y se mantienen acuerdos cerrados como parte del compromiso de la red (D’Cruz y Rugman, 1994).

Las «*Flagship Firms*» no sólo comparten información sino que también comparten otras actividades similares, como la participación en el mercado o las ventas. Como ejemplo se puede citar a Nissan, Toyota y Mitsubishi, que algunas veces se unen porque tienen interés similares o de colaboración, como es el caso

de acuerdos de participación de las ventas, la transferencia de tecnología, programas de desarrollo de proveedores, (i.e. trabajan juntas en la búsqueda de proveedores extranjeros de materias primas) (D’Cruz y Rugman, 1993) a pesar de que estas empresas son competidoras directas. Otro caso más reciente es el de la colaboración de Chrysler y Fiat, donde dichas empresas han suscrito un acuerdo para el intercambio de tecnología y mercado (i.e. USA-Europa), a fin de afrontar con mayor éxito los mercados globales producto de la crisis financiera internacional (Expansión, 2009, p.13).

Las redes de colaboración permiten que los competidores aceleren el proceso de aprendizaje mediante el acceso de los recursos y la experiencia de otras empresas con mejor preparación en algunas actividades. En el “*Flagship Firm*” también es importante tener en cuenta al último integrante, las infraestructuras no empresariales, puesto que estos poseen capital humano, recursos naturales, recursos tecnológicos, etc. Aquí se encuadra a las universidades, a las escuelas de negocios, instituciones de investigación y desarrollo; con las que se podrían negociar proyectos de desarrollo conjuntos (D’Cruz y Rugman, 1994).

Figura 2.3: Modelo *flagship firm* de la competitividad internacional



Fuente: D’Cruz y Rugman (1993; 1994)

La aplicación empírica de éste modelo (D'Cruz y Rugman, 1993; 1997) mostró como las firmas europeas han logrado el éxito mediante aplicación del modelo "*Flagship Firm*" de competitividad internacional. Encontraron que mediante actividades como la reestructuración de la producción (rediseño) se puede competir internacionalmente. Sirva de ejemplo, el caso de IKEA que tiene acuerdos cerrados de producción y ventas en un 95%, y ésta empresa tan sólo se encarga de la compra materias primas; mientras que su producción la realizan sus proveedores dentro de su planta de producción, donde tienen el control de sus procesos. Esta empresa prácticamente ha rediseñado su negocio, teniendo otra idea de negocios, donde ha hecho del cliente un socio activo, por ejemplo, en el transporte y el ensamblaje que anteriormente era una actividad de la empresa, y hoy son hechas por los clientes en la comodidad de su casa eliminando así la empresa dos procesos importantes del sistema de ventas de muebles. Otro importante ahorro de costes radica en la no producción de sus muebles, ya que la empresa sólo se encarga del diseño de éstos, logrando no tener inversiones en materias primas y un inventario cero, porque esta es responsabilidad de los socios proveedores (D'Cruz y Rugman, 1993). En la figura 2.3 se nos muestra el *modus operandi* de este modelo de competitividad internacional basado en las relaciones y la cooperación.

Este modelo no sólo ha sido usado por IKEA, como soporte de apoyo de competición internacional, sino que también, al día de hoy, es empleado por empresas como: Benetton, France Telecom, Alcatel, entre otras (Rugman y D'Cruz, 1997).

Coincidentemente con la idea planteada por D'Cruz y Rugman (1994) en el modelo "*Flagship Firm*". Arenius (2002) demuestra, mediante un estudio empírico aplicado en el sector de desarrollo de software en Finlandia, como el capital social (cooperación) puede ayudar a configurar las ventajas competitivas de la empresa en los mercados internacionales, es decir, que la empresa no sólo debe preocuparse por el capital financiero y humano, sino que también, es necesario tener en cuenta a este otro tipo de capital (social) que puede permitir a la empresa obtener un mejor redimiendo en el mercado extranjero. En esa línea también están los trabajos de Yli-Renko, Autio y Tontti (2002) y Gimeno (2004).

2.4.C MODELO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE CANALS

Tomando como base el modelo de Diamante Nacional de Porter, Canals (1994) describe un modelo (fig. 2.4) más general para identificar qué factores determinan, que las empresas sean más competitivas a nivel internacional. Este modelo está basado en la evidencia empírica de numerosas empresas de diversos sectores. Ciertas explicaciones macroeconómicas tradicionales al fenómeno de la competitividad internacional, basadas en el tipo de cambio o los costes de los factores productivos, resultan a todas luces insuficientes. En estudios realizados a sectores globales, como: automóviles, video, banca, relojes etc. se pudo observar que había tres tipos distintos de factores que inciden en la capacidad de una empresa para competir a nivel internacional.

En primer lugar, se encuentran *las ventajas del país* que lo entendemos como el conjunto de factores que se dan en un país determinado y que afectan al conjunto de empresas que operan en él. Este tipo de ventajas incluyen factores básicos de producción, como el coste de capital, los salarios, o los impuestos, así como los factores productivos creados, como el nivel de educación o el sistema científico de un país, y el sistema financiero o la red de infraestructuras. Estos tipos de ventajas ya incluidas en el trabajo de Porter (1990). En segundo lugar, se encuentra el tipo de factores que inciden sobre la competitividad, que están relacionados con el sector al que la empresa pertenece, como la existencia de un alto nivel de innovación de clientes exigentes, de barreras de entrada, o de una intensiva rivalidad; son factores que afectan a la capacidad de una empresa para competir a nivel internacional. El tercer tipo de factores se encuentra dentro de la misma empresa (RBV), y engloba aspectos como: la capacidad de desarrollar nuevos productos, y la innovación o el servicio.

El proceso de creación de ventajas competitivas dentro de una empresa es poco conocido, y ha sido completamente olvidado en el campo de la estrategia empresarial se han producido nuevas aportaciones en conceptos tales como: competencias básicas, activos y recursos estratégicos o factores organizativos.

En resumen, según Canals (1994) la capacidad de una empresa para competir con éxito a nivel internacional depende de una combinación crítica de las ventajas del país, sector, y empresa. Es importante no olvidar que estos factores están estrechamente relacionados entre sí y que todos ellos tienen un impacto final en la cuenta de resultados (Canals, 1994).

Figura 2.4: Modelo de la competitividad internacional de Canals



Fuente: Canals (1994)

2.4.D MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN CONTEXTOS GLOBALES

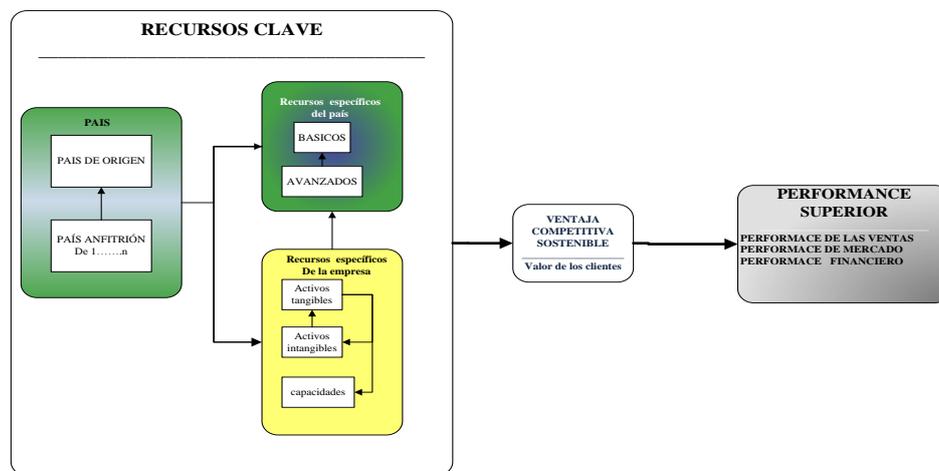
Fahy (2002) en un estudio realizado a 200 empresas de complementos de automóviles, bajo el enfoque de la RBV, también encontró que no sólo los recursos y capacidades de la empresa determinan su competitividad internacional, las condiciones de los países, también, contribuyen a afrontar los mercados internacionales con mayor eficiencia, plantea un modelo de la ventaja competitiva en un contexto global (fig. 2.5), acorde con las investigaciones más recientes (Cho, Moon y Kim, 2009; Hao-Sung, 2003).

Utilizando los ratios financieros, ROE (*Return on Equity*) y ROA (*Return Assets*), determinaba el rendimiento de la empresa sobre los competidores y, mediante la utilización de variables cualitativas determinaba la ventaja competitiva. Dichas variables son básicamente: la disponibilidad de efectivo en banco y real, la reducción de los costes de los compradores, diseños registrados, incentivos del

gobierno, demanda de innovación de los compradores, el *know how* en ingeniería y diseño, acceso a la mano de obra barata, acceso a la educación, mano de obra cualificada, nivel de experiencia de la dirección, patentes registradas en productos y procesos, equipamientos en las plantas de producción, sistemas de control de calidad, habilidad para tratar a los clientes, reputación de la empresa, habilidad para tratar con los proveedores, y la habilidad con la que interactúan los grupos de trabajo.

La principal conclusión que se puede recoger de modelo planteado por Fahy (2002) es que la ventaja competitiva en entornos globales se encuentra soportada básicamente en tres pilares fundamentales (fig. 2.5) que son: el país de origen, el país anfitrión, y los recursos y capacidades de la empresa (RBV). Una de las limitaciones del modelo es que no contribuye a decir que recursos o capacidades determinan la ventaja competitiva global.

Figura 2.5: La ventaja competitiva de la empresa en un entorno global desde la RBV



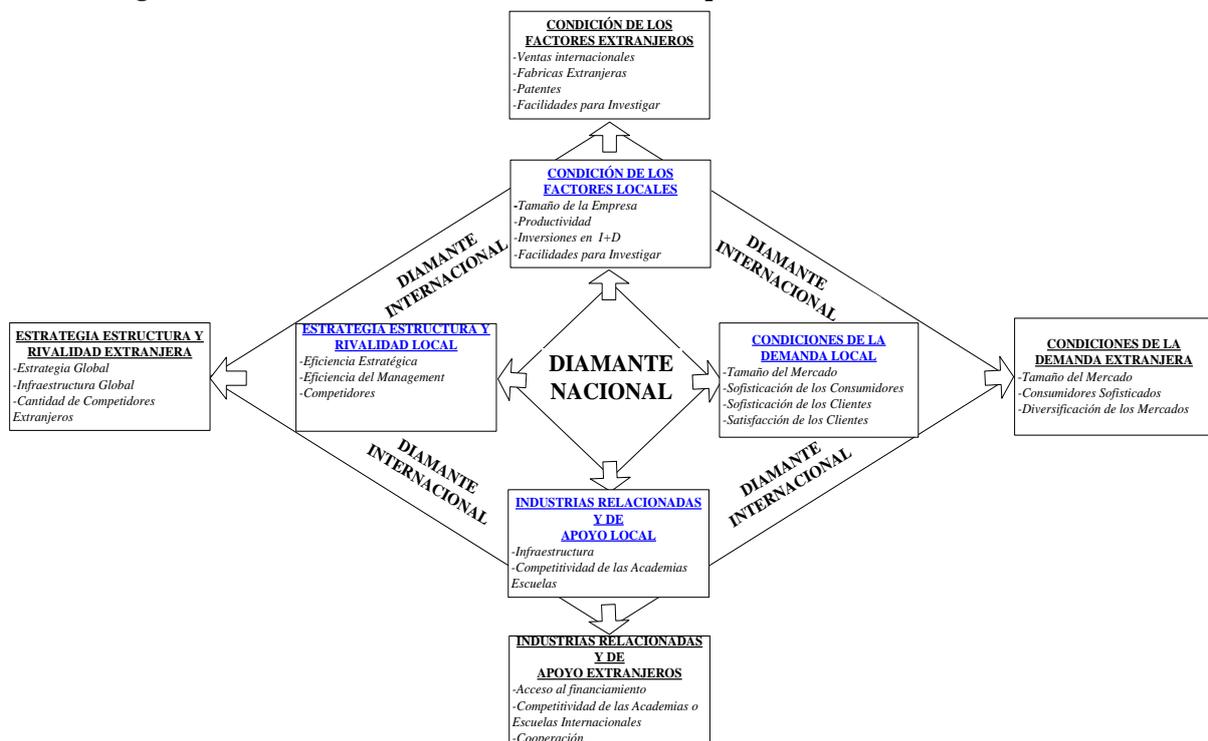
Fuente: Fahy (2002)

2.4.E MODELO DEL DOBLE DIAMANTE EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MULTINACIONALES

Si bien el modelo de Porter (1990) criticado por Moon, Rugman y Verbeke (1995), estaba centrado en las características del país de origen, ha sido aplicado escasamente a las empresas de hecho se puede decir que hasta la fecha éste es el único trabajo que usa en sus estudios el Doble Diamante de la competitividad de las

naciones. En su trabajo Moon y Lee (2004) realizaron una aplicación empírica de su modelo de competitividad (1998), fundamentalmente creado para medir y evaluar la competitividad de los países, pero esta vez con una gran diferencia significativa, aplicado a compañías multinacionales. Éste modelo tenía por finalidad explicar que la competitividad de las multinacionales estaba soportada básicamente en dos Diamantes, uno nacional y otro extranjero (fig. 2.6), tal y como se mostraba en Moon, Rugman y Verbeke (1998). En dicho trabajo se dice que la competitividad internacional no sólo se sustenta en el rendimiento financiero de la empresa, sino que también, está sustentada en otras variables cualitativas, tanto nacionales como extranjeras. Es por ello que para sustentar empíricamente éste modelo, analizaron la competitividad internacional de dos grandes empresas multinacionales, Sony y Samsung Electronic Ltda. (SEC). Ambas empresas pertenecientes a los mismos sectores industriales (electrónicos y electrodomésticos), la primera fundada en 1946 y la segunda en 1971 respectivamente.

Figura 2.6: Modelo del doble diamante de la competitividad de las multinacionales



Fuente: Elaboración propia (basado en Moon, Rugman y Verbeke, 1998; Moon y Lee, 2004)

Los autores consideraban que el Diamante de Porter era muy ambiguo cuando se trataba de analizar empresas multinacionales, al considerar las

actividades multinacionales como una variable exógena. Por el contrario, Moon y Lee (2004) consideraron las actividades multinacionales como una variable endógena dentro del análisis de la competitividad entre empresas. Para realizar este análisis los autores citados consideran los cuatro factores de Porter (1990), pero con una diferencia importante en el análisis, dado que, para cada factor utilizan una base nacional y otra extranjera (fig. 2.6) definidas como:

a) Condición de los Factores. Para los factores básicos consideran las variables de ventas internacionales y el número de factorías extranjeras, tomando como referencia para los análisis los últimos tres años en promedio dependiendo del factor (fig. 2.6).

b) Condiciones de la Demanda. Éste factor de competitividad es evaluado mediante la diversificación de los mercados; que es representada por el ratio número de países en los cuales la empresa ha vendido sus productos, tomando como base siempre la media de los tres últimos años. Pudiendo hipotetizar que el alto ratio de diversificación de los mercados, indica una alta sofisticación internacional del mercado.

c) Industrias Relacionadas y de Apoyo. Cuando las empresas operan geográficamente en países distintos, al país de origen de la empresa, necesitan tener alianzas estratégicas, una buena infraestructura, tienen necesidades monetarias en el acceso a los créditos. También, necesitan aprovecharse de los nuevos avances desarrollados por los centros de investigación de las universidades, de allí que consideran a la competitividad de las universidades como un apoyo fundamental para la empresa en la consecución de ventajas competitivas de carácter internacional.

d) Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa. Porter (1990) argumentaba que la rivalidad local es superior a la de los rivales extranjeros. Esto es cierto en grandes economías como la norteamericana; aunque no en economías pequeñas como Singapur y Corea (Cho y Moon, 2000) donde la rivalidad está determinada por los rivales extranjeros. En el caso de las empresas analizadas sus ingresos y su rentabilidad dependen de los mercados mundiales, porque éste

tipo de empresas están acostumbradas a competir internacionalmente. Porter reconoce la importancia de las actividades internacionales, sin embargo, en su modelo no incluye esas actividades (Dunning, 2003). Para el análisis de las variables de éste factor de la competitividad internacional, los autores hacen uso de una encuesta a fin de determinar: la rivalidad internacional, el número de competidores extranjeros, la flexibilidad de la empresa, el liderazgo de los «CEOs» y la aceptación de la empresa en los mercados mundiales (i.e. *legitimidad*).

2.4.F MODELO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA DE LA OMC (CCI)

El Centro de Comercio Internacional (CCI) (2007), es una institución perteneciente a la OMC (Organización Mundial de Comercio) que ha desarrollado un sistema basado en aplicaciones informáticas, para medir la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Teniendo en cuenta la importancia que tienen estas empresas en los países en vías de desarrollo. Donde proponen el uso del *benchmarking* como herramienta para la mejora de su competitividad. Es decir, que las empresas debieran seguir las pautas de actuación seguidas por las empresas que ya compiten en los mercados internacionales, donde las variables que ayudan a tener éxito en dichos mercados son:

- a) La mercadotecnia, las ventas y las exportaciones
- b) Organización y dirección
- c) El control financiero
- d) Lista de verificación de producciones
- e) Estadísticas
- f) Análisis de estados financieros
- g) Barómetro de la empresa
- h) Los factores macroeconómicos

a) La Mercadotecnia, las Ventas y las Exportaciones. Cuando se habla de la mercadotecnia en la competitividad internacional se refiere a: los objetivos de mercadotecnia, al responsable de la mercadotecnia, a los cambios ocurridos en el mercado, al control de estándares de satisfacción de clientes, a la planificación de

cada unidad de producto o grupo de individuos, a la cadena de aprovisionamiento (*supply chain*), al sistema de comercialización de la empresa en el extranjero es decir, si opera con marca propia o de terceros. Y cuando se habla de las *ventas* éstas tienen que ver con los directivos encargados de las mismas, de su presencia en las ferias internacionales a fin de que estos logren una mayor participación en el mercado extranjero, y se preocupen por la búsqueda de nuevas colaboraciones (*networking*) y al uso de las nuevas tecnologías como herramienta del incremento de las ventas extranjeras. La exportación por su parte es analizada como un indicador que pretende es reflejar cuál es el impacto que tienen las ventas extranjeras en el rendimiento de la empresa.

b) Organización y Dirección. Esta variable está relacionada con la estrategia de la empresa, es decir, si la empresa cuenta o no con estrategias innovadoras, o realiza actividades de *benchmarking* para imitar a otras compañías. También se centra en el enfoque de la contratación de personal extranjero, ya sea de forma directa o mediante relaciones de *Joint-Venture* con firmas similares.

La gestión del medio ambiente también es considerada por el modelo, es decir, se busca empresas comprometidas con el *Green Management* y con aplicación de las mejores prácticas, tanto a nivel interno como externo (acorde con Aragón-Correa *et al*, 2008).

c) Control Financiero. Con este indicador de competitividad se pretende informar sobre la gestión del efectivo, tanto en números como en el factor tiempo, fundamental en las finanzas. Se evalúa si la empresa lleva una contabilidad financiera y otra de los costes de producción, a fin de determinar los precios; lo que le permite utilizarla como variable o fuente de ventaja competitiva internacional (Buckley y Casson, 1991; Hassel *et al*, 2003).

d) Lista de Verificación de las Producciones. Mediante este factor se intenta visualizar el alcance de la producción, es decir, si se produce local o regionalmente, también se trata de ver si la producción va en consonancia con las necesidades del mercado, mirar las relaciones con los proveedores, si existen relaciones formales (alianzas) o son simplemente relaciones de compra venta. El

acceso a las fuentes de investigación y desarrollo juega un papel determinante en este indicador de competitividad. También, se evalúa la capacidad de respuesta que tienen las empresas frente a la demanda del mercado mediante la aplicación de sistemas de gestión como el *Just in Time* o el *TQM*, o si la empresa posee o mantiene estándares de calidad a nivel de las ISO (certificaciones de estandarización de la calidad y medio ambiente) o los Sistemas *HACCP* (sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control).

e) Estadísticas. En este apartado se recogen indicadores de la actividad de la empresa tales como: porcentaje de las ventas sobre la exportación, número de empleados por cada función (clientes-proveedores), la fuente de suministros o inputs, el valor de porcentajes totales de la distribución de ingresos, productividad de capital, productividad de la maquinaria, productividad de trabajo, productividad de materia prima, y productividad de espacio (*layout*).

f) Análisis de los Estados Financieros. Este indicador recoge valores como: la intensidad de activos fijos, la intensidad de propiedades, proporción de activos fijos, proporción de activos corrientes, la facturación, la inversión, proporción del crecimiento, proporción de participación en el mercado de valores y la proporción de deuda sobre el total de la propiedad.

g) Barómetro de la Empresa. Refleja la proporción de deuda/patrimonio, volatilidad del acreedor, volatilidad de deudores, proporciones de liquidez, capital circulante, proporciones de ingresos por personal, proporción de gasto y proporción del coste de materias primas.

h) Los Factores Macroeconómicos. Se agrupan en los siguientes:

h.1) El Gobierno. Este indicador de competitividad se centra en las acciones realizadas por la administraciones como: la estabilidad del gobierno, la fiabilidad de las políticas económicas, la habilidad que tiene la empresa para involucrarse activamente en las decisiones respecto de las políticas macroeconómicas, la eficiencia en el cumplimiento de las políticas gubernamentales, la libertad del movimiento de las licencias de industrias, los controles de cambio de divisas, la

libre convertibilidad de la moneda sobre cuenta corriente, la libre convertibilidad de moneda sobre la cuenta de capital, la política comercial de las importaciones y las exportaciones, libertad para la importación y exportación de productos, reducción de los impuestos sobre las exportaciones, el cumplimiento de las normas de trabajo, grado de inversiones, libertad para libre movimiento internacional de ganancias e inversión de capital, acceso a los mercados de capitales internacionales, eficiencia de los procedimientos de aprobación de apertura de empresas, infraestructura ferroviarias, condiciones de las carreteras y autopistas, de aeropuertos y puertos marítimos, confiabilidad del servicio postal del correo, confiabilidad del sistema de teléfonos, disponibilidad y confiabilidad del correo electrónico, acceso a Internet, confiabilidad del suministro eléctrico, confiabilidad de provisión de agua y gas, y confiabilidad del tratamiento de residuos sólidos.

h.2) Banca y Finanzas. Incluye aspectos como: acceso a las fuentes de financiación a corto plazo de capital circulante, acceso a la financiación a largo plazo, y nivel de tasas de interés

h.3) Protección Legal y Ejecución. Aquí se englobarían: la protección legal de los derechos de autor, la protección legal de marcas de comercio, la protección legal de patentes, la protección legal del diseño industrial, la protección legal del personal, la ejecución y aplicaciones de la ley, la eficiencia de sistema judicial, los costes de la asesoría jurídica de oficio, la solución de disputas mediante el arbitraje internacional, etc.

h.4) Contribución y Mercados de Producto. Refleja la disponibilidad de la mano cualificada, la disponibilidad de materias primas, la disponibilidad de proveedores, y la estabilidad de la moneda.

2.5 LIMITACIONES DE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Una de las limitaciones de los modelos de la competitividad internacional de la empresa, como el modelo de Grant (1991) o el modelo de Canals (1994), es que, son modelos teóricos y, no han sido validados empíricamente, muchos de ellos son

extensiones del Diamante de Porter (1990), con las incorporación de alguna que otra variable, y no han sido capaces de explicar el verdadero fenómeno de la competitividad internacional a nivel de empresas, confundiendo a veces a ésta con la internacionalización de la empresa (i.e. CCI, 2007).

De los pocos modelos con validación empírica encontramos el modelo del Doble Diamante de Moon y Lee (2004) validado con datos secundarios, sin embargo, no ha tenido aceptación en el campo de las ciencias de la economía y empresa (ver SCOPUS, 2009).

De los modelos de competitividad internacional de la empresa, se puede resaltar una característica fundamental que es: todos estos modelos analizan los factores que están relacionados con el país de origen de la empresa (Fahy, 2002; Grant, 1991; 2005), con el país anfitrión (Moon y Lee, 2004), (i.e. entorno nacional), con el sector donde opera la empresa (Canals, 1994; Grant, 1991), pero fundamentalmente analizan sus capacidades y recursos internos (Fahy, 2002; Grant, 1991; 2005; Rugman y D’Cruz, 1997). No obstante, todos ellos descuidan una característica muy importante que está relacionada con la teoría institucional que bien podría ayudar a consolidar las ventajas competitivas de la empresa en el mercado extranjero (i.e. legitimidad).

En algunos modelos se puede observar que al parecer existe solapamiento de variables (Moon y Lee, 2004), lo que hace necesario testar empíricamente dichas variables y a fin comprobar si existe o no solapamiento de éstas (i.e. multicolinealidad).

Para comprender la competitividad actual y futura hace falta un modelo integrador que sea capaz de articular todos los elementos que intervienen en la competitividad internacional de la empresa (i.e. sector, países, RBV, teoría institucional, redes, KBV, etc.).

2.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Nuestro análisis se construye sobre la base de las investigaciones relacionadas con la competitividad de la empresa que están estrechamente relacionados con la existencia de las ventajas competitivas sostenibles, es decir, con la capacidad de la empresa para construir y defender algunos factores de superioridad frente sobre sus competidores. En este capítulo se ha mostrado que la competitividad internacional va más allá que el mero rendimiento de la empresa (Buckley y Casson 1991).

La competitividad internacional de la empresa es un concepto multidimensional, y con la finalidad de una mejor comprensión en los estudios ha de ser necesario tener en cuenta tanto las variables cualitativas como cuantitativas (Buckley, 1988). Esto se debe a que tomar una sola fuente no cubriría todas las dimensiones de ésta. (Depperu y Cerrato, 2006), porque la competitividad es un medio para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

La competitividad internacional de la empresa, por otra parte no puede ser evaluada abstractamente, sino que debe evaluarse considerando y vinculando los aspectos relacionados, con el sector, con el país de origen y destino de las filiales, y con sus recursos y capacidades (Fernández, 1992; Fahy, 2002; Grant, 2005; Ho, 2005; Knight y Kim, 2009; Salas, 1993; Zeng *et al*, 2008; etc.).

Otro aspecto a resaltar es que las empresas hoy en día, se ubican donde existen grandes conglomerados de similares características para aprovecharse de las ventajas de escala, de alcance y de investigación, y gracias a su proximidad geográfica, buscan el aprovechamiento y desarrollo de los mercados y de la especialización de la industria (Ivarsson, 1999; Nadvi, 1999; Ryan, Pitts y Lenihan, 1999; Porter *et al*, 2008).

Las empresas no pueden competir solas internacionalmente necesitan integrarse en redes locales e internacionales a fin de aprovecharse de las ventajas que ofrece la integración. Tales ventajas pueden ser: la transferencia de nuevos conocimientos o beneficiarse de la investigación y desarrollo, o simplemente de los

beneficios indirectos que reciben las empresas por estar dentro de una red (i.e. efecto «*spillover*») (Arenius, 2002; Castro, 2005; Dalman, Hervas y Albors, 2004; Dunning y Lundan, 1998; Ivarsson, 1999; Tsai y Ghoshal, 1998; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000).

La competitividad de la empresa tiene que ver también, con el comportamiento y actuación (legitimidad) de ésta frente al entorno, ya que éste ayuda a construir o destruir ventajas competitivas (Rugman y Verbeke, 1998; Nadvi, 1999; Lash y Wellington, 2007). En tal sentido, esta es una de las maneras mediante las cuales las empresas optan por lograr la aceptación de su entorno en los mercados extranjeros (Kostova, Roth y Dacin, 2008; Meyer, *et al* 2009).

Parece estar aceptado que competitividad internacional y ventaja competitiva internacional son la misma cosa, ya que, ambos conceptos describen la superioridad de una empresa sobre los rivales, obteniendo así el mejor rendimiento económico como objetivo prioritario.

Según la revisión empírica cualquier atributo cualitativo o capacidad de la empresa bien podría considerarse como fuente o factor determinante de ventaja competitiva; de este tipo de factores es de los que se hablará con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

La falta de consistencia y solidez de los modelos de competitividad demuestra la necesidad de seguir realizando investigaciones empíricas que ayuden a la creación de un cuerpo teórico que sirva de base para profundizar en el conocimiento de los factores reales y potenciales del rendimiento de la empresa en el mercado extranjero (competitividad internacional). En este sentido, procederemos, en el siguiente capítulo a plantear una serie de hipótesis que permitan la creación de un modelo secuencial, con el fin de contrastar los resultados previamente planteados por la literatura.

CAPÍTULO III
FACTORES DETERMINANTES
DE LA COMPETITIVIDAD
INTERNACIONAL DE LA
EMPRESA

3.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se comienza justificando la importancia de la investigación que se va a llevar a cabo, y la idoneidad de la muestra empleada, para, a continuación, plantear el desarrollo del modelo de investigación que se plantea.

Tal y como se ha descrito en los capítulos anteriores, la mayoría de trabajos se han orientado en el estudio de la competitividad de la empresa desde tres perspectivas. Por un lado, se encuentran investigaciones que han centrado su objetivo en el estudio de los factores de las naciones o países que pueden afectar, o que contribuyen, positivamente al éxito de las empresas en los mercados extranjeros (Cho y Moon, 2002; Cho, Moon y Kim, 2009; Moon y Lee, 2004; Porter, 1990), siendo esta la perspectiva macroeconómica. En un segundo planteamiento se encuentran los trabajos que intentan explicar la competitividad desde el estudio los sectores industriales (Belzo-Martinez, 2006; Cho, Leen y Shin, 2007; Nadvi, 1999; Porter, 1998). En la tercera línea se encuentran aquellas investigaciones que explican la competitividad desde el interior de la empresa, es decir desde el aprovechamiento de sus recursos y capacidades para competir en el extranjero (Fahy, 2002; Knight y Kim, 2009; Sirka y Leidner, 1998, etc.).

En este capítulo se analizarán los factores asociados a la competitividad propuestos por las diversas teorías y modelos de competitividad analizados en capítulos anteriores, con el fin de identificar aquellos más relevantes e importantes. A partir de estos, se establecerán las hipótesis que dan lugar al modelo de investigación de la competitividad internacional de la empresa. De esta forma se pretende elaborar un modelo que integre los planteamientos propuestos por Grant (1991), Fahy (2002), Elenurm (2007), Zeng *et al* (2008), Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente (2007) y Knight y Kim, 2009. De forma adicional, y aunque el modelo de los «Nueve Factores» (Cho, 1994; Cho y Moon, 2000) fue desarrollado y aplicado para evaluar la competitividad internacional de las naciones, pensamos que algunas de sus variables ejercen influencia directa en la competitividad internacional

de la empresa (i.e. gobiernos, universidades, personas, etc.), por lo que también serán contempladas en nuestro modelo.

Para concluir el presente capítulo, se presentan las diferentes escalas de medida empleadas para la construcción de nuestro cuestionario de investigación.

3.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio de los factores determinantes de la competitividad internacional de la empresa ha venido siendo un campo dominado por dos instituciones muy importantes a nivel global, como son el IMD y WEF, que llevan muchos años investigando este tema con destacados investigadores y “gurús” entre sus filas, entre ellos Michael Porter. Sin embargo, se ha venido desarrollando una corriente de estudios que si bien es extensa, está muy concentrada geográficamente. Así, un 97% las investigaciones (SCOPUS, 2009), y con ellas el desarrollo teórico relacionado con la competitividad internacional, proceden de grandes economías como la norteamericana o la asiática. Este hecho provoca que su contrastación empírica en naciones con similares características (i.e. modelo Flying Geese, Akamatsu, 1961) de buenos resultados, sin embargo, cuando estas teorías se aplican a las naciones en vías de desarrollo generalmente han provocado resultados contrarios a lo esperado, mostrando serias limitaciones en su aplicación práctica en éstos países (Cho y Moon, 2000).

Este hecho, ha provocado la necesidad de perseguir el «*desarrollo de nuevas teorías*» que tengan aplicación práctica y efectiva en países en vías de desarrollo, caracterizados por la existencia de entornos sumamente caóticos (p.ej. fenómenos naturales, terrorismo, elevados niveles de desempleo (40%), delincuencia armada, secuestros de empresarios, políticos y administraciones corruptas, etc.). Hasta el momento, y según la revisión de la literatura seguida, son escasas las investigaciones que hayan sido capaces de mostrar qué variables o qué factores deben tener en cuenta las empresas ubicadas en este tipo de entornos y que ya compiten internacionalmente, y cómo están estos factores relacionados entre sí. Sirva como ejemplo la información del organismo regulador del sector empresarial

de Perú (SUNAT, 2006) que dice que cada vez se cierran más empresas de las que se deberían abrir, realizando la importancia de este tipo de estudios.

Los enfoques tradicionales, también han mostrado la relevancia de los gobiernos en la competitividad internacional de las empresas. Esto nos lleva a contemplar esta perspectiva y tratar de identificar cual es el rol que deben cumplir los gobiernos de dichos países como tales, dentro del proceso de internacionalización de sus empresas (competitividad internacional ex-ante) y hacia donde deben apuntar sus políticas gubernamentales en los próximos años. Esta afirmación se hace desde la idea de que los gobiernos que no se preocupan por sus empresas son los que no creen en éstas como generadoras de riqueza y bienestar (García, 2002), puesto que, confiar en la empresa privada la generación del desarrollo económico supone aceptar que cuando éstas mejoran y prosperan, consecuentemente, mejora el nivel de vida y el conjunto de la sociedad (Peña-Vinces, 2009; Salas, 1999; Villareal y Villareal, 2006).

3.3 ANÁLISIS DE LA MUESTRA

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, era necesario seleccionar una muestra localizada en un país en vías de desarrollo, donde la incertidumbre del entorno y el desarrollo de medidas de apoyo a la actividad internacional diferirán considerablemente de los países contemplados por la mayoría de estudios. Este es el caso de Perú que, como se ha visto en capítulos anteriores y de acuerdo con los análisis realizados por el IMD y WEF (2008), registra una competitividad extremadamente baja respecto de países con similares características como Brasil y Chile. Este hecho realza la aplicabilidad del estudio, ya que, como se viene manteniendo a lo largo del trabajo, la competitividad de los sectores industriales, y más concretamente la de las empresas, constituye la vía para el desarrollo económico de los países, pensamos que la identificación de los factores que afectan la competitividad de las empresas de este país podrían ayudar a su desarrollo económico y, en consecuencia, mejorar su posición competitiva a nivel mundial.

Teniendo en cuenta las características del país analizado junto con el objetivo planteado de intentar evaluar los factores que determinan la competitividad de las

empresas de los países en vías desarrollo, era necesario realizar una selección de sectores, principalmente industriales, vinculados de forma importante con la actividad internacional en este tipo de países.

Atendiendo a la clasificación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR, 2009), los sectores productivos de Perú se clasifican en 15, incluidos los de exportaciones tradicionales y no tradicionales:

1. Agroindustria
2. Agropecuario
3. Artesanía
4. Calzado y pieles
5. Hidrocarburos
6. Joyería
7. Madera y papeles
8. Metal mecánico
9. Minería
10. Minería no metálica
11. Pesquero
12. Químico
13. Sidero metalúrgico
14. Textil
15. Otros sectores

Puesto que los organismos encargados del comercio internacional de Perú (MINCETUR y PROMPERU) no registran un número exacto de empresas exportadoras, se tomó como población de estudio las principales 2.000 empresas exportadoras peruanas de la base de datos de la compañía Perú Top Publications Inc. (www.perutop10000.com.pe), pertenecientes al periodo 2004-2006. Es importante mencionar que del total de las 2.000 empresas exportadoras, se excluyeron a 500 empresas al ser empresas exportadoras de productos tradicionales (i.e. oro plata, cobre en bruto, madera sin aserrar, etc.), no siendo el objetivo de este estudio, debido a la mayor importancia que presentan los productos

de valor añadido, frente a las industrias extractivas, en la posición competitiva de las naciones.

Es importante resaltar que antes de enviar las encuestas a las diversas empresas se aplicó un pre-test con la participación de alumnos del programa de Máster (maestría) en Dirección de Empresas, (MBA) de la Universidad Nacional de Trujillo (Trujillo-Perú), gracias a la colaboración del Prof. Msc. Augusto Hidalgo.

Teniendo en cuenta que la tasa de respuesta es baja en los países en vías de desarrollo (Zou, Andrus y Norvell, 1997 p.113), como Perú, y por el temor existente en brindar información a una Universidad extranjera (*Universidad de Sevilla*) la recogida de información se realizó de la siguiente manera. En primer lugar, se enviaron e-mails de invitación junto con la encuesta a las 1500 empresas exportadoras identificadas en la base de datos. Segundo, del total de 1500 se seleccionaron a 350 empresas, en función de la localización geográfica, a las cuales se les envió cartas de invitación mediante el correo tradicional para solicitar una entrevista personal. Dicho envío se realizó durante el periodo comprendido entre los meses de julio a octubre de 2008, consiguiendo realizar 30 entrevistas personales, obteniendo el resto de encuestas por medio del correo electrónico, y a través de la encuesta Web, llegándose a obtener un total de 110 encuestas.

Teniendo en cuenta la población analizada, el tener una muestra de **110** de empresas suponía aceptar un error muestral del $\pm 8.9\%$ con un nivel de confianza del 95%. No obstante, se tuvieron que eliminar 10 encuestas dado que dichas encuestas no habían sido debidamente cumplimentadas, siendo el nuevo error muestral $\pm 9\%$.

Una vez finalizado este proceso en el de abril, del 2009, se procedió a la tabulación de la información en una base de datos diseñada para tales efectos y su posterior análisis.¹

¹ Para la realización de esta tarea se contó con el asesoramiento del destacado investigador y especialista en análisis multivariante. Prof. Dr. D José Luís Roldan Salguero, de la Universidad de Sevilla.

Si analizamos las principales publicaciones, observamos que en la mayoría de investigaciones que emplea entrevistas como técnica de estudio el promedio de respuestas obtenidas suele estar entre 80 y 150, siempre que se realicen a **gerentes de empresa o al personal responsable de las ventas en el extranjero** (Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Fahy, 2002; Ferrier, 2001; Moen y Servais, 2002; Nadvi, 1992). Estos valores son similares a los empleados por los principales organismos internacionales, IMD o WEF, que también evalúan la competitividad de los sectores productivos de los países a partir de entre 60 y 80 encuestas por país.

En la tabla 3.1 se muestran los sectores productivos con mayor crecimiento en lo que respecta al comercio exterior del año 2005, (i.e. exportaciones con valor añadido), que han sido estudiados en esta investigación.

Tabla 3.1: Sectores productivos con potencial exportador

SECTORES PRODUCTIVOS	FOB U\$.
Textil	1.275,10
Agropecuario	1.007,70
Sidero-Metalúrgico	385,4
Químico	535,1
Pesquero	331,4
Maderas y Papeles	261
Varios (Inc. Joyería)	154,5
Metal-Mecánico	190,7
Minería no Metálica	118,1
Pieles y Cueros	25,5
Artesanías	1,3
TOTAL	4.285,80

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por SUNAT (2006)

Como ya se indicó anteriormente, la muestra está compuesta por un total de 100 empresas ubicadas en Perú en sus distintas provincias. La selección de dichas empresas se hizo atendiendo a la actividad en la clasificación del MINCETUR sobre las principales provincias con potencial exportador y los sectores con mayor participación internacional.

3.4 MODELO PROPUESTO Y DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS

3.4.A ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

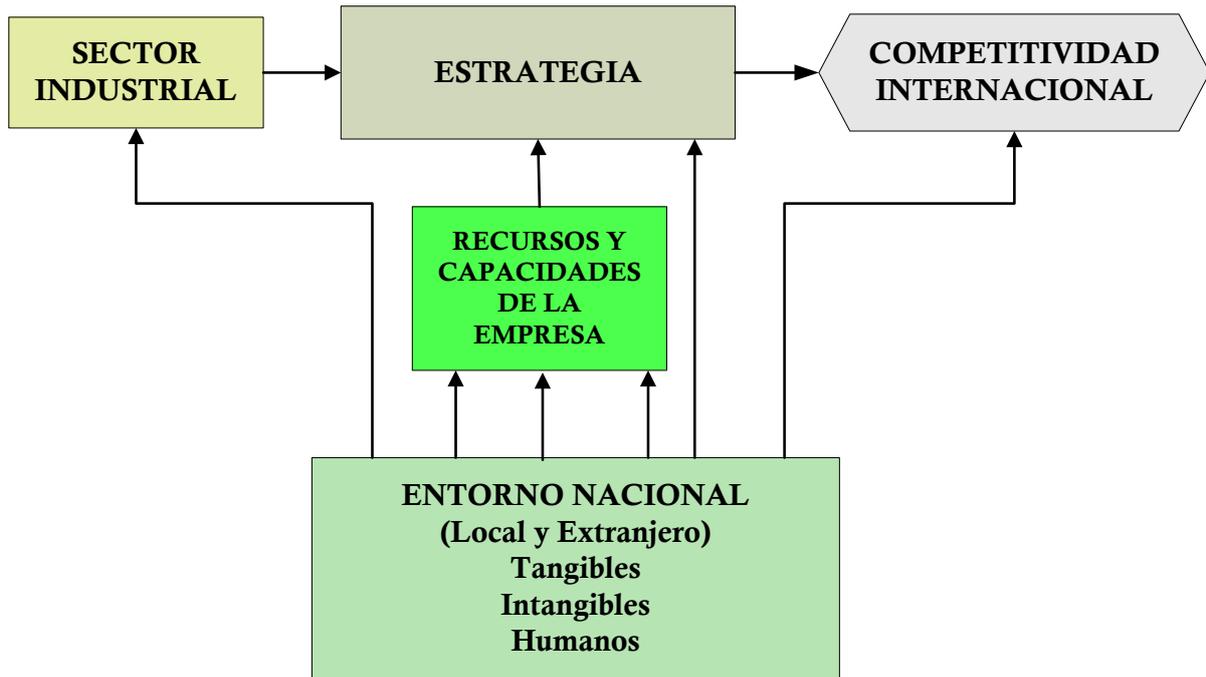
Después de haber realizado una profunda revisión de la literatura sobre la competitividad internacional de la empresa, nos encontramos con que la gran mayoría de trabajos aborda este tema desde la visión basada en los recursos (RBV) (Barney, 1991; Fahy, 2002; Knight y Kim, 2009; Sirka y Leidner, 1998), afirmando que la competitividad internacional de las empresas se encuentra básicamente en sus recursos y capacidades internas.

No obstante, existen numerosos trabajos que plantean que la competitividad de las empresas no sería posible sin la ayuda de los elementos que intervienen en el sector (Belso-Martínez, 2006; Chen y Lin; 2006; Gimeno, 2004; Lin y Chaney, 2007; Nadvi, 1999; Porter, 1990; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000; Yli-Renko, Autio y Tontti, 2002).

Además, existe un tercer grupo de trabajos que se han centrado en el estudio de los factores del entorno nacional que condicionan la competitividad internacional de las empresas (i.e. naciones) (Cho, Moon y Kim, 2009; Cho, 1998; D'Cruz y Rugman, 1994; Elenurm, 2007; Moon y Lee, 2004, Porter *et al*, 2008; Rugman y Verbeke, 1998).

La figura 3.1 sobre el modelo planteado por Grant (1991) aúna las diferentes perspectivas sirviéndonos como marco teórico para la propuesta del desarrollo de las hipótesis.

Figura 3.1: Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia adaptado de Grant (1991) y Toppinen et al (2007)

3.4.A.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Este apartado está dedicado al análisis de los factores que provienen de los recursos y capacidades internas de las empresas, y que pueden dar lugar a la ventaja competitiva en los mercados internacionales. Por ello, debemos tener en cuenta que los recursos de la empresa no son importantes por sí mismos, sino en la medida que proporcionan una ventaja competitiva (Barney, 1991; 1996; Christine, 1997; Grant, 1991). En esa línea se plantean los siguientes factores:

3.4.A.1.1 ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA

Una de las principales decisiones de la empresa internacional es que estrategia emplear para competir con éxito en los mercados extranjeros (Pla-Barber, 2001; Pla-Barber y Cobos, 2002). En este sentido, la empresa lejos de pensar en una estrategia centrada en un solo país o en una cultura en particular, intenta que todos sus procesos estén orientados a competir sobre una base mundial, por tanto, la estrategia global considera similares a la mayoría de mercados, mediante los cuales los productos y servicios sólo necesiten pequeñas adaptaciones (Pla-Barber, 2001, p. 461).

Hablar de estrategia global de la empresa es hablar del conjunto de actividades, acciones, planes, políticas etc., que la empresa realiza a fin de planificar su futuro en los mercados nacionales, locales e internacionales, con el único objetivo de mejorar su rendimiento internacional.

La evidencia empírica nos muestra como Vodafone, una mediana empresa del Reino Unido en tan sólo seis años ha logrado multiplicar por cien su participación en los mercados internacionales, gracias a que cuenta con una estrategia global como fuente de competición internacional (Anwar, 2003).

Las empresas que cuentan con una estrategia global son las que han tenido mayor éxito en los mercados internacionales (Anwar, 2003; Elenurm, 2007; Hitt *et al*, 2006; Knight y Kim, 2009), intentando así homogenizar los gustos internacionales (Pla-Barber, 2001; Rugman y Hodgetts, 1997). Sin embargo, también es cierto que hay multinacionales que no necesitan adaptar sus estrategias globales a los mercados locales a este tipo de empresas sólo les interesa la difusión de sus productos (Dess, Lumpkin y Eisner, 2007; Subhash, 1989). Por tanto, el éxito de la estrategia global se encuentra en la diferenciación respecto del competidor (Hitt *et al*, 2006; Takala *et al*, 2007). Por ello, es necesario que la empresa conozca muy bien el sector y país donde compite (Subhash, 1989). Al mismo tiempo que deberá mostrar una cultura emprendedora con fuerte orientación internacional, (Hitt *et al*, 2006; Knight y Kim, 2009) y sobre todo dependerá de la habilidad y características de sus directivos para conquistar los mercados globales (Anwar, 2003; Cho, Leem y Shin, 2007; Knight y Kim, 2009; Sirka, y Leidner, 1998).

Una de las limitaciones de la estrategia global es que podría verse condicionada por la normativa o por las regulaciones de los países, en tanto que su planificación a de tener en cuenta dichas normativas (Anwar, 2003; Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Rugman, 2001). En ésta dirección, la posición competitiva de la empresa en un país está afectada en gran medida por su posición competitiva en otros países, y viceversa; de ahí que la empresa pretenda aprovechar sus ventajas competitivas en la mayoría de los países de la forma más rápida posible (Pla-Barber, 2001). Otra de las posibles limitaciones de la estrategia global es que las empresas buscan la

integración de las actividades de producción en sólo lugar con la finalidad de estandarizar su producción y, las dificultades surgen cuando se producen cambios repentinos en el mercado (Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007).

Anwar (2003) argumentaba que las empresas que utilizan las estrategias globales como fuente de competitividad y que quieren crecer internacionalmente deberán diversificar su actividad internacional, es decir, que deberán operar en diferentes sectores empresariales (industrial y servicios).

De acuerdo con las investigaciones de estrategia global de la empresa se propone la contrastación de la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS 1A: La presencia de una estrategia global de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional.

3.4.A.1.2 FACTORES DEMOGRÁFICOS DEL CAPITAL HUMANO

Las personas juegan un papel determinante en la competitividad internacional de las empresas, ya que son éstas las que manejan las tecnologías y crean valor en la empresa (Jones y Crack, 2001). Por ello, es necesario que las empresas cuenten con personal altamente capacitado y entrenado ya que, de lo contrario, la empresa no podrá obtener ventajas competitivas. Por tanto, son las personas con su habilidad, su experiencia, su visión de futuro, las que transforman el entorno que muchas veces puede ser altamente caótico, en entorno favorable (Chen y Lin, 2006; Sirka y Leidner, 1998). Son ellos, los que hacen que la empresa se adapte a competir en este tipo de escenarios y no la empresa (Hatch y Dyer, 2004; Moen y Servais, 2002; Sirka y Leidner, 1998).

En nuestra investigación consideramos a las personas que trabajan en la empresa como un capital valioso y escaso, en términos de conocimiento y experiencia en mercados extranjeros. La importancia de incluirlo como factor de competitividad radica en tratar de evaluar si la empresa aprovecha eficientemente este tipo de capital, dejando a un lado otras variables porque consideramos que

forman parte de la política de recursos humanos (selección, salarios, incentivos, etc.).

Nuestro análisis de la literatura en este apartado dedicado al capital humano resalta básicamente dos variables cualitativas del personal, una referida a la formación especializada en negocios internacionales, y la otra referida a la inclusión de directivos cualificados dentro de la gestión internacional de la empresa. Porter (1998) argumentaba que la llegada a las empresas de capital humano extranjero hacía que las empresas fueran más innovadoras, ya que, éste puede ver nuevas oportunidades que el directivo local no ve. Además, esta persona está dispuesto a explotar estas nuevas oportunidades por tener otra visión del negocio, al proceder muchas veces de sectores y países distintos del país de origen de la empresa (Ferrier, 2001).

La posesión de ciertos recursos intangibles especialmente el conocimiento y el talento de los directivos constituyen el elemento crucial para la mejora de la posición competitiva de la empresa (Hatch y Dyer, 2004; Moen y Servais, 2002). La evidencia empírica nos muestra que la gran mayoría de las empresas del sureste Asiático cuenta con directivos que tienen una preparación especializada en negocios internacionales, al mismo tiempo que sus empresas se muestran más competitivas y obtienen así mejores posiciones internacionales en lo que se refiere a participación de los mercados globales y al rendimiento internacional (Chen y Lin, 2006; Ho, 2005; Jin y Moon, 2006; Moon y Lee, 2004). Por tanto, éste potencial es visto como fuente de competitividad de las empresas internacionales (Hatch y Dyer, 2004; Knight y Kim, 2009; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008).

Matveev y Nelson (2004) comprobaron empíricamente, en un estudio realizado a gerentes rusos y norteamericanos, que aquellas empresas que cuentan dentro de sus equipos de trabajo gerenciales con personal de alto grado de diversidad cultural, muestran un mejor rendimiento internacional, porque este tipo de personas manejan mejor las incertidumbres, cuentan con habilidad para trabajar en equipo y, cuentan con una formación pluricultural, por lo que, perciben el entorno de forma distinta a la de los gerentes locales y además son más flexibles ante el cambio, a diferencia de la inflexibilidad mostrada por los gerentes locales.

Tomando como base los estudios realizados por Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) y los de Zou y Stan (1998), Pla-Barber (2001) y Acedo (2003) encontraron, en estudios realizados en el sector exportador de España, que la mayor presencia en los mercados internacionales de las empresas es explicada en parte por las características de sus directivos, es decir, por su edad, por su nivel de formación, por su experiencia profesional, por el conocimiento de los idiomas, por la cantidad de estancias y viajes en el extranjero para conocer otras culturas y otras prácticas de hacer negocios. Es importante mencionar que no todas las empresas poseen este tipo de personal con características especiales, y mucho menos será fácil su inclusión en los países en vías de desarrollo, puesto su inclusión supondrá costes adicionales para la empresa, que luego serán incorporados en el precio final de los productos. No obstante, que las empresas internacionalmente competitivas, sacan partido de la posesión de este capital mediante las estrategias de marketing.

Actualmente la hipercompetencia en los mercados internacionales (Villareal y Villareal, 2002), obliga a las empresas internacionales a contar con personal altamente cualificado (Cooke, Shen y McBride, 2005; Lowe, 2005; Schone, 2007). Ello se debe a que las empresas lejos de vender sus productos en solo mercado por el contrario buscan venderle a todo el mundo, lo que hace que las empresas distribuyan productos cada vez más estandarizados (Pla-Barber, 2001) forzando así a las empresas a contratar personal de ciertas características (nivel de estudios, experiencia internacional, etc.) ya sea directa o indirectamente (Schone, 2007). Por tanto, mirar a los mercados internacionales como uno sólo supone un conocimiento profundo de las necesidades y exigencias de los mercados extranjeros (Subhash, 1989), y son precisamente las habilidades del personal, las que hacen que los productos estandarizados puedan ser aceptados en los mercados globales.

Como se ha visto en este apartado dedicado al factor humano, se han resaltado aquellas características más relevantes y que son importantes para la empresa, y más aún para su éxito en los mercados extranjeros, dichas características se han denominado **factores demográficos del capital humano** (FDCH). Y es que desde la RBV el capital humano es un recurso valioso y escaso (Barney, 1991; 1996). En definitiva, el capital humano es uno de los pilares de la competitividad de las empresas. En diversas investigaciones (Hatch y Dyer, 2004;

Moen y Servais, 2002) se ha encontrado que el éxito de la empresa y de su estrategia se debe al éxito de su capital humano, y la fuerte orientación internacional que reflejan las empresas (Knight y Kim, 2009; Zeng et al, 2008).

Los análisis realizados sobre los factores demográficos del capital humano permiten establecer que:

HIPÓTESIS 2A: *La presencia de factores demográficos asociados al ámbito internacional del capital humano (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) influirán positivamente en el uso de una estrategia global por parte de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.*

HIPÓTESIS 2B: *Los factores demográficos asociados al ámbito internacional del capital humano (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) influirán positivamente en el rendimiento internacional de la empresa.*

HIPÓTESIS 2C: *La presencia en la empresa de personas con características específicas (FDCH) (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) se encontrarán condicionadas positivamente por las necesidades del mercado extranjero (acciones de marketing internacional).*

3.4.A.1.3 ACCIONES DE MARKETING

Cuando hablamos de las acciones de marketing como factores determinantes de competitividad internacional de la empresa nos referimos a todas aquellas acciones y estrategias que contribuyen en la configuración de ventaja competitiva de nivel internacional (i.e. International Marketing Mix, Teodusio y Liunidou, 2003, pg. 156).

En ciertas ocasiones, se considera al marketing como uno de los «*motores claves*» que mueve a la empresa porque la gran mayoría de los procesos del negocio están relacionados directamente con el mercado (Roper, 1996). Los tipos de acciones realizadas por el marketing pueden estar relacionados con el precio, la marca, el desarrollo de nuevos productos, la segmentación del mercado, etc. (i.e. 4Ps) (Teodusio y Liunidou, 2003; Knight y Kim, 2009). Las investigaciones apuntan

en relación positiva entre estas acciones y la competitividad internacional de la empresa (Acosta, Barrios del Pino y Correa, 2004; Zeng *et al*, 2008; Zou, Andrus y Norvell, 1997).

Si bien la marca de la empresa, o marca comercial se ha identificado como una de las fuentes de obtención de ventajas competitiva más importantes dentro de la empresa (Desarbo, Grewal y Wind, 2006; Villarejo y Sánchez-Franco, 2005; Zeng *et al*, 2008), también existen evidencias que muestran que una manera de mantener una mejor posición competitiva en los mercados internacionales es mediante la estrategia basada en precios (Ito y Pucik, 1998; Toppinen *et al*, 2007; Williams, 2007). Sin embargo, este tipo de ventajas quizás no pueda ser sostenido por la empresa por un periodo prolongado de tiempo, debido a que los competidores también podrían bajar los precios, generando una posible guerra de precios.

A modo de resumen podemos encontrar efectos positivos sobre la competitividad internacional en:

- Acciones realizadas en el precio (Fahy, 2002; Ito y Pucik, 1998; Toppinen *et al*, 2007; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Williams, 2007).
- Acciones realizadas en el desarrollo de nuevos productos (Ferrier, 2001; Moen y Servais, 2002; Roper, 1996).
- Acciones de servicios (Acosta, Barrios del Pino y Correa, 2004; Ferrier, 2001; Solucis, Sreenivasan y Chong Kuan Loong, 2006), que incluye los servicios pos-venta y los servicios personalizados.
- Acciones realizadas en la marca (Bolton, Lemon y Verhoef, 2004; Desarbo, Grewal y Wind, 2006; Villarejo y Sánchez-Franco, 2005; Zeng *et al*, 2008).

En tal sentido, pensamos que estas acciones, y otras contribuyen con la mejora de la competitividad de la empresa en los mercados extranjeros.

La literatura de éste factor de competitividad internacional permite establecer las siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS 3A: El empleo de acciones de marketing internacional, influirá positivamente en el rendimiento internacional de la empresa.

Subhash (1989) en un trabajo publicado en el *Journal of Marketing* planteaba una serie de proposiciones entre ellas la relación estrecha que existe entre la estrategia global y la estrategia de marketing internacional (acciones de marketing en este trabajo), este autor argumentaba que la estrategia global de la empresa condicionaba positivamente la internacionalización de la estrategia de marketing internacional o también llamado marketing exportador. Dichas afirmaciones han encontrado apoyo empírico en el trabajo de Zou, Andrus y Norvell (1997) sobre el sector exportador de manufactura de Latinoamérica en Colombia. Siguiendo estos estudios también nos planteamos la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS 3B: La presencia de una estrategia global de la empresa influirá positivamente en el empleo acciones de marketing internacional.

3.4.A.1.4 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Las empresas que se esfuerzan por acortar las distancias tecnológicas e invierten en actividades de investigación y desarrollo (I+D) muestran una mejor posición competitiva en los mercados internacionales (Gustasen, Hanson y Lundberg, 1999; Irving y Robert, 1992; Roper, 1997), provocando mejoras en los procesos de producción, en el desarrollo de nuevos productos-servicios, y favoreciendo la cercanía geográfica de sectores con alto desarrollo tecnológico (Chen y Lin, 2006; Hao-Sung, 2003; Ito y Pucik 1998), y la calidad de los recursos humanos.

Gunasekaran (1997) explicó que las empresas que cuentan con tecnologías tales como “*CAD/CAM*” responden mejor a las exigencias del mercado internacional y, consecuentemente, la competitividad de estas empresas ha mejorado entendiendo este autor la competitividad como *un mejor rendimiento internacional*. La investigación y desarrollo cumple un rol muy importante especialmente en el campo de la implementación de *proyectos industriales*, en lo relacionado con el desarrollo de nuevos productos, nuevas tecnologías, en la mejora de los procesos

de internacionalización de las empresas, en proyectos de manufactura y de servicios en general (Gunasekaran, 1997; Moon y Lee, 2004; Roper, 1997; Knight y Kim, 2009; Zeng *et al*, 2008).

Ito y Pucik (1998) también nos mostraban empíricamente que existe estrecha relación entre los gastos que las empresas realizan en investigación y desarrollo (I+D) y el aumento de las ventas internacionales. Por tanto, las empresas sólo pueden obtener ventajas competitivas si son capaces de alcanzar economías de escala mediante la I+D (Elenurm, 2007; Gustavsson, Hansson y Lundberg, 1999; Ito y Pucik, 1998; Zeng *et al*, 2008).

López y García (2005) argumentaban que si una empresa vende en los mercados internacionales es porque muestra un alto grado de competitividad, que fundamentalmente reside en los recursos intangibles (I+D). Los resultados de sus investigaciones confirmaron la relación que existía entre innovación y competitividad internacional de la empresa. Dicha innovación se midió a través de las patentes, y los procesos innovadores. Sin embargo, también mostraron que la intensidad con la que se invierte en I+D no contribuye a mejorar la competitividad internacional de las empresas, sólo contribuye a incentivar sus exportaciones. A pesar de las limitaciones mostradas por López y García (2005), pensamos que la innovación sí contribuye a la mejora de la competitividad de las empresas como se observa en numerosos trabajos (Elenurm, 2007; Gustavsson, Hansson y Lundberg, 1999; Hao-Sung, 2003; Irving y Robert, 1992; Ito y Pucik, 1998; Knight y Kim, 2009; Roper, 1997; Zeng *et al*, 2008).

Lo anteriormente expuesto deja entrever que la investigación y el desarrollo está estrechamente relacionada con el rendimiento internacional de la empresa y la implementación de la estrategia puesto que se piensa que al igual que la I+D, ayuda a mejorar el rendimiento internacional de igual forma podría ayudar a que la estrategia tenga mayor éxito en los mercados extranjeros. Dichas afirmaciones permiten establecer que:

HIPÓTESIS 4A: Los gastos realizados por la empresa en investigación y desarrollo (I+D) influirán positivamente en el rendimiento internacional.

Ito y Pucik (1998), en un estudio realizado en el sector exportador de Japón, encontraron que las empresas que invierten investigación y desarrollo tienen mayores posibilidades de ser líderes mundiales, es decir, tienen mayores facilidades para internacionalizarse. Sin embargo, este trabajo no es el único que se encuentra en la literatura, existen otros más (Carpano et al, 2006; Lefebvre y Bourgault, 1998; Ozcelik y Taymaz, 2004). De acuerdo con la literatura previamente analizada se plantea la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS 4B: El uso de una estrategia global por parte de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional, se encontrará condicionada positivamente por los gastos que la empresa realiza en investigación y desarrollo (I+D).

3.4.A.1.5 TAMAÑO DE LA EMPRESA

Bonaccorsi (1992) observó que el tamaño de la empresa no es determinante en las actividades internacionales. Mientras que las nuevas investigaciones encuentran una relación positiva en el tamaño de la empresa como factor determinante del rendimiento internacional (Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998; Zeng et al, 2008), porque se pueden aprovechar de las economías de escala, de investigación y las acciones relacionadas con el marketing internacional, es decir, que las empresas aprovechan su tamaño para reducir costes (Carpano et al, 2006; Cuervo-Cazurra, 2008).

Ito y Pucik (1998) y Zeng et al (2008) señalaron que una mayor presencia de la empresa en los mercados internacionales estaba relacionada con el tamaño de sus activos. Dicho de otro modo, cuanto mayor es la capacidad que tiene una empresa para crear y producir bienes y a mayor escala, mayor será su presencia internacional. Al estar condicionada por su demanda en el extranjero (compradores extranjeros) (Nadvi, 1999).

Mientras que por otro lado, nos encontramos que la gran mayoría de investigaciones, en lo que se refiere al tamaño de la empresa, no suele hablar del tamaño como factor decisivo de competitividad en el extranjero sino que utiliza el tamaño como una variable de control (Chen y Lin, 2006; Cho y Moon, 2000;

Dunning y Lundan, 1998; Garg, Walters y Priem, 2003; Ho, 2005; Thompson, 2004). Por otro lado, se encuentran muchas investigaciones que si se utilizan la variable tamaño como factor de la competitividad de las empresas (Ito, y Pucik, 1998; Moon y Lee 2004; Nadvi, 1999; Moyano, Maqueira y Breque, 2004; Ryan, Pitts y Lenihan, 1999). Incluso para el caso de las pequeñas y medianas empresas (Camisón, 1996).

En tal sentido, pensamos que el tamaño si juega un rol muy importante en la competitividad internacional de las empresas. Así el tamaño de la empresa permite que ésta esté más preparada para afrontar acciones de competencia porque dispone de mayor capital para adquirir nuevas tecnologías o invertir en I+D (Feurer y Chaharbaghi, 1994; Zeng *et al*, 2008). Sin embargo, el ser una *gran empresa* en muchas ocasiones la convierte en empresa inflexible (Carlsson, 1992; Elenurm, 2007), donde la capacidad de respuesta frente al mercado se ralentiza. Por tanto, a pesar de que no hay consenso en las investigaciones, creemos que en el mercado internacional, el tamaño sí tiene una importancia significativa.

De acuerdo con: Ito y Pucik (1998), Moon y Lee (2004), Nadvi (1999), Moyano Maqueira y Breque (2004), Pitts y Lenihan (1999) se hipotetiza que:

HIPÓTESIS 5A: El tamaño de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional.

HIPÓTESIS 5B: El tamaño de la empresa condicionará positivamente el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.

3.4.A.1.6 ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

Hablar de antigüedad de la empresa es hablar del tiempo que lleva ésta en el mercado (Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998), o si se refiere a mercados internacionales el tiempo que lleva operando en éste ámbito. Si bien tradicionalmente el tiempo se ha asociado al conocimiento y este a su vez a la competitividad, el estudio de las "*Born global*" (Oviatt y McDougall, 1994; 1995) empresas que desde su creación son empresas competitivas internacionales, viene a mostrar que la cantidad de años que una empresa lleva en el mercado **no** son

determinantes en la competitividad internacional. Por el contrario, el enfoque del “Flying Geese” (Chen y Lin, 2004; Kasahara, 2004) demuestra que las empresas deben prepararse localmente durante un determinado tiempo para luego salir a competir internacionalmente. En investigaciones más recientes (Cuervo-Cazurra, 2008) se continúa demostrando que la antigüedad de la empresa sigue jugando un papel decisivo relevante. Tal es el caso de las empresas multinacionales Latinoamericanas Multilatinas (Cuervo-Cazurra, 2008).

Por tanto, al igual que el tamaño, en la antigüedad tampoco existe consenso como variable determinante de ventajas competitivas internacionales. Sin embargo, pensamos que este factor sí cumple un rol muy importante en la competitividad internacional de las empresas al igual que se planteaba con el tamaño. Frente a las divergencias resaltadas anteriormente se proponen las siguientes hipótesis.

HIPÓTESIS 6A: La antigüedad de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional de la empresa.

HIPÓTESIS 6B: La antigüedad de la empresa condicionará positivamente el uso de una estrategia global de la empresa.

3.4.A.2 ANÁLISIS DE LA COLABORACIÓN DE LOS SECTORES

Hablar de los factores sectoriales es hablar de los mecanismos que, de una u otra manera, contribuyen en ciertas ocasiones a que las empresas puedan competir con mayor éxito en los mercados extranjeros. En definitiva, las empresas necesitan del apoyo o la ayuda de su sector para crecer internacionalmente (Arze y Svebsson, 1997; Cho y Moon, 2000; Cho, Leem y Shin, 2007; Nadvi, 1999).

Porter (1998) argumentaba que la presencia en una nación de **proveedores e industrias similares** provee de ventajas para las empresas que compiten internacionalmente. Tales ventajas pueden ser: la innovación, transformación, intercambio de información, y la participación en desarrollo tecnológico. Por tanto, el éxito de una empresa internacionalmente competitiva está asociado al éxito de su sector (Nadvi, 1999; Porter, 1998). Pero no sólo la presencia de industrias similares

es importante en la competitividad internacional de las empresas, también es importante la presencia de otro tipo de instituciones como: bancos, compañías de seguros, agencias de publicidad, etc. (Cho y Moon, 2000; Cho, Moon y Kim, 2009; Hao-Sung, 2003; Jin y Moon, 2006).

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores locales son a su vez competidores a escala mundial, facilitando así posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes afincados en el mercado exterior (Hao-Sung, 2003; Porter, 1998).

Las industrias de similares características permiten que las empresas formen acuerdos de cooperación para poder alcanzar el éxito en la competitividad internacional (D'Cruz y Rugman, 1992; 1993; 1994; Gimeno, 2004). En este sentido surge el concepto de clúster propuesto por Porter (1998) y Porter *et al* (2008), argumentando que dichos clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, de proveedores de bienes y servicios especializados, empresas e industrias relacionadas e instituciones asociadas (i.e. universidades, agencias de estandarización o asociaciones de comercio) en un campo determinado en el que compiten pero que también cooperan.

Los clúster, representan una nueva forma de organización de la cadena de valor que se encuentra situada entre el mercado, por un lado, y jerarquías organizacionales o integración vertical, por el otro. La proximidad local de compañías e instituciones, y el establecimiento de relaciones entre ellas, que procuran una mayor coordinación y confianza que la simple interacción de mercado entre actores dispersos geográficamente (Mezquita y Lazzarini, 2008; Lorente y Martínez del Río, 2007). Esta coordinación y confianza entre organizaciones es mucho más flexible que la que provee las integraciones verticales o las relaciones formales entre empresas como redes, alianzas o colaboraciones. Porter (1998) también decía que los clúster son un sistema de empresas e instituciones interconectadas en el cual el todo es mayor que la suma de las partes. Esto se debe a que los clúster representan una fuente de ventaja competitiva de nivel internacional porque por el simple hecho de que las empresas que se encuentran geográficamente cerca de uno (clúster) se benefician de las economías de escala y

alcance, y de la alta especialización de la mano de obra que ofrecen algunos clúster regionales (efecto *spillover*) (Ivarsson, 1999; Ivarsson y Vahlne, 2002).

La evidencia empírica nos muestra que las empresas que se encuentran próximamente ubicadas a los clúster territoriales se benefician de actividades como investigación y desarrollo y, consecuentemente hacen que las empresas que pertenecen a sectores de similares características, se vuelvan más competitivas y sean capaces de desarrollar sus propias capacidades internas, obteniendo por tanto, mejores rendimientos que aquellas empresas que no pertenecen a un clúster (Dalman, Hervás y Albors, 2004; Ntiedo, 2007; Perry, 2007).

Los clúster permiten que otras empresas, ya sea por su tamaño o por su manera de operar o por el desconocimiento de los mercados extranjeros, también se vean beneficiadas de las oportunidades que representan los clúster en los mercados internacionales (Nadvi, 1999; Perry, 2007).

El éxito que muestran actualmente las empresas pakistaníes en los mercados internacionales (EEUU y UE) es gracias a la formación de clúster regionales locales, donde el *benchmarking* ha jugado un rol importantísimo, porque las empresas siempre realizan las prácticas que han tenido mayor éxito en sus similares homólogas (Nadvi, 1999).

Una de las limitaciones que presentan los clúster es que cuando el sector del clúster fracasa, éste también arrastra al resto de empresas que forman parte directa de él (Nadvi, 1999).

Wilkinson, Mattsson y Easton (2000) demostraron que la proximidad geográfica entre clientes y proveedores permite la adaptación mutua de los productos y procesos internos, resultando en incrementos de la eficiencia a lo largo de la cadena de valor y ventajas competitivas con respecto a terceras empresas.

Otro de los factores dentro de la variable de análisis (colaboración de los sectores) tiene que ver con **los competidores**. Salas (1993) afirmaba que las industrias nacionales, con una competencia más intensa, acostumbradas a rivalizar

intensamente con sectores, clientes exigentes, y proveedores cualificados han sido precisamente las que han hecho emerger empresas líderes, en mercados globales y las que afrontan mejor la competencia exterior, después de la eliminación de las barreras arancelarias. Por tanto, la presencia de competidores en los mercados hace que las empresas se preocupen por ofrecer productos cada vez más competitivos.

Sin embargo, la no presencia de competidores en un sector hace que las empresas interpreten el entorno como muy favorable (Ferrier, 2001) y no permite que las empresas desarrollen nuevos productos y se esfuercen por la búsqueda de nuevos mercados particularmente los extranjeros. Y es precisamente la disputa por un determinado mercado lo que permite que las empresas alcancen altos niveles de eficiencia y consecuentemente mejoren la competitividad de sus empresas (Casillas, 2002; Porter, 1998; Salas, 1993).

Investigaciones recientes, como la realizada por Toppinen *et al* (2007), han demostrado que la escasa rivalidad existente en la industria del sector del mueble de Rusia explicaba la baja participación de dicho sector en los mercados internacionales.

También, dentro de la revisión de la literatura y desde la perspectiva del capital social, se observa la importancia y la influencia que ejercen **las redes y vínculos** (*networks and linkages*) de grupos de empresas dentro de la competitividad de las empresas.

Cuando hablamos de redes no sólo nos debemos referir los acuerdos o relaciones que mantiene una empresa con otras para fines específicos también, debemos tener presente las relaciones informales que tienen las empresas con otro tipo de agentes no comerciales como el gobierno, y otras instituciones que de una manera u otra ayudan a consolidar las ventajas competitivas (Arenius, 2002; Borrus, 1997; D'Cruz y Rugman, 1994; 1997; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000). No obstante, que una red podría estar formada por los clientes, los proveedores, las administraciones, los competidores directos y otras instituciones (D'Cruz y Rugman, 1994; 1997; Toppinen *et al*, 2007).

D’Cruz y Rugman (1994) argumentaban que: para que, las empresas pueden aprovecharse de las ventajas competitivas que ofrecen las redes y vínculos es necesario que una de las empresas de la red ejerza el liderazgo en la red. En caso contrario, la pertenencia a una red podría convertirse en obstáculo para obtener ventajas competitivas (Almeida y Phene, 2004; Gimeno, 2006).

Una red no sólo debe ser vista como un suministrador de materias primas, tecnología, nuevos conocimientos, etc., sino que los miembros de la red deben ser vistos como parte importante porque ayudan a construir ventajas competitivas de nivel internacional como lo ha demostrado la evidencia empírica (Hult, Ketchen y Arrfelt, 2007; Lu y Beamish, 2004; Toppinen *et al*, 2007; Wai-chung Yeung, 1997; Zho, Yao y Wand, 2006).

Las empresas que participan en una red se ven favorecidas por la transferencia de nuevos conocimientos (Almeida y Phene, 2004; Ordóñez de Pablos, 2006), transferencia tecnológica, recursos, y experiencia de las demás empresas, lo que facilita un rápido aprendizaje y permite una rápida internacionalización (D’Cruz y Rugman, 1994; 1997; Ordóñez de Pablos, 2006). En este sentido existe una fuerte evidencia empírica en la industria del automóvil de Taiwán donde las redes son consideradas como una ventaja competitiva local (Lin y Chaney, 2007), en Finlandia en el sector químico (Arenius, 2002), y en Rusia en el sector de la madera (Toppinen *et al*, 2007).

Sin embargo, se observa que no siempre la pertenencia a una red o a una alianza estratégica o “*Joint Venture*”, etc. genera mayores beneficios para la empresa. Lo que sí permite es afrontar mejor el entorno y aprovechar el conocimiento y la experiencia que tienen los integrantes de las redes (Park y Dongsheng, 2006).

La teoría de los costes de transacción y la teoría basada en los recursos plantea que las *redes formales* facilitan el acceso al conocimiento y otros activos entre las partes, al mismo tiempo que comparten los riesgos como consecuencia de esas relaciones (Kogut, 1988; Williamson, 1991).

Sampson (2007) encontró que uno de los factores que explicaban el rendimiento internacional de la empresa se encontraba en la formación de redes con carácter formal, al permitir a las empresas el intercambio de conocimientos, o el acceso a las I+D.

En definitiva las redes permiten que las empresas puedan aprovecharse de las ventajas que supone la integración (i.e. escala y alcance) (Cho, Leem y Shin, 2007; Nadvi, 1999; Mezquita y Lazzarini, 2008, p. 375), lo que permite a las empresas importantes ahorros en costes que de manera individual no podrían hacer frente las empresas por si solas (Toppinen *et al*, 2007). De ahí que las empresas tiendan a ser cada menos verticales (integración vertical) (Mezquita y Lazzarini, 2008) gracias a la existencia de compañías similares que permiten a la empresa la estandarización de su tecnología, logística, marketing, etc. (estrategia global) (Ivarsson, 1999; Ivarsson y Vahlne, 2002; Lorente y Martínez del Río, 2007). En resumen, el éxito de la estrategia de la empresa en un plano global se encuentra estrechamente relacionada con: la colaboración de clientes, proveedores, competidores, y redes; al mismo tiempo que se verá afectada por el entorno nacional. Dicha afirmaciones permiten establecer que:

HIPÓTESIS 7A: La colaboración de los sectores influirá positivamente, en el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.

HIPÓTESIS 7B: La presencia de universidades y centros de investigación, la labor de los gobiernos, las posibilidades de subcontratación, y la existencia de clientes y competidores locales (entorno nacional) favorecerá la colaboración con empresas del sector.

3.4.A.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL PERCIBIDO (Local y Extranjero)

La evidencia de los trabajos empíricos muestra la existencia de un amplio consenso a la hora de presentar los factores del entorno nacional (local y

extranjero²) que ejercen influencia en la competitividad internacional de la empresa (Arze y Svebsson, 1997; Carpano *et al*, 2006; Cho, Leem y Shin, 2007; Fahy, 2002). Los factores que se recogen en la literatura pueden actuar como motivadores para la exportación, aunque en muchas ocasiones podrían ser igualmente un obstáculo para obtener ventajas competitivas a nivel internacional. Sin embargo, e independientemente de carácter positivo o negativo que presenten, pensamos que las empresas deberán prestar atención a dichas variables ya que son fundamentales para afrontar con mayor éxito los mercados internacionales.

En los últimos tiempos, **las universidades y los centros de investigación** vienen jugando un papel muy importante dentro de la competitividad de los países y empresas, particularmente en los países desarrollados (Cho, 1994; Cho, Leem y Shin, 2007; Moon y Lee, 2004). Así, actúan como fuente de nuevos conocimientos especializados que proporcionan o ayudan a construir ventajas competitivas internacionales por parte de las empresas que los adquieren (Dalman, Hervías y Albor, 2004; Chen y Lin, 2006; Cho y Moon, 2000; Porter, 1998, p. 253). También ayudan a construir clúster locales y regionales, por la abundante cantidad de de nuevos conocimientos que estas instituciones manejan, permitiendo así importantes ahorros en los costes realizados por las empresas en investigación y desarrollo, tal como lo demostrara Subira (1995).

La evidencia empírica muestra que las empresas que mantienen acuerdos de cooperación con universidades altamente competitivas están mucho mejor preparadas internacionalmente que las empresas que no mantienen dichos acuerdos (Amsden, 1991; D'Cruz y Rugman, 1992, Nilsson *et al*, 2005). Tal es el caso de las industrias norteamericanas fabricantes de instrumentos de música, donde se observan actividades de investigación y desarrollo de forma conjunta entre la empresa y la universidad donde participan los mejores profesionales del sector y los mejores científicos. Pero el caso norteamericano no el único, pudiendo ver ejemplos similares en Finlandia (Nilsson *et al*, 2005), entre otros muchos países.

² Entorno nacional se refiere al conjunto de factores de las naciones, tanto de la nación de origen de la empresa, como de la nación donde distribuye sus productos y servicios.

D'Cruz y Rugman (1993; 1994) argumentaban que las universidades son una clase de infraestructuras no comerciales, perteneciente a la nación de origen y de destino de las multinacionales (entorno nacional) que permiten que las empresas estén mejor preparadas y entrenadas para competir con cualquier empresa rival en cualquier parte del mundo. Esto se debe a que las universidades, y otros centros de investigación, no sólo ofrecen nuevos conocimientos, sino que también proporcionan personas altamente capacitadas y preparadas (capital humano) para dirigir, guiar y liderar empresas en los mercados internacionales (Cho, 1994; Cho y Moon, 2002; IMD, 2008; Porter *et al*, 2008).

Otro de los factores que tiene mucha importancia en el análisis del entorno nacional se refiere al rol que cumplen **los gobiernos con sus acciones** o políticas dentro de la competitividad internacional de la empresa.

Son numerosas las investigaciones que han demostrado la influencia directa que ejerce este factor sobre la competitividad internacional de la empresa (Arze, y Svebsson, 1997; Cuervo-Cazurra, 2008; Cho y Moon, 2000; Del Sol y Kogan, 2006; Hao-Sung, 2003; Moon y Lee, 2004; Moon, Rugman y Verbeke, 1998; Nadvi, 1999; Porter, 1990) y, por supuesto, en la estrategia de la empresa (Anwar, 2003; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Rugman y Verbeke, 1998).

Wilkinson, Mattsson y Easton (2000) demostraron empíricamente el importante rol que juegan los gobiernos en la competitividad de sus industrias mediante las políticas de apoyo a las exportaciones, y la búsqueda de Inversión Directa Extranjera (IDE, Inward). Por otro lado, también se ha demostrado que las empresas responden mejor en los mercados internacionales si los gobiernos las apoyan decididamente en el proceso de su internacionalización (Arze y Stevenson, 1998; Cuervo-Cazurra, 2008; Cho y Moon, 2000; Ho, 2005; Nadvi, 1999).

Algunos investigadores consideran a los gobiernos como un miembro de una red (network), ya que, mediante las acciones realizadas por éste las empresas construyen sus ventajas competitivas (D'Cruz y Rugman, 1992; 1993; 1994) ya que facilitan el acceso a determinados recursos no disponibles directamente por las empresas.

No obstante, y de acuerdo con Porter (1990) y Porter *et al* (2008), el papel de los gobiernos no es el de la intervención directa en los procesos, sino que más bien debe ser el de estimulador de la competitividad de las empresas, ya que éste podría favorecer a ciertos sectores y descuidar a otros (Krugman, 1991). Por tanto, el rol del gobierno sólo debe ser el de un catalizador de innovación y competitividad (Lowe, 2003; Porter *et al*, 2008), y facilitador de la Inversión Extranjera Directa (IDE).

Los políticos, mediante sus acciones de promoción en el exterior, permiten participar en los mercados internacionales a las empresas carentes de recursos económicos (Arze y Stevenson, 1998; Nadvi, 1999; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000).

De forma similar, el marco institucional, condiciona las decisiones de los gerentes donde las empresas operan comercialmente (Del sol y Kogan, 2006; Salas, 1993, Sala-i-Martin, *et al* 2008). Por consiguiente, las estrategias de las empresas internacionales se encontrarán condicionadas por las políticas macroeconómicas practicadas en dichas economías (Del Sol y Kogan, 2007; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Sala-i-Martin *et al*, 2008, Toppinen *et al*, 2007).

Resumiendo, cuando hablamos de los gobiernos y las acciones ejercidas por sus políticos, nos referimos a las diversas acciones que éstos realizan para el beneficio de las empresas y que, por tanto, contribuyen a que sus industrias se desarrollen mejor, tanto local como internacionalmente, a fin de que puedan construir ventajas competitivas gracias a esas oportunidades ofrecidas por los gobiernos y por sus políticas. Según la revisión de la literatura, este tipo de acciones serían:

- Las inversiones en investigación y desarrollo (CCI, 2008; IMD, 2008; WEF, 2008).
- Las inversiones realizadas en infraestructuras básicas (aeropuertos, puertos, telecomunicaciones (Cho y Moon, 2000, Porter, 1990; Porter *et al*, 2008).

- Los incentivos otorgados a las empresas para que realicen actividades de investigación y desarrollo (IMD, y WEF, 2008).
- La gestión eficiente de la administración (no burocracia, sistemas informatizados) (IMD, 2008; Porter *et al*, 2008; WEF, 2008).
- El marco regulador de los negocios (Cho, 1998; Jin y Moon, 2006; Porter 1998; Sala-i-Martin *et al*, 2008).
- La estabilidad de de los mercados de dinero (IMD, 2008; WEF, 2008).
- La facilidad de acceso a la financiación nacional y extranjera (IMD, 2008; WEF, 2008).
- El crecimiento sostenido del PIB (Cho y Moon, 2000, IMD, 2008; Moon y Lee, 2004; WEF, 2008).
- La formación de redes regionales (entre unas naciones y otras para la búsqueda de nuevos mercados (Krugman, 1998; Zho, Yao y Wand, 2006; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000).
- Las políticas de atracción o repulsión en los sectores industriales (Del Sol y Kogan, 2008; Jin y Moon, 2006).
- La estabilidad de los tipos de cambio (Porter *et al*, 2008, Sala-i-Martin *et al*, 2008; Thompson, 2004).

No obstante, este listado no es exhaustivo, existiendo otras variables que afectan, directa o indirectamente, a la competitividad de los negocios. Algunos de estos aspectos se han recogido en apartados precedentes de este trabajo en los que se hizo referencia con mayor amplitud a otras acciones de los gobiernos en relación a las empresas.

Además, recientes estudios (Aberiejo *et al*, 2009) realizados en Nigeria han mostrado que la presencia de este tipo de instituciones (gobiernos y universidades) en los países en vías de desarrollo no ayudan a que las empresas de un país sean más competitivas internacionalmente. Esto se debe a los limitados recursos de los gobiernos de dichos países para invertir en infraestructuras, o financiar actividades de investigación y desarrollo en las universidad locales (Aberiejo *et al*, 2009).

Dentro del entorno nacional también se encuentran otras variables relacionadas con el mercado.

Si bien es cierto que la **sofisticación de los clientes** formaba parte de la competitividad de las naciones (Cho, 1994; Porter, 1990). Moon y Lee (2004) incluyen esta variable en análisis de la competitividad internacional a nivel de empresas (ver fig. 2.6), lo que nos ha hecho considerar su inclusión dentro del análisis del entorno nacional.

Los clientes entendidos y exigentes presionan a las empresas locales para que alcancen altos niveles de calidad y características de los productos y servicios. (Porter, 1998). Las empresas locales se ven constantemente presionadas a mejorar y pasar a segmentos más nuevos y avanzados, lo que frecuentemente da como resultado adicional, una mejora de la ventaja competitiva de las empresas (Grant, 1991; Porter, 1990). El alto nivel de educación y la cantidad de información disponible por parte de los clientes exige de las empresas innovar más deprisa (Jin y Moon, 2006; Nadvi, 1999), y adaptarse a los nuevos gustos y preferencias de los clientes, de forma que puedan ofrecer productos y servicios más personalizados y diferenciados, así como mantener una relación más estrecha entre el cliente y la empresa (Agrawal y Kamakura, 1999; Bolton, Lemon y Verhoef, 2004). Dicha relación ha hecho que las empresas se vean obligadas a adaptar sus estructuras organizativas y los procesos productivos en función de las nuevas necesidades de los clientes (Ferrier, 2001; Carlsson, 1992; García *et al*, 2007).

Cuando hablamos de clientes sofisticados no sólo nos referimos a los usuarios que compran los productos finales, también nos referimos a otras empresas y que, al igual que los clientes finales (consumidores), exigen el conocimiento por parte de sus empresas proveedoras de sus nuevas necesidades que se adaptan a los nuevos tiempos y los nuevos cambios producidos por los mercados internacionales (Nadvi, 1999; Moen y Servais, 2002; Zeng *et al*, 2008).

Otro aspecto a considerar en el análisis del entorno nacional es **la demanda**, que se define como la cantidad de compradores disponibles en un determinado mercado. Porter (1998) argumentaba que el tamaño del mercado local hace que las

empresas puedan llegar a alcanzar economías de escala, resultado de las exigencias del mercado doméstico. Este hecho, junto con la demanda por parte de los compradores industriales y usuarios finales de productos altamente diferenciados, provoca que se acorte el ciclo de vida de los productos y servicios (Jin y Moon, 2006) y la necesidad de alcanzar con mayor velocidad las economías de escala. En respuesta a esos nuevos cambios las empresas pueden optar por la diversificación internacional para acortar esas desventaja que supone el tamaño de algunos mercados (Anwar, 2003; Hitt *et al*, 2006) o por realizar diseños únicos de acuerdo a mercados objetivos, y teniendo en cuenta el tiempo, el lugar y la ocasión (Agrawal y Kamakura, 1999; Jin y Moon, 2006).

En tal sentido, una escasa demanda hace que las empresas se vean obligadas a emprender una conquista por el mercado mundial para ampliar su demanda y consecuentemente se vean forzadas a competir con gigantes mundiales. Sin embargo, si bien el crecimiento de los mercados favorece la competitividad internacional de las empresas, también es cierto que el tamaño del mercado frena la voluntad de las empresas a salir fuera. He aquí la razón que diferencia el factor sofisticación de los clientes y tamaño del mercado. El primero constituye una actitud psicológica de la percepción del cliente, mientras que el segundo se refiere a los posibles volúmenes de compra de ciertos mercados. En este sentido, Moon, Rugman y Verbeke (1995, p. 142) afirmaban que lo que realmente importaba para una empresa internacional no era tanto un tamaño absoluto del mercado sino su tasa de crecimiento, al reflejar éste el comportamiento de la demanda potencial, presente y futura.

Por otro lado, junto a los factores de mercado se encuentra el papel que cumple la posibilidad de la **subcontratación de las actividades empresariales** (*outsourcing*) (Elliott, 2006; Lefebvre, Lefebvre y Bourgault, 1998). Algunos autores consideran que el “*outsourcing*” de algunas actividades, tiene un impacto positivo en la competitividad de la empresa (Hao-Sung, 2003; Nadvi, 1999; Roper, 1993), en tanto que, algunas empresas que no conocen el funcionamiento de los mercados internacionales podrían subcontratar esta actividad u otras en las cuales la empresa no cuenta con altos niveles de eficiencia (Elenurm, 2007; Roper 1993), aunque presenta el inconveniente de que se pierde el control de dichas actividades al recaer

éstas en terceras personas. Junto con la problemática del control, también se presenta el inconveniente del acceso a la información, ya que las empresas subcontratantes poseen información altamente delicada que podría ser fácilmente manipulada.

Elenurm (2007), mediante un estudio realizado a las empresas del sector industrial de Estonia, demostró como dicha industria tuvo que subcontratar (*outsourcing*) algunas de sus actividades para hacer frente a los nuevos mercados, como consecuencia de la integración de Estonia a la Unión Europea. Un ejemplo claro de las bondades de la subcontratación en los mercados internacionales es el caso de Telefónica de España en la Latinoamérica, donde más del 60% de sus procesos operativos proceden de las actividades de “*outsourcing*”, y consecuentemente ésta empresa es una de las empresas de mayor liquidez de España, según el IBEX 35.

A lo largo de los capítulos previos se ha resaltado la importancia que tienen los factores del entorno local que ayudan al éxito de las empresas en los mercados extranjeros. En este sentido, se ha resaltado la importancia que tienen las universidades y centros de investigación, se ha enfatizado en el rol que deben ejercer los *gobiernos* o administraciones para hacer que sus empresas puedan tener éxito en los mercados, hecho que se ha acompañado con una fuerte evidencia empírica (Arze, y Svebsson, 1997; Cuervo-Cazurra, 2008; Cho y Moon, 2000; Del Sol y Kogan, 2006; Hao-Sung, 2003; Moon y Lee, 2004; Moon, Rugman y Verbeke, 1998; Nadvi, 1999, Porter, 1990). Se ha revisado la importancia de la presencia de los clientes y competidores locales (Casillas, 2003; Fernández, 1992; Salas, 1993, Porter, 1990), al mismo tiempo que se ha analizado el papel de la subcontratación de actividades para la mejora de la competitividad de las empresas.

De otra parte las empresas afincadas en países desarrollados intentan la menor concentración posible de recursos y actividades en solo país particularmente su país de origen por el contrario diversifican su producción y recursos al redor del mundo (Dunning y Lundan, 1998; Moon y Lee, 2004 Anwar, 2003), contradictoriamente con las empresas competitivas de los países en vías de desarrollo o también llamados emergentes que concentran sus esfuerzos y recursos

en solo país obviamente su país de origen (homed based) para competir internacionalmente, especialmente las empresas que se ubican en Latinoamérica con evidencia empírica (Mesquita, Lazzarini y Cronin, 2007; Mesquita y Lazzarini, 2008; Zou, Andrus y Norvell, 1997), pero las latinoamericanas no son las únicas también ocurre con el caso de las empresas paquistaníes (Nadvi, 1998) y otras. En este sentido la empresa de los países subdesarrollados lejos de diversificarse intentan realizar productos estándares que puedan ser aceptados en cualquier parte del mundo, es decir que este tipo de empresas ve los mercados internacionales como uno solo (Subhash, 1998; Zou, Andrus, y Norvell, 1997).

Es importante resaltar que las empresas que se ubican en países altamente industrializados tienen un comportamiento totalmente distinto de las empresas ubicadas en los países subdesarrollados (Dunning y Lundan, 1998). Las primeras intentan la menor concentración posible de actividades y recursos en solo país particularmente su país de origen (*entorno nacional*) y por el contrario diversifican su producción y recursos al redor del mundo (Dunning y Lundan, 1998; Moon y Lee, 2004; Anwar, 2003), por lo que para este tipo de empresas su entorno local es diverso y muchas veces indiferente. Las segundas contradictoriamente a las empresas competitivas de los países industrializados, concentran sus esfuerzos y recursos en un único país, el de origen (homed based), para competir internacionalmente. Existe una amplia evidencia empírica sobre empresas en Latinoamérica con este comportamiento (Mesquita, Lazzarini y Cronin, 2007; Mesquita y Lazzarini, 2008; Zou, Andrus y Norvell, 1997), pero no es exclusivo, sino que también se ha contrastado en empresas paquistaníes (Nadvi, 1998). Por tanto, las empresas de los países subdesarrolladas, lejos de diversificarse, fabrican productos estándares con aceptación global, y con adaptaciones mínimas, atendiendo a los mercados de forma homogénea (Subhash, 1998; Zou, Andrus, y Norvell, 1997), consecuentemente su entorno local juega un papel trascendental para su internacionalización. Lo anteriormente expuesto permite que se formule la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS 8A: La presencia de universidades y centros de investigación, la labor de los gobiernos, las posibilidades de subcontratación, y la existencia de clientes y competidores locales (entorno local) influirán positivamente en el uso de una

estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.

La literatura de los negocios internacionales y del marketing internacional (Hofstede, 1993; Rugman y Hodgetts, 1997) nos muestra que las empresas que compiten en los mercados internacionales consideran los **aspectos socioculturales** (i.e. cultura, idioma, religión, actitudes, costumbres, diseño, nivel de educación, la raza, etc.) como aspectos importantes y vitales a tener en cuenta para competir en los mercados de destino (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007). La adaptación o no a estas variables afectará a la estrategia desarrollada por las empresas y podría influir, positivamente o negativamente, en la competitividad de las empresas (Cox y Blake, 1991; Hofstede, 1993; Pla-Barber, 2001; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008).

Rugman y Hodgetts (1997) consideraban los aspectos socioculturales (i.e. idioma religión, valores etc.) como elementos de la cultura de una nación, en tanto que, dicha cultura moldea o condiciona el comportamiento de una organización o de un grupo de individuos. Es decir, que los aspectos sociales y culturales de una nación condicionan la estrategia de la empresa en donde ésta desarrolla sus actividades internacionales (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008).

La evidencia de los negocios internacionales (Rugman y Hodgetts, 1997), de forma similar, nos muestra numerosos casos tanto de éxito como de fracaso de las multinacionales en mercados extranjeros donde las variables socioculturales han jugado un protagonismo muy importante (véase p.ej. Jin y Moon, 2006; Nadvi, 1999; Toppinen *et al*, 2007). Lo cierto es que estas variables, de una manera u otra, exigen que las empresas adapten su estrategia de negocio de acuerdo con el tipo de características socioculturales de cada consumidor internacional (Anwar, 2002; Cox y Blake, 1991; Hofstede 1993; Jin y Moon, 2006).

Es plausible concluir que la estrategia de la empresa, en el terreno internacional se ve afectada también por otro lado por los factores del entorno nacional del país extranjero (entorno internacional) (Fahy, 2002; Jin y Moon, 2006;

Moon y Lee, 2004). De ahí la importancia de resaltar aquellos factores que ejercen más influencia en dicha estrategia. A pesar de los números factores que se encuentran en la literatura, éstos se pueden resumir en tres grupos: a) los factores relacionados con el mercado extranjero, ligado al crecimiento de demanda de los mercados extranjeros (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Rugman y Verbeke, 1998), b) los factores relacionados con los aspectos políticos y legales del destino de los productos y servicios de las empresas nacionales (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; IMD, 2008; Porter *et al*, 2008; WEF, 2008), c) los factores sociales y culturales (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Rugman y Hodgetts, 1997; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008). En esta línea pensamos que la estrategia de la empresa se encuentra condicionada por los factores descritos anteriormente, y siguiendo los planteamientos predominantes en la literatura, hace que nos planteamos la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS 8B: El crecimiento de los mercados extranjeros, los aspectos políticos-legales, y la similitud en los aspectos sociales y culturales de los países de destino (entorno extranjero) influirán positivamente en la presencia de la estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.

UNA PROPUESTA DE INCLUSIÓN DE LA VARIABLE LEGITIMIDAD DESCRITA POR LA TEORÍA INSTITUCIONAL EN EL MODELO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

LEGITIMIDAD DE LA EMPRESA

La justificación de inclusión de la variable legitimidad dentro de nuestro modelo de investigación se encuentra en la importancia que ha ido cobrando de forma reciente una variable que hasta la fecha ha sido escasamente analizada desde la perspectiva del *Internacional Management*. La importancia de su consideración la encontramos en trabajos como el de Meyer *et al* (2009), donde los aspectos considerados por esta teoría empiezan a cobrar relevancia en el estudio de las empresas multinacionales y, en una línea similar, el trabajo de Kostova, Roth y Dacin (2008). Por tanto, incorporando la perspectiva institucional en la competitividad internacional de la empresa y función de la literatura, en este

apartado se analizan los modos más importantes mediante los cuales las empresas multinacionales obtienen *legitimidad*. Dichos modos hacen referencia a que la obtención de legitimidad supone, por un lado, la voluntad propia de la empresa, y por otro, encontramos una legitimidad obtenida como consecuencia de la exigencia de ciertos grupos de interés (Dowling y Pfeffer, 1975; Pfeffer y Salancik, 1978). Según este enfoque, se puede decir que las variables planteadas por Cho y Moon (2000), Grant (1991), Moon y Lee (2004), Porter (1990), etc. dentro del análisis de la competitividad internacional no son los únicos factores que determinan el rendimiento entre unas empresas y otras, sino que existen otros factores que condicionan dicho rendimiento, como las presiones impuestas por ciertos sectores que exigen de la empresa inversiones en proyectos de ayuda social (filantropía) (Kassinis y Vafeas, 2006), o que sus prácticas de gestión vayan en consonancia con el cuidado del medio ambiente (Aragón-Correa *et al*, 2008; Rugman y Verbeke, 1998; Lash y Wellington, 2007; Zeng *et al*, 2008) y/o que las empresas sean sujetas a auditorías por la adopción algunas normas internacionales de calidad y medio ambiente (Briscoe, Fawcett y Todd, 2005; Yeung y Mok, 2005, Zeng *et al*, 2008).

La literatura nos aporta una serie de variables que ayudan a que las empresas logren legitimidad ante sus grupos de interés, sin embargo, en esta investigación sólo se estudiarán aquellas que podrían condicionar el rendimiento internacional. Estas variables se agrupan en:

a) Certificaciones Internacionales (calidad, medio ambiente, alimentos, otros). La evidencia empírica nos muestra que las empresas que poseen certificaciones de calidad internacional, muestran mejores resultados con relación a aquellas que no los tienen (Briscoe, Fawcett y Todd, 2005; Yeung y Mok, 2005; Zeng *et al*, 2008).

Los clientes extranjeros como garantía de una buena calidad de sus productos exigen cómo requisitos básicos para las operaciones de comercio exterior la posesión de certificados internacionales de calidad como el ISO 2002:2008, o el sistema HACPP para industrias agroalimentarias (Nadvi, 1999). La posesión de un certificado de calidad internacional constituye el pasaporte para las empresas que ya compiten internacionalmente (CCI, 2007), ya que la tenencia de

una certificación de calidad internacional en ciertas ocasiones podría garantizar a los clientes que hay una buena gestión de procesos, que se tiene en cuenta la satisfacción de los clientes, y que se mantienen buenas relaciones tanto con los empleados y proveedores (Briscoe, Fawcett y Todd, 2005; Clougherty y Grajek, 2008), como con la comunidad en general (Lash y Wellington, 2007). Además, los sistemas de gestión de calidad buscan la estandarización de los productos, lo que permite que los clientes estén más informados de la calidad del producto lo cual acelera las decisiones de compra de los clientes y usuarios (Briscoe, Fawcett y Todd, 2005; Bansal y Bogner, 2002; Toppinen *et al*, 2007).

Las empresas optan principalmente por la adquisición de certificaciones de calidad y medioambiente, dado que necesitan ir acorde con las mejores prácticas tanto en los procesos de manufactura como a lo referido a los procesos ambientales y sociales (Briscoe, Fawcett y Todd, 2005; Christmann y Taylor 2006; Rugman y Verbeke, 1998). Lo cierto es que ya sea por moda, en el caso de unas empresas, o por la presión de los clientes y consumidores, o por las exigencias de las regulaciones aplicadas por las administraciones, o las redes regionales, las empresas se ven obligadas a optar por este tipo de certificaciones.

Nadvi (1999) nos recuerda que la no tenencia de certificaciones internacionales costo el fracaso de la industria del acero quirúrgico en Pakistán por las exigencias del gobierno de EEUU. Del mismo modo, se puede citar su fuerte impacto positivo en la industria maderera de Chile, la cual llevo a esta industria a preocuparse por el medio ambiente sembrando pinos de reforestación, convirtiéndose así en una de las industrias más competitivas del mundo (Arze y Svebsson, 1997), debido a la presión ejercida por su entorno para la adopción certificaciones internacionales.

Sin embargo, una de las posibles limitaciones del uso de certificaciones, es que su mantenimiento y su implementación es demasiado costosa y además no siempre está al alcance de todas las empresas (Briscoe, Fawcett y Todd, 2005). En algunas organizaciones su uso podría generar burocratización ya que su mantenimiento exige un alto nivel de documentación de los procesos y, por tanto, la

capacidad de respuesta frente al mercado disminuye, pudiendo pasar de ser una ventaja competitiva a ser una barrera de competitividad.

A pesar de las limitaciones que muestran las certificaciones internacionales, acorde con la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer *et al*, 2009; Scott, 1987) pensamos que es un camino a seguir para que las empresas consigan aceptación (legitimidad) en los mercados internacionales, pues podrían tomarlo con una alternativa más a las ya existentes, sin olvidar las limitaciones mostradas anteriormente.

b) Responsabilidad Social. Hablar de responsabilidad es hablar del compromiso social que tienen las empresas con su entorno donde realizan sus operaciones comerciales (Mackey, Mackey y Barney, 2006). Es decir, que hablamos del dinero que las empresas donan o invierten en beneficio de un determinado colectivo de la sociedad por las presiones ejercidas por ciertos sectores y que de alguna manera la empresa se puede ver beneficiada o no de estas inversiones.

La gran mayoría de programas de ayuda social de donaciones empresariales no tiene nada que ver con la estrategia de la empresa. Está orientada principalmente a generar buenas relaciones y una publicidad positiva y muchas veces dedicada a impulsar la moral de los empleados (Porter y Kramer, 2002).

Algunos autores, describen la responsabilidad social (RS) como una de las fuentes de ventaja competitiva de la empresa (Rugman y Verbeke, 1998; 1990), otros la llaman ventaja competitiva corporativa (Ho, 2005; Mackey, Mackey y Barney, 2006; Windsor, 2006) porque permite a las empresas construir una buena reputación y les abre nuevas oportunidades de mercado (Harrison y John, 1993; Windsor, 2006).

Como ejemplo: podemos hablar de Cisco Systems que desarrolló una academia a nivel mundial para formar a sus administradores de redes, con lo que por casualidad consiguió dos cosas: la primera evitar una recesión de su crecimiento en el mercado extranjero por la falta de programadores de redes, y la otra por el lado social, que consiguió obtener nuevos profesionales altamente

capacitados que radican en las poblaciones más desfavorecidas que bien podrían trabajar no sólo en la propia empresa sino que también en otras empresas. Existen numerosos estudios que demuestran cómo la responsabilidad social ha ayudado a construir ventajas competitivas intangibles, uno es caso de Microsoft en Europa con la mejora de la calidad del empleo (Bonfiglioli, Moir y Ambrosini, 2006), otro es el caso de Exxon Mobil, que contribuye con programas dedicados a la mejora de la salud en las poblaciones concretas cerca del lugar donde opera fabrilmente (Kramer, 2004) o el caso de la empresa textil española Inditex, en África e Hispanoamérica, o Iberdrola, en Hispanoamérica.

Las posibles limitaciones de la responsabilidad social, como fuente de ventaja competitiva radican en que también se ven beneficiadas otras empresas o los competidores directos o más cercanos (Porter y Kramer, 2002). Otra de las posibles limitaciones es que las empresas no se benefician de los descuentos de impuestos por proyectos de impacto social (Porter y Kramer, 2002). Y finalmente el problema de las empresas que no ejecutan directamente las acciones de responsabilidad social, porque ésta está acargo de otras organizaciones dedicadas a esos fines, o el gobierno mismo, lo que implica que muchas veces el dinero se quede a mitad de camino.

Por otro lado, las empresas muchas veces invierten más en publicidad para dar a conocer sus programas de ayuda social que en la propia ayuda. Como ejemplo se puede citar a Philip Morris que destino 75 millones de dólares a programas de ayuda social. Sin embargo, la campaña de publicidad para dar a conocer lo beneficios sociales tuvo un coste de 100 millones de dólares (Kramer, 2004).

A pesar de dichas limitaciones, pensamos que es una forma de conseguir legitimidad en el mercado extranjero, ya que ha permitido que muchas empresas aumenten su participación en el mercado extranjero (Bonfiglioli, Moir y Ambrosini, 2006; Ivarsson, 1999, Nadvi, 1999; Porter y Kramer, 2002).

c) Green Management. Hoy en día las empresas se han visto obligadas a desarrollar políticas que vayan en favor del cuidado y la protección del medio

ambiente. A este tipo de políticas se le denomina “*Green Management*” (Rugman y Verbeke, 1998; Lash y Wellington, 2007). Es decir, que los clientes ejercen presiones sobre las empresas para que estas innoven y desarrollen productos y servicios que contribuyan con la calidad del medio ambiente. En algunos casos, como los EEUU, los clientes exigen certificados de protección del medio ambiente antes de tomar las decisiones de compra y decantarse por alguna marca (Lash y Wellington, 2007). Sin embargo, este tipo de políticas parecería ir contra de las políticas de los inversionistas donde lo que interesa es un alto nivel de rentabilidad (Ferrier, 2001). No obstante, la literatura nos muestra que aquellas empresas que se preocupan por el cuidado del medio ambiente están mostrando mejores resultados (Aragón-Correa *et al*, 2008; Arze y Svebsson, 1997; Kassinis y Vafeas, 2006; Nadvi, 1999; Rugman y Verbeke, 1998).

Porter (1998, p. 351) argumentaba que existe una creencia de que el cuidado del medio ambiente contribuye con la competitividad de la empresa, ya que aquella empresa que no invierte en el medio ambiente es vista como ineficiente. No obstante, es obvio que existe una diferencia entre la ecología y la economía; la primera busca beneficios sociales en defensa del cuidado del medio ambiente, y la segunda hace referencia a los altos costes que deben soportar las empresas para prevenir la contaminación ambiental, costes que contribuyen a elevar los precios y reducen la competitividad de la empresa.

Mientras que para algunas empresas del sector textil, la conciencia ecológica supone un compromiso real. Para otras, es tan sólo una excusa para vender más. Sea cual sea el motivo, ya nadie duda del boom de la “*moda verde*”. (Expansión, 2008). En tal sentido, pensamos que podría ayudar construir ventajas competitivas.

Resumiendo lo expuesto anteriormente, desde la perspectiva de la teoría institucional. El rendimiento internacional de las empresas está condicionado por su grado de aceptación ante sus stakeholders (clientes, proveedores, empleados, la comunidad, el gobierno, etc.) (Dowling y Pfeffer, 1975; Pfeffer y Salancik, 1978). Es decir, que dicho rendimiento se vería afectado por su comportamiento interno y externo y, teniendo en cuenta las variables descritas para que las empresas sean

aceptas en los mercados extranjeros (legitimidad) se establece la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS 9A: *El rendimiento internacional de la empresa estará influido positivamente por la legitimidad de la empresa (i.e. responsabilidad social, green management, y las certificaciones internacionales como las ISO).*

Una vez justificadas todas las hipótesis se procederá a representarlas gráficamente a través de relaciones causales que serán las que se intentarán evaluar a continuación por medio de técnicas estadísticas multivariantes. Al mismo tiempo que se presenta una tabla resumen (3.2) con las hipótesis que nos ayudaran a comprender mejor el modelo estructural de evaluación.

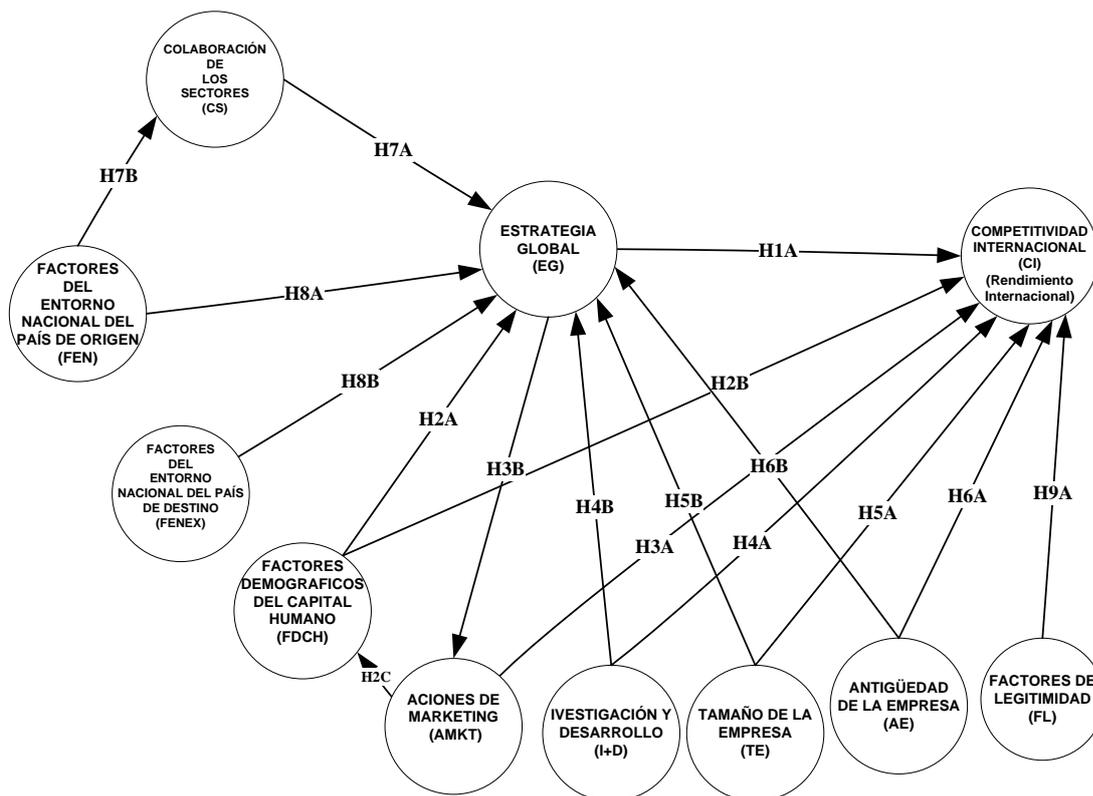
Tabla 3.2: Tabla resumen del planteamiento de las hipótesis

	HIPÓTESIS
H1A	La presencia de una estrategia global de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional.
H2A	La presencia de factores demográficos asociados al ámbito internacional del capital humano (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) influirán positivamente en el uso de una estrategia global por parte de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.
H2B	Los factores demográficos asociados al ámbito internacional del capital humano (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) influirán positivamente en el rendimiento internacional de la empresa.
H2C	La presencia en la empresa de personas con características específicas (FDCH) (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) se encontrarán condicionadas positivamente por las necesidades del mercado extranjero (acciones de marketing internacional).
H3A	El empleo de acciones de marketing internacional, influirá positivamente en el rendimiento internacional de la empresa
H3B	La presencia de una estrategia global de la empresa influirá positivamente en el empleo acciones de marketing internacional.
H4A	Los gastos realizados por la empresa en investigación y desarrollo (I+D) influirán positivamente en el rendimiento internacional.
H4B	El uso de una estrategia global por parte de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional, se encontrará condicionada positivamente por los gastos que la empresa realiza en investigación y desarrollo (I+D).
H5A	El tamaño de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional.
H5B	El tamaño de la empresa condicionará positivamente el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.
H6A	La antigüedad de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional de la empresa.
H6B	La antigüedad de la empresa condicionará positivamente el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.
H7A	La colaboración de los sectores influirá positivamente, en el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.
H7B	La presencia de universidades y centros de investigación, la labor de los gobiernos, las posibilidades de subcontratación, y la existencia de clientes y competidores locales (entorno nacional) favorecerá la colaboración con empresas del sector.
H8A	La presencia de universidades y centros de investigación, la labor de los gobiernos, las posibilidades de subcontratación, y la existencia de clientes y competidores locales (entorno local) influirán

	positivamente en el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.
H8B	El crecimiento de los mercados extranjeros, los aspectos políticos-legales, y los aspectos sociales y culturales de los países de destino (entorno extranjero) influirán positivamente en la presencia de la estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.
H9A	El rendimiento internacional de la empresa estará influido positivamente por la legitimidad de la empresa (i.e. responsabilidad social, green management, y las certificaciones internacionales como las ISO).

El siguiente modelo (fig. 3.2) recoge los principales factores que determinan la competitividad internacional de las empresas, es decir, los factores relacionados con: el entorno nacional (local y extranjero), los factores relacionados con el sector al que pertenece la empresa, y finalmente, los factores relacionados con los recursos y capacidades de la empresa.

Figura 3.2: Modelo estructural de la competitividad internacional de la empresa



3.5 OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Esta investigación tiene por objetivo principal analizar los factores que determinan la competitividad internacional de la empresa, así como analizar cuál es la relación causal que tienen dichos factores entre sí.

Por otro lado, pretendemos la contrastación de nuestro modelo de competitividad (fig. 3.2), a fin de que nos permita comprender el funcionamiento real de la competitividad internacional de la empresa. Para la evaluación de nuestro modelo de competitividad el método de investigación que consideramos más conveniente es el estudio de campo en contraposición con los métodos puramente experimentales, al procurar que los factores que se investigan ejerzan influencia de forma natural, mediante la interacción de los entrevistados y su entorno.

Por otra parte, dada la complejidad de nuestro estudio y el estado actual de la investigación se nos presenta un gran abanico de herramientas y direcciones para la realización de estudios cuantitativos y cualitativos. Entre todos hemos considerado la realización de una investigación cuantitativa. Es importante recordar que para la realización de este tipo de investigaciones se requieren de costes elevados. Entre los principales destacan la necesidad de hacer operativas las variables, el disponer de una muestra más o menos amplia y representativa.

Para la recopilación de información se optó por elegir métodos combinados. Así por una parte, se desarrollaron entrevistas dirigidas a los gerentes de las empresas, ya sea por teléfono o personalmente, además del uso del correo electrónico. También se desarrolló una encuesta “*on line*” dada la disponibilidad de este recurso ofrecido por la Universidad de Sevilla, donde las respuestas se almacenan en una base de datos para luego ser analizadas y procesadas. Esta opción se empleó debido a que el grado de respuesta por el correo tradicional es bajo y la facilidad que representa para el encuestado al contestar.

3.5.A DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La elaboración del cuestionario es una etapa de suma importancia dentro del proceso de investigación, hasta el punto de que el diseño inadecuado puede poner en riesgo el éxito de una encuesta y por tanto de la investigación en su conjunto.

La función de todos los cuestionarios es plasmar en las preguntas los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación, además de servir de estímulo para que los entrevistados se impliquen y cooperen, por ello, para la

elaboración del cuestionario se contó con la ayuda de diversos investigadores de la Universidad de Sevilla y de otras universidades.

Dada la complejidad del cuestionario se optó por usar las medidas ya estudiadas y validas en anteriores investigaciones. El siguiente apartado analiza los instrumentos de medida utilizados para la preparación de nuestra encuesta (versión oficial en el anexo).

3.5.A.1 MEDIDAS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

3.5.A.1.1 MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA (Rendimiento) (CI)

Para medir la competitividad internacional de la empresa, no existe un gran consenso sobre las medidas a emplear, siendo el ROE y ROA las principales (Arze y Svebsson, 1997; Carpano *et al*, 2006; Coviello, Ghauri y Martin, 1998; Fahy, 2002; Ho, 2005; Ito y Pucik, 1998; Moon y Lee, 2004). Otras medidas de la competitividad de la empresa como el *Economic Value Adeed (EVA)* y *Market Value Adeed (MVA)* (Chen y Lin, 2006), no han tenido mucha aceptación en la comunidad académica. En un intento de recoger un espectro lo más completo de medidas de la competitividad decidimos incluir algunas de las más comúnmente empleadas, en concreto:

a) Porcentaje de ventas en el exterior sobre ventas totales (intensidad internacional) (Depperu y Cerrato, 2005; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Knight, y Kim, 2009; Poh-Lin, 2004; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998).

b) Porcentaje de beneficio en el exterior sobre beneficio total (Depperu y Cerrato, 2005; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Poh-Lin, 2004; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998).

c) Tasa de crecimiento de las ventas extranjeras (Coviello, Ghauri y Martin, 1998; Depperu y Cerrato, 2005; Ho, 2005; Moon y Lee, 2004; Poh-Lin, 2004).

Al mismo tiempo para medir este constructo también se utilizaron unas medidas más subjetivas referidas a la percepción de los objetivos y metas alcanzadas en los mercados extranjeros, acorde con Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008) y Zou y Stan (1998). Estos fueron:

- Percepción del éxito en el mercado extranjero (Wheeler, Ibeh, y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998).
- Satisfacción de los objetivos y metas alcanzadas en el extranjero (Wheeler, Ibeh, y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998).

3.5.A.1.2 MEDIDA DE LA ESTRATEGIA GLOBAL (EG)

Ho (2005) evaluaba la competitividad corporativa, entiendo ésta como el mejor rendimiento internacional, a través de un cuestionario donde planteaba preguntas referidas a diversos aspectos como: planes a largo plazo, orientación internacional, consultas a los stakeholders para el diseño de la estrategia, etc. Dichas preguntas apuntaban a evaluar el uso de los planes a largo plazo, el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por otro lado, Anwar (2003) en una investigación aplicada a una multinacional (Vodafone) evaluaba esta variable en términos de adaptación, es decir, una estrategia o un plan global que luego se adapta a cada escenario. Sin embargo, dichos análisis no cubren la totalidad del estudio de la estrategia global. Aunque desde una perspectiva más sencilla, aunque no por ello de menor importancia Pla-Barber (2001, p. 463) muestra una medida donde opta por enfrentar la diferenciación nacional y la estrategia de globalización, entendiéndola esta por usar una estrategia única independientemente del país al que se atiende. Teniendo en cuenta la similitud de objetivos entre el trabajo de Pla-Barber (2001) y el nuestro, pensamos que es mucho más adecuado optar por este planteamiento que usar un desglose tan detallado como ocurren en los trabajos anteriormente descritos. La escala que planteamos es la siguiente:

Indique hasta qué punto son ciertas las siguientes afirmaciones acorde con la estrategia de su empresa. Donde: 1 absoluto desacuerdo; 7 acuerdo absoluto.

•Están estandarizadas a nivel mundial las necesidades de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
•Nuestros productos/servicios son conocidos a nivel mundial	1	2	3	4	5	6	7
•Nuestra tecnología está estandarizada a nivel mundial	1	2	3	4	5	6	7
•Nos encontramos con los mismos competidores en la mayoría de mercados	1	2	3	4	5	6	7
•Las políticas de marketing pueden estandarizarse a nivel mundial	1	2	3	4	5	6	7

3.5.A.1.3 MEDIDA DE LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS DEL CAPITAL HUMANO (FDCH)

Uno de los factores fundamentales para la estrategia es el análisis de las personas encargadas de su diseño e implementación. En nuestra investigación el capital humano es analizado desde las características fundamentales que pueden ayudar a construir ventajas competitivas en un contexto internacional (Chen y Lin, 2006; Knight y Kim, 2009; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000).

Ferrier (2001) medía el capital humano a través la heterogeneidad de los equipos directivos, es decir, mediante la cantidad de áreas de conocimiento que integran los equipos de trabajo (i.e. dirección de empresas, ingeniera industrial, psicología, derecho, etc.). Por otro lado, y en un trabajo similar, Matveev y Nelson (2004) median el capital humano mediante la pluriculturalidad, es decir, a través de la cantidad de nacionalidades que integran plantilla de la empresa en lo referido a los equipos de trabajo. No obstante, Chen y Lin (2006) consideraban la formación especializada en negocios internacionales como la principal fuente de ventaja competitiva para competir en el extranjero. Dicha ventaja competitiva era medida mediante la cantidad de cursos realizados por el personal referidos a ésta materia. Sin embargo, Acedo (2003) partiendo de los trabajos de Zou y Stan (1998) evaluaba ésta variable con una escala que agrupa la gran mayoría de nuestros factores referidos al capital humano y algunos más, en lo que respecta a la internacionalización de la empresa que denominaba variables demográficas. Es importante mencionar que las medidas planteadas por Acedo (2003) también, son recogidas en el análisis realizado por Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008) en el estudio de los factores que determinan el rendimiento de las exportaciones. En ésta

visión, como medida del capital humano se utilizó la escala de medida de Acedo (2003). Dicha escala ha sido adaptada a través de la inclusión de un nuevo ítem, ya que debemos considerar la particularidad de la muestra analizada. Así, al estar realizada a países en vías de desarrollo el inglés es considerado el idioma principal de las personas para realizar negocios internacionales.

Evalué la importancia que tienen los siguientes aspectos demográficos de las personas para que su empresa tenga mayor éxito en los mercados extranjeros Donde: 1 nada importante y 7 muy importante.

•La edad de las personas	1	2	3	4	5	6	7
•Nivel de estudios (licenciaturas, ingenierías máster, MBA, Ph. D)	1	2	3	4	5	6	7
•Número de idiomas que habla	1	2	3	4	5	6	7
•Estancias prolongadas en el extranjero, tanto por motivos de trabajo, de estudios o personales	1	2	3	4	5	6	7
•Deseo o atracción por viajar a otros países	1	2	3	4	5	6	7
•El idioma inglés como medio fundamental para hacer negocios en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7

3.5.A.1.4 MEDIDA DE LAS ACCIONES DE MARKETING (AMKT)

Entendiendo estas como el conjunto de medidas, planes y estrategias realizadas desde el marketing en negocios internacionales (Ferrier, 2001; Knight y Kim, 2009; Wheeler Ibeh y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998) para la obtención de ventajas competitivas, su inclusión en el modelo requería una reflexión profunda. Chen y Lin (2006) para medir las acciones de marketing utilizaban el porcentaje sobre ventas de los gastos realizados por la empresa en dicha actividad. Dichos autores argumentaban que detrás de ésta se encuentran actividades como: promoción, la publicidad, desarrollo de nuevos productos, marcas, investigación de mercado, merchandising, etc.

Indique que porcentaje aproximado de gastos, sobre ventas extranjeras ha realizado su empresa en marketing. (publicidad, promoción, relaciones públicas, ferias, etc.) Para vender en el extranjero. En los últimos tres años.

1= menos del 10%	2= entre un 10 y 20 %	3= entre un 20% y 30%	4= entre un 30 % y 40%	5= entre el 40 % y 50 %	6= más del 50%
------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------	-------------------------	----------------

Sin embargo, en la escala de estos autores no existía diferenciación alguna entre los distintos aspectos que componen las campañas de marketing. Desde otra perspectiva, Ho (2005, p. 231) evaluaba el marketing desde un enfoque más

internacional, el cual utilizaba las siguientes preguntas de cuestionario, y que también se utilizaron en ésta investigación.

•Su empresa cuenta con marcas globales.	SI	NO
•Su empresa cuenta con canales de distribución de bajo coste	SI	NO
•Cuenta con expertos en temas de marketing	SI	NO

Nosotros consideraremos ambas escalas ya que aportan informaciones complementarias, la primera respecto a la importancia del marketing en el desempeño de la actividad internacional, y la segunda sobre el tipo de enfoque de marketing empleado.

3.5.A.1.5 MEDIDA DE LA INVESTIGACIÓN y DESARROLLO (I+D)

Si bien es una variable, que al igual que ocurre con el marketing presenta múltiples posibilidades y repercusiones, existe un amplio consenso para evaluar esta variable. Así, la mayoría de investigadores, la evalúan mediante la cantidad de gastos realizados en esta actividad durante un determinado periodo de tiempo (Chen y Lin, 2006; Gunasekaran, 1997; Ho, 2005; Ito y Pucik, 1998; Moon y Lee, 2004). En ese sentido, la escala de medida que se utilizó en nuestra investigación es la que se muestra seguidamente.

•Indique el porcentaje aproximado de los ingresos sobre ventas totales que su empresa ha destinado a actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) durante los últimos tres años.

1= menos del 10%	—	2= entre un 10 y 20 %	-----	3= entre un 20% y 30%	-----	4= entre un 30 % y 40%	-----	5= entre el 40 % y 50 %	—	6= más del 50%
------------------	---	-----------------------	-------	-----------------------	-------	------------------------	-------	-------------------------	---	----------------

Es importante resaltar que el objetivo principal de la I+D, en nuestra investigación no es de valorar el tipo de I+D (i.e. patentes, personal en I&D, Fahy, 2002; Cho, Leem y Shim, 2007) que utilizan las empresas, sino que más bien es el de valorar la importancia que ésta tiene para la competitividad de las empresas.

3.5.A.1.6 MEDIDA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA (TE)

El tamaño de la empresa es una de las variables más empleada en la literatura de negocios internacionales. Este hecho hace que la literatura muestre muy diversas formas de medir el tamaño de la empresa. Así, existen algunos trabajos que miden el tamaño de la empresa mediante el número de empleados de la empresa (Hatch y Dyer, 2006; Ho, 2005; Moon y Lee, 2004, Thompson, 2004, etc.), mientras que en otras investigaciones miden éste factor a través del volumen de los activos (Carpano *et al*, 2006; Nadvi, 2001; Ryan, Pitts y Lenihan,1999), o mediante el volumen de ventas extranjeras (Bonaccorsi, 1992; Dunning y Lundan, 2002; Ho, 2006). Teniendo en cuenta todas ellas y sus implicaciones, nos decidimos por utilizar las medidas empleadas por Moon y Lee (2004) por el elevado número de trabajos que la consideran.

- Número de empleados de la empresa

3.5.A.1.7 MEDIDA DE LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA (AE)

En lo que respecta a la antigüedad de la empresa no existe consenso aún sobre esta variable, al existir un debate abierto entre el enfoque de las «International New Ventures o Born Global», (Oviatt y McDougall, 1994; 1995) y el enfoque del “*Flying Geese*” (Chen y Lin, 2006 Akamatsu, 1961; 1962; Kojima, 2003; Ray *et al*, 2004). El primero resta importancia a la antigüedad como factor fundamental para competir en los mercados extranjeros, mientras que el segundo afirma que las empresas son competitivas porque se han preparado previamente por un periodo prolongado de tiempo, antes de salir a rivalizar a los mercados extranjeros particularmente en su país de origen (Akamatsu, 1961; 1962; Kojima, 2003; Ray *et al*, 2004). No obstante, volviendo a reiterar que nuestra investigación aquí é igual que el tamaño sólo pretende contrastar su importancia si incidir, o inclinarse por un enfoque u otro. Por tanto, para medir esta variable se emplearon:

- Año de inicio de las operaciones de su empresa
- Año de inicio de sus actividades en el extranjero

3.5.A.1.8 MEDIDA DE LA COLABORACIÓN DE LOS SECTORES (CS)

D’Cruz y Rugman (1994; 1997) afirmaban que si se quiere obtener una ventaja competitiva sobre nuestros competidores no siempre se les debe observar como rivales directos, porque se podría perder una gran cuota de mercado o renunciar a la presencia internacional. Como ejemplo, los autores citaban a Nissan y Toyota, que siendo empresas competidoras directas, en ciertas ocasiones han unido esfuerzos para competir con otros gigantes como General Motors, es decir, que estas empresas han participado de *acuerdos de cooperación* en la compra de materias primas, desarrollo de nuevas tecnologías, etc. para obtener ventajas competitivas producto de las economías de escala y alcance.

Para medir la colaboración de clientes, proveedores, y competidores se utilizó la escala de medida planteada por D’Cruz y Rugman (1992), la cual fue aplicada también por Belso-Martínez (2006, p. 217) en el estudio de la internacionalización acelerada de la empresa española con resultados muy significativos. Para nuestro análisis se adaptó dicha escala a la competitividad de la empresa.

Con la finalidad de determinar la importancia de estos elementos en los mercados extranjeros, considerando que estos le pueden ayudar a construir ventajas competitivas para su empresa. Asígnele un peso a cada factor donde: 1 nada importante y 7 muy importante.

• Los clientes internacionales son importantes para su empresa	1	2	3	4	5	6	7
• Es importante mantener buenas relaciones con clientes internacionales	1	2	3	4	5	6	7
• La existencia de proveedores en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7
• Es importante mantener buenas relaciones con proveedores internacionales	1	2	3	4	5	6	7
• Son importantes nuestros competidores extranjeros	1	2	3	4	5	6	7
• Es importante mantener buenas relaciones con nuestros competidores internacionales	1	2	3	4	5	6	7

Por otro lado, acorde con el enfoque de la teoría del capital social (SCT) nos encontramos con una gran cantidad de trabajos que analiza la colaboración de los sectores (Arenius, 2002; Belso-Martínez, 2006; Borrus, 1997; Lin y Chaney, 2007; Mattsson y Easton, 2000; Rugman y D’Cruz, 1994; 1998) analizando la importancia y el rol que cumplen las redes entre empresas e instituciones en relación a la competitividad de la empresa. Por tanto, cuando hablamos de redes (capital social) hablamos de las relaciones que las empresas mantienen con sus similares o con otras instituciones, pudiendo ser estas formales o informales (Mattsson y Easton,

2000). Belso-Martínez (2006, p. 212) argumentaba que existen diferentes formas de definir una red (i.e. joint venture, clúster, empresa virtual, etc.), lo cierto es que, sea cual sea la forma de asociación o relación por la que la empresa busca mejorar su posición estrategia en los mercados internacionales, esta definición siempre hace referencia a un tipo de colaboración.

Lin y Chaney (2007) argumentaban que la mayor presencia en los mercados extranjeros se debía en parte a la cantidad de redes que poseía una empresa, tanto en el mercado local como en el extranjero, ya que las redes poseen información importante y cuentan con experiencia en los mercados internacionales (Arze y Stevenson, 1997; Borrus, 1997; Mesquita, Lazzarine y Cronin, 2007; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000). En este sentido, y debido a la coincidencia de perspectivas, para medir esta variable se ha utilizado la escala de medida y preguntas del cuestionario de Lin y Chaney (2007, p. 570).

•Las decisiones de internacionalización de su empresa generalmente son hechas sobre la experiencia de su sector y los conocimientos que le aportan las redes que tiene su empresa.	SI	NO
•La pertenencia a una red. Considera que estas pueden ayudarle reducir el riesgo y la incertidumbre para salir a competir a los mercados extranjeros, sin tener que esperar antes a conocer y dominar su propio mercado.	SI	NO

3.5.A.1.9 MEDIDA DEL ENTORNO NACIONAL (Local y Extranjero)

Esta variable está referida al conjunto de agentes comerciales y no comerciales que de una manera u otra colaboran con la internacionalización de la empresa en el extranjero (Belso-Martínez, 2006; D’Cruz y Rugman, 1993). Tal como se ha venido diciendo el entorno nacional se encuentra dividido en dos apartados, uno referido a los factores del país de origen (FEN) de las empresas, y otro referido a los factores del país de destino (FENEX) de los productos y servicios de las empresas internacionales.

En relación al país de origen, los factores se pueden agrupar en los siguientes: las universidades y los centros de investigación (Chen y Lin, 2006, IMD y WEF, 2008; Moon y Lee, 2004) las acciones realizadas por el gobierno y sus políticos (Cho y Moon, 2000; IMD y WEF, 2008; Nadvi, 1999; Wilkinson, Mattsson y

Easton, 2000), la presencia de competidores y clientes locales (Belso-Martínez, 2006; D’Cruz y Rugman, 1993, Lefebvre, Lefebvre y Bourgault, 1998; Porter, 1990), y las subcontratación de actividades empresariales locales (outsourcing) (Elliott, 2006; Lefebvre, Lefebvre y Bourgault, 1998; Nadvi, 1999; Roper, 1993). En tal sentido, para la evaluación esta variable se ha utilizado la escala de medidas propuesta por Lefebvre, Lefebvre y Bourgault (1998). Si bien es cierto este tipo de escala fue utilizada para medir la influencia que tenía la investigación y desarrollo sobre el rendimiento internacional, pensamos que podría adaptarse para nuestra investigación habida cuenta de la coincidencia de enfoques. La adaptación de esta escala ya ha sido realizada por otros autores como Belso-Martínez (2006) quien estudiara la internacionalización de las empresas con una escala similar, partiendo del trabajo de D’Cruz y Rugman (1992). La forma final que hemos empleado es la que se muestra a continuación.

Mercado de origen de su empresa (FEN)

Seguidamente le presentamos algunos de los agentes económicos comerciales y no comerciales, que le ayudan o que contribuyen con su empresa para que esta sea más eficiente en el mercado extranjero donde: 1 nada importante y 7 muy importante.

• Clientes locales	1	2	3	4	5	6	7
• Competidores locales	1	2	3	4	5	6	7
• Outsourcing (sub-contratación)	1	2	3	4	5	6	7
• Centros de investigación locales	1	2	3	4	5	6	7
• Las Universidades	1	2	3	4	5	6	7
• El gobierno	1	2	3	4	5	6	7

En relación al país de destino, se adaptó la escala de Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente (2007). En dicho trabajo, se perseguía estudiar los factores que afectan las IDE, sin embargo, los factores que dichos autores utilizaron son factores que coinciden con aquellos que han sido previamente analizados en relación a la competitividad de la empresa. Es importante aclarar que ésta escala estaba formada por 5 bloques de cuestiones, de los cuales, para esta investigación, sólo se han utilizado los 3 que están directamente relacionados con la competitividad internacional de la empresa. La forma final es la que se muestra a seguidamente.

Mercado de destino de los productos y servicios de su empresa (FENEX)

Asigne un peso a cada factor, donde: 1 nada importante y 7 muy importante

Factores del mercado							
•Gran tamaño del mercado anfitrión	1	2	3	4	5	6	7
•Crecimiento de la demanda en los mercados anfitriones (el crecimiento potencial)	1	2	3	4	5	6	7
•Bajos niveles de competición en los mercados anfitriones	1	2	3	4	5	6	7
Factores políticos y legales							
•Estabilidad política	1	2	3	4	5	6	7
•Acuerdos comerciales internacionales	1	2	3	4	5	6	7
•Incentivos de reducción del impuesto en el mercado anfitrión	1	2	3	4	5	6	7
•Incentivos reducciones de impuestos en el país de origen	1	2	3	4	5	6	7
•Legislación ambiental más benigna	1	2	3	4	5	6	7
Factores sociales y culturales							
•Nivel de vida y servicios públicos	1	2	3	4	5	6	7
•Actitud de la comunidad hacia la firma	1	2	3	4	5	6	7
•Las similitudes demográficas de los clientes y consumidores extranjeros (raza, religión, hábitos de consumo, etc.).	1	2	3	4	5	6	7

3.5.A.1.10 MEDIDA DE LA LEGITIMIDAD (FL)

Se define como nivel de aceptación de ciertos colectivos (*stakeholders*) (clientes y trabajadores, sociedad, gobiernos, etc.) donde la empresa desarrolla sus operaciones comerciales o de producción (Hatch, 1997, p. 85). Por tanto, las empresas buscan legitimidad adoptando las mejores prácticas (Staw y Epstein, 2000). Díez *et al* (2008) consideraban que el Benchmarking era la mejor herramienta para que las empresas copien las mejores prácticas que ayudan a conseguir legitimidad, en cualesquiera sea su mercado tanto local como extranjero.

Las empresas para competir internacionalmente necesitan cumplir con algunas normativas internacionales. Tal es así, que en muchas ocasiones éstas se ven obligadas a optar por las certificaciones internacionales (Briscoe, Fawcett y Todd, 2005; Christmann y Taylor, 2006; Clougherty y Grajek, 2008). Por otra parte, ciertos colectivos exigen de la empresa la reinversión de sus ingresos en programas y planes de acción social (*filantropía*) y además, ya sea que por moda o porque realmente interesa un grupo reducido de consumidores, obligan a la empresa a que adecúe su *gestión* con relación al cuidado y protección del medio ambiente (Lash y Wellington, 2007; Rugman y Verbeke, 1998).

En nuestra investigación se consideran tres parámetros de medida mediante los cuales las empresas buscan la legitimidad en los mercados extranjeros. Así, aunque existen numerosas variables relacionadas con la legitimidad que no han sido considerados ya que pensamos que tienen mayor influencia en el plano local que el internacional.

a) Certificaciones Internacionales. Existe un gran acuerdo, por parte de los investigadores, en que las empresas que poseen certificados internacionales de de la calidad y medio ambiente muestran los mejores resultados empresariales (Briscoe, Fawcett y Todd, 2005; Christmann y Taylor, 2006; CCI, 2007; Nadvi, 1999; Rugman y Verbeke, 1998). Para evaluar este aspecto se utilizó el cuestionario del CCI (2007) traducido al español, al contener las certificaciones internacionales más empleadas y conocidas, y además de ser una escala de medida elaborada para analizar los países en vías de desarrollo (CCI, 2007).

Certificaciones internacionales que posee su empresa

•ISO 9002-2008	SI	NO
•ISO 14000	SI	NO
•El HACPP	SI	NO
•Otros (indicar)	SI	NO

b) Responsabilidad Social. La literatura más reciente nos muestra muchas formas de llamar a la responsabilidad social (i.e. filantropía, gestión corporativa, etc.) (Mackey, Mackey y Barney, 2006). Lo cierto es que todos los conceptos hacen referencia a la cantidad de inversiones que las empresas realizan en determinados colectivos, pudiendo ser éstos: la sociedad en general, o sus propios empleados (Porter y Kramer, 2002). Como parámetro de medida aquí se utilizó la planteada por Kramer (2004).

•Indique el porcentaje (%) aproximado de los ingresos que su empresa ha destinado a programas y proyectos de ayuda social (RSC), durante los tres últimos años

1= menos del 10% 2= entre un 10 y 20 % 3= entre un 20% y 30% 4= entre un 30 % y 40% 5= entre el 40 % y 50 % 6= más del 50%

c) Green Management. Se define como el conjunto de acciones y políticas que la empresa realiza para la protección y cuidado del medio ambiente (Lash y

Wellington, 2007; Nadvi, 1999; Rugman y Verbeke, 1998). Para la evaluación de esta variable, aquí se tomó el cuestionario planteado por el CCI (2007). Tal y como se dijo anteriormente al ser una escala de medida desarrollada y aplicada en países en vías de desarrollo.

•Su empresa cuenta con una política estricta respecto al control y manejo de los residuos sólidos	SI	NO
•Mantiene un registro sobre el detalle y cantidad del origen y destino de los residuos sólidos	SI	NO
•Su empresa trabaja con proveedores que tienen en cuenta la ecología.	SI	NO
•Sus empleados están capacitados y concienciados sobre las bondades de la gestión ecológica.	SI	NO
•Su empresa realiza un control estricto de la cantidad de emisiones de gases tóxicos que emite su planta	SI	NO

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
EMPÍRICOS DE LA
INVESTIGACIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo centra su atención en el análisis de la información obtenida. Así se inicia con un análisis descriptivo de la muestra. Seguidamente, se realiza una introducción a los modelos de ecuaciones estructurales (MEE), enfatizando en la técnica «*Part Least Squares*» (PLS) como técnica elegida para la contrastación de las hipótesis.

Para alcanzar estos objetivos se ha empleado los programas informáticos SPSS 15 para Windows XP y PLS-Graph 3.0, desarrollado por el profesor Wynne W. Chin (*University of Houston*)

Los análisis e interpretaciones del modelo se han realizado en dos etapas, siguiendo las recomendaciones de Roldán y Cepeda (2008). Una primera etapa donde se realiza la valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida, y la segunda destinada a la valoración del modelo estructural.

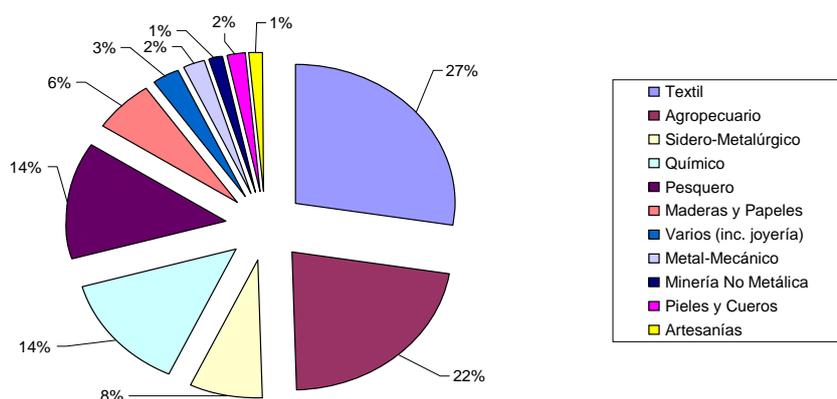
4.2 ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

El estudio descriptivo de la muestra tiene por finalidad la exploración de los datos obtenidos en el trabajo de campo, y adentra al lector sobre la base que se construye el análisis empírico de esta investigación.

Anteriormente, se indicó que la muestra estaba compuesta por 100 empresas ubicadas en Perú en sus diferentes provincias que ascienden a un total de 165, pertenecientes a 15 sectores productivos de acuerdo con la clasificación efectuada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR), y según datos de éste organismo la provincia de Lima concentra el 70% del tejido productivo industrial de éste país.

La distribución resultante de las distintas empresas analizadas en función de dichos sectores es la que aparece en la figura 4.1.

Figura 4.1: Distribución de empresas entre los sectores analizados



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado es importante mencionar que el 100% de las empresas estudiadas corresponde a empresas netamente exportadoras, según se registra en la base de datos de MINCETUR. Al mismo tiempo, esto se confirma con la información obtenida por medio de la información primaria recogida, ya que más del 60% de las ventas totales de las empresas estudiadas van destinadas a los mercados extranjeros.

Según el gráfico 4.1 se puede resaltar que los sectores más competitivos y con mayor presencia internacional, acorde con la muestra analizada, corresponden a los sectores, textil (27%), agropecuario (22%), químico (14%) y pesquero (14%). Mientras que los sectores menos competitivos serían el de artesanías (1%) y pieles-cueros con un (2%). Por tanto, se puede afirmar que los sectores textil y agro-exportador son los sectores que más valor generan para la economía del país al que corresponde la muestra (Perú) en términos de comercio internacional.

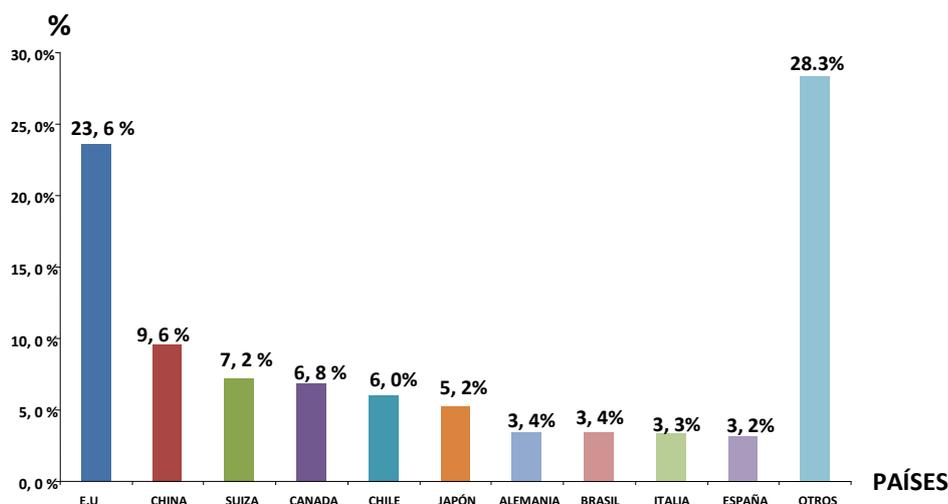
El capital de las empresas aquí analizadas es mixto, puesto que algunas empresas son filiales de multinacionales.

Utilizando las medias de las distribuciones se puede decir que las empresas, que se analizan en esta investigación tienen de media unos 24 años de antigüedad y 554 empleados, encontrándose el mínimo en 7 empleados y unas ventas promedio de unos 3 millones de dólares. El cien por cien de las empresas compete

a nivel internacional, teniendo una experiencia en el ámbito internacional no superior a los 14 años.

En lo que se refiere a la número de países a los cuales las empresas exportan sus productos, que refleja la capacidad de las empresas para competir y mantenerse en los mercados internacionales (Deperru y Cerrato, 2006; Moon y Lee, 2004), se puede observar, según la muestra, que la gran mayoría ha exportado a más de 8 países, siendo los principales mercados, y por orden de importancia, los siguientes: Estados Unidos, China, Suiza, Canadá. Chile, Japón, Alemania, Brasil, Italia, España; y en otros se encuentran países como: Francia, Reino Unido, Países Bajos, Austria, Corea del Sur, Suiza, Portugal, etc. La figura 4.2 ilustra los principales destinos (países) y la distribución del volumen de ventas, a los cuales las empresas han exportado sus productos en los últimos tres años.

Figura 4.2: Principales destinos de las empresas analizadas



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al modo de operar en los mercados extranjeros, se observa que los más representativos son: las exportaciones directas con un 38%, mientras que el 23% opera bajo licencias, y un 29% mediante distribuidores permanentes.

De las empresas aquí analizadas solo un 27% contaban con certificado de Calidad ISO 9002:2008, y un 19% con certificación para la protección y el cuidado

del medio ambiente ISO 1400, mientras que un 39% posee certificaciones propias del sector industrial al que pertenece la empresa.

Por otra parte, en lo que respecta a la pregunta sobre si considera o emplea el idioma inglés como el idioma principal para hacer negocios en el extranjero, sólo el 40% de las empresas ha considerado que sí es su idioma principal mientras que, existe un 60% de empresas que emplea otros idiomas para realizar negocios, como el francés y/o el chino mandarín.

En lo concerniente a la posesión de marcas que sean conocidas internacionalmente, sólo un 63% de las empresas cuenta con marcas globales. El resto opera con licencias o marcas franquiciadas. Esto se confirma con las entrevistas realizadas, donde las empresas del sector textil básicamente, informan que trabajan para marcas internacionales como: Lacoste, Polo, Polo Ralph Lauren, Rizty, Armani Jeans, Giorgio Armani, Náutica, Carolina Herrera, etc.

4.3 VISIÓN GENERAL DE LOS MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (MEE)

La investigación en Administración de Empresas, y junto a ella la Administración Internacional, se ha ido nutriendo poco a poco de herramientas metodológicas más sofisticadas. Gracias a este mayor grado de elaboración, los investigadores han podido diseñar y testar modelos cada vez más complejos que trataban de explicar la realidad de la ciencias sociales (Roldán y Cepeda, 2008). Entre estas herramientas metodológicas, y concretamente entre las técnicas cuantitativas, en los últimos tiempos han surgido los denominados Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE), los cuales tienen como característica fundamental el poder hacer regresiones múltiples entre variables y variables latentes (Cepeda y Roldán, 2004, p. 3).

Los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) (*Structural Equation Models*) se han convertido en uno de los desarrollos recientes más importantes del análisis multivariante, y su uso se ha extendido entre las ciencias sociales. En particular, esta difusión se ha observado en el campo de la economía y la dirección de

empresas (Cepeda y Roldán, 2004). Los MEE surgen como fruto de la unión de dos tradiciones; de una parte la perspectiva econométrica que se enfoca en la predicción, y por otra, el enfoque psicométrico que modela conceptos como variables latentes (no observadas) que son indirectamente inferidas a partir de múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas). De este modo, los MEE han permitido a los científicos sociales la modelización analítica de caminos con variables latentes.

Fornell y Larcker (1981) denominaban a estos modelos de ecuaciones estructurales como análisis multivariante de segunda generación. Una característica común a estas técnicas es el reconocimiento metodológico de que la teoría científica implica tanto variables empíricas como abstractas. En este sentido, el propósito de los análisis multivariantes de segunda generación es ayudar a vincular datos y teoría.

En la década de los sesenta y setenta comenzó la difusión del uso de análisis multivariantes de primera generación (p.ej. análisis de componentes principales, análisis factorial, análisis discriminante, regresión múltiple, etc.), sin embargo, esta primera generación estaba más orientada hacia la investigación descriptiva, debido a que requerían pocas suposiciones estadísticas y, menos aún, conocimientos teóricos a priori. De esta forma, todas las ciencias sociales recibieron virtualmente una fuerte dosis de empirismo. Estas técnicas no permitían analizar en un solo paso el modelo de medida (que vincula un constructo latente con sus variables observables) y el modelo estructural (que relaciona a los constructos entre sí) (Cepeda y Roldán, 2004).

Los MEE, son técnicas multivariantes que combinan aspectos de la regresión múltiple (examinando relaciones de dependencia) y el análisis factorial (que representan conceptos inmedibles -factores- con variables múltiples) para estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente.

Los MEE valoran en un análisis único, sistemático e integrador: el *modelo de medida*. Describe cómo cada variable latente es operacionalizada por medio de las variables manifiestas, en las cuales se estudian las cargas factoriales de las

variables observables (indicadores o medidas) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos). Aquí se valora la *fiabilidad* y *validez* de las medidas de los constructos teóricos, el *modelo estructural*, es decir, las relaciones de causalidad hipotetizadas (basadas en un marco teórico) entre un conjunto de constructos independientes y dependientes. También se estudia la *varianza explicada* en las variables dependientes. En resumen y de forma general, según Hair *et al* (2004) los métodos MEE permiten:

a) Modelizar el error de medida, es decir, el grado en el que las variables que podemos medir (indicadores) nos describen perfectamente la/s variable/s latente/s de interés. Esto se realiza mediante la modelización explícita y el aislamiento de las fuentes de error, permitiendo que las relaciones sean ajustadas a estos errores.

b) Incorporar constructos abstractos e inobservables (variables latentes, variables teóricas no observables) medidos por medio de indicadores (ítems, variables manifiestas, o medidas observables)

c) Modelizar relaciones entre múltiples variables predictoras (independientes, exógenas) y criterios (dependientes o endógenas).

d) Combinar y confrontar conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos. En este sentido, los MEE suelen ser más confirmatorios que exploratorios (dependiendo de la técnica empleada)

Roldán y Cepeda (2008) afirmaban que los MEE podían operacionalizarse por medio de dos tipos de técnicas estadísticas:

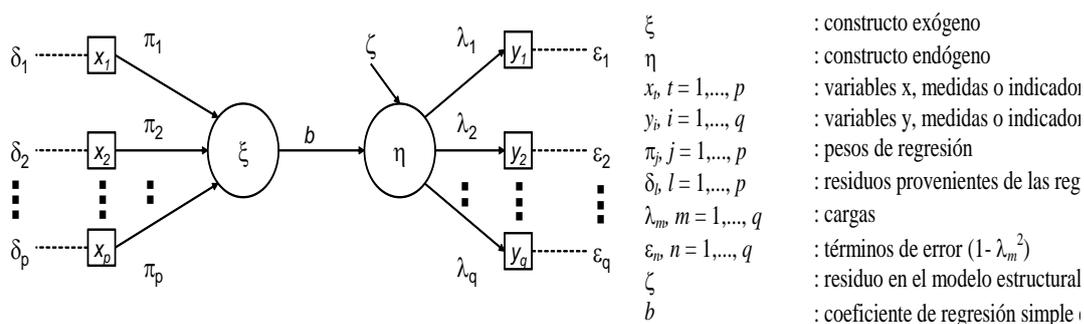
La primera técnica consiste en el análisis de métodos basados en el análisis de las covarianzas, por ejemplo: Lisrel, EQS, Amos, Sepath, Ramona, MX y Calis; y el segundo análisis basado en componentes o *Partial Least Squares*, entre éstos se encuentran: LV-PLS, SPAD-PLS, SmartPLS y PLS-Graph.

Para nuestra investigación empírica hemos decidido hacerlo mediante la segunda técnica (PLS), a continuación se expresan algunas de las razones de elección de dicha técnica.

Chin (2008) y Roldán y Cepeda (2008) afirmaban que el *PLS* es una alternativa apropiada para desarrollar MEE (fig. 4.3) en los campos de la **Organización de Empresas y el Marketing**, ya que en ellos pueden verificarse condiciones como: a) los conjuntos de datos suelen ser pequeños, b) las medidas no se encuentran muy desarrolladas, c) el fenómeno bajo investigación es relativamente nuevo o cambiante y el marco teórico no está sólidamente desarrollado, d) los datos suelen presentar distribuciones no normales, e) existen abundantes datos ordinales, cuando no categóricos, f) presencia de indicadores formativos y reflectivos, g) interés por predecir la variable dependiente.

Se destaca que la técnica de estimación que sigue este modelo es el de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS). Por tanto, la descripción gráfica nos permite comprender las relaciones existentes entre las variables. Barclay, Higgins y Thompson (1995, p. 291), recomiendan que el primer paso que debe seguir un investigador en un estudio con PLS es el de especificar explícitamente tanto el modelo estructural (modelo interno) como las relaciones existentes entre los indicadores y los constructos en el modelo de medida (modelo externo). Para este primer paso resulta de gran ayuda la realización de nomogramas, como el que se muestra en la figura 4.3 donde siguiendo los procedimientos monográficos se ilustra un modelo genérico con dos constructos, que presentan cada uno de ellos p y q indicadores respectivamente.

Figura 4.3: Representación gráfica de los MEE, y las descripción de los elementos del nomograma



Fuente: Roldán y Cepeda (2008)

Los términos básicos que se emplean para definir un nomograma (fig.4.1) son:

a) Constructo Teórico, Variable Latente o no Observable. Es una variable que no puede ser medida directamente pero que puede ser representada o medida por una o más variables observables (indicadores, variables manifiestas). Gráficamente se representa por un círculo. Dentro de los constructos, podemos distinguir: los constructos exógenos (ξ) que actúan como variables predictoras o “causales” de constructos endógenos (η).

b) Indicadores, Variables Observables. Es el valor observado utilizado como una medida de un constructo latente que no puede ser medido directamente. Valor observado para un ítem o cuestión específica, obtenida bien de los encuestados en respuestas a cuestiones (como en un cuestionario) o de observaciones del investigador. Se simbolizan gráficamente por medio de cuadrados.

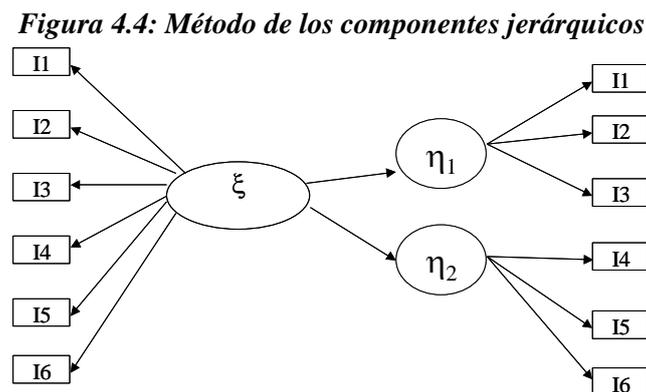
c) Relaciones Asimétricas. Son las relaciones unidireccionales entre variables (recursivas). Pueden ser interpretadas como relaciones “causales” o predictivas, siendo representadas gráficamente por medio de flechas con una única dirección.

d) Bloque. Bajo este nombre se denomina al conjunto de flechas entre un círculo (constructo) y sus cuadrados asociados (indicadores). Los bloques pueden ser: 1) Dirigidos internamente. Esta situación se presenta cuando se produce la existencia de indicadores formativos. En este caso, las flechas se dirigen desde los cuadrados hacia el círculo 2) Dirigidos externamente. En esta ocasión, nos encontramos con indicadores reflectivos, siendo las flechas dibujadas desde el círculo hacia los cuadrados (Roldán, 2000).

Por otro lado, es posible encontrar dentro de la literatura una cantidad importante de trabajos publicados con la utilización de PLS como técnica de análisis en revistas como: «Accounting, Organizations & Society; Administrative Science Quarterly; Decision Sciences, European Journal of Marketing; International

Journal of Research in Marketing; Journal of Marketing Research; Journal of Business Research; Journal of Marketing; Journal of Organizational Behavior; Leadership Quarterly; Management Science; Strategic Management Journal; Total Quality Management, etc».

Nuestro modelo a analizar está compuesto por 11 constructos, si bien, algunos han sido diseñados como constructos de segundo orden medidos a su vez por otros de primer orden. Cepeda y Roldán (2004) indican que el método a seguir en PLS para la inclusión de este tipo de constructos tiene dos etapas o fases. En la primera etapa, se estima el modelo con los indicadores de los factores de primer orden, añadiendo todos los indicadores anteriores como indicadores del factor (constructo) de segundo orden también; este método se denomina método de componentes jerárquicos (*hierarchical component model*), propuesto por Wold (citado por Chin, 1998a). El método se ilustra en la figura 4.4.



Fuente: Roldán y Cepeda (2008)

Donde I1, I2, I3, I4, I5, I6 son indicadores. η_1 y η_2 son componentes o factores de primer orden y ξ es un factor de segundo orden.

Como se muestra en la figura 4.4, el constructo de segundo orden se mide con dos componentes de primer orden (η_1 y η_2). Cada componente de primer orden, como se puede apreciar, se mide con tres indicadores (I1, I2 e I3 para η_1 y para η_2 los indicadores I4, I5 e I6). En el método de repetición de indicadores, los indicadores I1, I2, I3, I4, I5 e I6 se utilizan dos veces: una vez para medir los componentes de primer orden, y la otra para medir el constructo de segundo orden

en cuya medida también se utilizan los componentes de primer orden. Aunque el método de componentes jerárquicos reutiliza los indicadores, su ventaja reside en que gracias a ello, el modelo con factores de segundo orden se puede estimar usando el algoritmo normal de PLS (Chin, 1998a).

El PLS, tal y como se afirmaba anteriormente ya es una técnica **muy conocida** en el campo de la *Administración de Empresas* (Acedo y Jones, 2007; Casillas, Acedo y Barbero, 2009, más detalles ver socupus). Por tanto, no incidiremos más en el desarrollo, y comenzaremos desarrollar su aplicación práctica a nuestro modelo de evaluación del estudio de la competitividad internacional de la empresa.

4.4 PROCEDIMIENTO PARA LA ESTIMACIÓN DEL MODELO BASADO EN PLS

Roldán y Cepeda (2008) sugieren que el proceso a seguir para la evaluación de un modelo estructural basado en la técnica PLS debe seguir la siguiente secuencia, que consiste en dos etapas:

1ª. Etapa. Valoración de la Validez y Fiabilidad del Modelo de Medida. El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza respecto a los atributos validez (mide realmente lo que se desea medir) y fiabilidad (lo hace de una forma estable y consistente). En esta etapa se analizará la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad de una escala, el análisis de la varianza extraída media (AVE) y la validez discriminante.

2ª. Etapa. Valoración del Modelo Estructural. El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables. En esta segunda etapa se analizará la varianza explicada de las variables endógenas (R^2), los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados (β) y sus respectivos niveles de significación, el más utilizado suele ser el test Stone-Geisser (Q^2).

Por tanto, dicha secuencia asegura que tengamos medidas válidas y fiables antes de intentar extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos (Roldán y Cepeda, 2008).

Muestra Requerida y Consideraciones Generales

Gracias a que PLS sigue un tratamiento de segmentación de modelos complejos puede trabajar con tamaños muestrales pequeños. Al consistir el proceso de estimación de los subconjuntos en regresiones simples y múltiples, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay, Higgins y Thompson, 1995, p. 292). De forma general, el investigador tan sólo ha de encontrar cuál de las dos posibilidades siguientes es la mayor (lo que nos ofrecerá la mayor regresión múltiple) (Barclay, Higgins y Thompson, 1995, p. 292; Chin, 1998b, p. 311; Chin, 1998c):

a) El número de indicadores en el constructo formativo (dirigidos internamente) más complejo, es decir, aquella variable latente con el mayor número de variables manifiestas formativas.

b) El mayor número de constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno como predictores en una regresión OLS, es decir, el mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural.

Si se va a emplear una regresión heurística de 10 casos por predictor, el tamaño muestral requerido sería el resultado de multiplicar por 10 la cifra mayor obtenida bien en (a) o en (b).

En nuestro caso nos decantamos por el parámetro b dado que en el caso de los constructos con indicadores formativos ninguno es mayor que 6 mientras que el modelo estructural refleja un mayor número de relaciones (7)

En el modelo estructural tenemos dos constructos con igual número de caminos estructurales (CI y EG) siguiendo esta regla tendríamos que $10 \cdot 7 = 70$ sería

el número de muestras necesarias para trabajar adecuadamente con PLS. Nuestra muestra está compuesta por 100 empresas, por lo que, se puede decir que superamos en un 30% este parámetro (acorde con Chin, 1998a; Karim, 2009).

Escalas de medida.

La estimación PLS no implica ningún modelo estadístico y, por tanto, evita la necesidad de realizar suposiciones con respecto a las escalas de medida (Fornell y Bookstein, 1982, p. 311). Por consiguiente, las variables pueden estar medidas por diversos niveles de medida (p.ej. escalas categóricas, ordinales, de intervalo o ratios) de la misma forma que en una regresión ordinaria.

Distribución de las variables.

PLS no precisa que los datos provengan de distribuciones normales o conocidas (Falk y Miller, 1992, p. 10-11), ya que la modelización flexible es un método para estimar la probabilidad de un acontecimiento en función de la información disponible sobre otros acontecimientos. No pretende ser un sistema de valoración de la causalidad, siendo particularmente aplicable cuando no se producen las condiciones de un sistema cerrado (Roldán, 2000).

4.4.A EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA PARA CONSTRUCTOS REFLECTIVOS

4.4.A.1 FIABILIDAD INDIVIDUAL DEL ÍTEM

Es valorada examinando las cargas (λ) o correlaciones simples, de las medidas o indicadores con su respectivo constructo. La comunalidad de una variable (λ^2) manifiesta es aquella parte de su varianza que es explicada por el factor o constructo (Bollen, 1989, p. 229). La pregunta por tanto es ¿Cuál debe ser el nivel de aceptación? Para aceptar un indicador como integrante de un constructo, aquél ha de poseer una carga ≥ 0.707 (Carmines y Zeller, 1979). Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979).

Los constructos con indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos (similar análisis de correlación canónica) y no de las cargas. No obstante, no debe existir una alta multicolinealidad entre ellos. Para la estimación de la multicolinealidad se suele utilizar muchos estadísticos. El más utilizado es el denominado *Variance Inflation Factor* (VIF) (en español FIV).

La regla tradicional sugería aceptar un FIV, no superior a 5, sin embargo Roberts y Thatcher (2009), establecen que un constructo con indicadores formativos no registra problemas de multicolinealidad si sus indicadores se encuentran con VIF menor o igual que 3.30 (Roberts y Thatcher, 2009, p. 18). Por tanto, aquellos indicadores reflectivos que no satisfagan el criterio expuesto ($\lambda \geq 0.707$) y ($VIF \leq 3.30$ para formativos), pueden ser eliminados en lo que se denomina «*depuración de ítems*».

Nuestro modelo de competitividad está formado por tres variables con constructos de segundo orden que son:

A) CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN COLABORACIÓN DEL SECTOR (CS)

Formado por la colaboración (clientes, proveedores, competidores) (css) y las redes (network). Como ya se indicó anteriormente el primer paso consiste en evaluar las cargas de los indicadores del constructo. Los valores obtenidos a través del PLS, son tal y como se muestran en la siguiente tabla 4.1.

Tabla 4.1: Cargas del constructo colaboración del sector

CSS	Cargas
Sccli1	-0.164
Sccli2	-0.058
Scpro4	0.455
Sccom5	-0.210
Sccom6	0.044
Scpro3	0.753
Network	
Netwk1	0.860
Netwk2	0.829

La fiabilidad individual de los ítems nos lleva a plantearnos la necesidad de realizar diversas depuraciones, ya que hay varios ítems que muestran cargas por debajo del límite aconsejado. Al no cumplir con la regla emperica ($\lambda \geq 0.707$). Sin embargo, diversos investigadores opinan que esta regla no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Barclay, Higgins y Thompson, 1995, p. 295; Chin, 1998b, p. 325). Pero definitivamente vemos que existen cargas muy por debajo del límite aconsejado por lo que se procedió a eliminar dichos indicadores con cargas bajas (indicadores sombreados).

Tras diversas depuraciones, y una vez eliminados los ítems que no cumplían los requisitos, se plantean el resto de medidas del constructo quedando establecido de la siguiente manera (ver tabla 4.2).

Tabla 4.2: Cargas del constructo colaboración del sector con ítem depurados

CSS	Cargas
Scpro4	0.819
Scpro3	0.945
Network	
Netwk1	0.850
Netwk2	0.841

4.4.A.2 FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO, DE LA ESCALA O CONSISTENCIA INTERNA

El siguiente paso a seguir hace referencia a la evaluación de la fiabilidad de los constructos. Dicha evaluación se debe realizar a través del estudio de la “*composite reliability*”, según la técnica PLS (Roldán y Cepeda, 2008).

Esta medida permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, que se evalúa con qué rigurosidad se miden las variables manifiestas de la variable latente.

Fiabilidad compuesta (ρ_c) del constructo.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Donde: λ_i = carga estandarizada del indicador i , ε_i = error de medida del indicador i , y $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$.

Ambas medidas sólo pueden ser aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos. Sin embargo, en un constructo con indicadores formativos no se puede asumir que las medidas formativas covaríen, por lo que queda claro que estos indicadores no van a estar correlacionados (Roldán, 2000)

Los valores que se obtienen de dicha evaluación (ρ_c) se pueden apreciar en la tabla 4.3.

Tabla 4.3: Fiabilidad del constructo colaboración del sector

Constructos	Fiabilidad de los Constructos (ρ_c)
Colaboración (css)	0.877
Network (redes)	0.833

Nunnally (1978) sugiere 0.7 como un nivel adecuado para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de investigación, y un más estricto 0.8 para investigación básica.

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior los indicadores de este constructo poseen fiabilidad de constructo, valga la redundancia, al poseer valores superiores a los establecidos.

4.4.A.3 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ CONVERGENTE

El tercer paso dentro del proceso de la evaluación del modelo de medida es el análisis de la validez convergente, la cual se obtiene a través de la varianza extraída media (A.V.E.) (Roldán y Cepeda, 2008).

La validez convergente o también denominada varianza extraída media (AVE *average variance extracted*) (Fornell y Larcker, 1981, pp. 45-46) proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida.

Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Donde λ_i = carga estandarizada del indicador i , ϵ_i = error de medida del indicador i , y $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$.

Es importante mencionar que esta medida **sólo** puede ser aplicada en constructos con **indicadores reflectivos**. La tabla muestra 4.4 nos muestra los valores del análisis AVE, obtenidos del constructo colaboración del sector.

Tabla 4.4: Valores del AVE del constructo colaboración del sector

Constructos	AVE
Colaboración (css)	0.782
Network (redes)	0.714

Todos los valores superan la recomendación de Fornell y Larcker (1981), de forma que más de un 50% de la varianza del constructo es explicado por sus ítems. En este caso de manera particular se encuentran por encima del límite recomendado (Tabla 4.4).

4.4.A.4 VALIDEZ DISCRIMINANTE

El cuatro paso consiste en la evaluación de la validez discriminante del constructo (Roldán y Cepeda, 2008).

La validez discriminante nos viene a indicar en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Existen dos métodos para su valoración que son: (1) Un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado. Una buena manera de medir la validez discriminante es mostrar que la varianza extraída media (AVE) para un constructo (la varianza media compartida entre un constructo y sus medidas) es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). (2) Otra forma equivalente, es demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE).

Tabla 4.5: Validez discriminante del constructo colaboración del sector

Constructo	Validez Discriminante (\sqrt{AVE})
Colaboración (css)	0.884
Network (redes)	0.844

De acuerdo a la tabla 4.5 este constructo posee validez discriminante. Una vez cumplidos los requisitos necesarios se calculan las puntuaciones o *scores* que permitirán la creación del constructo de primer orden colaboración del sector, compuesto por dos ítems, generándose así un constructo de carácter molecular (ver Acedo, 2003).

Las distintas variables serán incluidas en el constructo *colaboración del sector* como un modelo molar, es decir, cada uno de los constructos de primer orden aquí estudiados se incorporarán con carácter reflectivo, ya que son alternativas estratégicas que no pueden ser llevadas a la práctica de forma individual (Acedo, 2003) es decir, que este constructo mantiene su estructura original.

4.4.B EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA– INDICADORES FORMATIVOS (ANÁLISIS DE LA MULTICOLINEALIDAD)

Cuando se trabaja con constructos cuyos indicadores son formativos en lugar de reflectivos hemos de analizar los pesos (*weight*) en lugar de las cargas factoriales. Como en el caso del análisis de correlación canónica, los pesos nos

permiten comprender la estructura o composición de cada variable latente. Sin embargo, esta visión se amplió, Robert y Thatcher (2009) proponen también la evaluación de los constructos con indicadores formativos mediante los valores T, puesto que dichos valores proporcionan la verdadera contribución de los indicadores de un constructo formativo (Robert y Thatcher, 2009, p. 24).

Un aspecto a considerar es la posible multicolinealidad de los indicadores formativos que componen el constructo. La multicolinealidad se refiere a las intercorrelaciones lineales existentes entre indicadores.

Cuando existen diferentes indicadores que miden el mismo fenómeno y estas variables observables correlacionan altamente unas con otras, tales indicadores podrían ser redundantes. El problema principal de tal redundancia es el solapamiento en los modelos de regresión. Una alta colinealidad entre indicadores produciría estimaciones inestables, puesto que sería difícil separar el efecto distintivo de cada indicador sobre el constructo emergente.

Para la estimación de la multicolinealidad se suele utilizar muchos estadísticos. El más utilizado es el denominado **Factor de Inflación de la Varianza (FIV)** (SPSS).

No obstante, puede existir colinealidad con FIV bajos, además puede haber colinealidades que no impliquen a todas las variables independientes y que, por tanto, no son bien detectadas por el FIV.

Por ello, otra manera, más completa, de detectar colinealidad es realizar un análisis de componentes principales de las variables independientes. De hecho, para modelos predictivos los componentes principales son las variables independientes ideales. Belsley (1990) propone usar conjuntamente los índices de condición y la proporción de descomposición de varianza para realizar el diagnóstico de colinealidad usando como umbral de proporción alta 0.5 de modo que, finalmente, dicho diagnóstico se hará:

Los índices de condición altos (mayores que 30) indican el número de colinealidades y la magnitud de los mismos mide su importancia relativa.

Si un componente tiene un índice de condición mayor que 30 y dos o más variables tienen un proporción de varianza alta en el mismo (mayor de 0.5), esas variables son colineales.

Para el análisis de los constructos de segundo orden con indicadores formativos se optó el análisis de los FIV.

B) CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN CON INDICADORES FORMATIVOS LEGITIMIDAD DE LAS EMPRESAS (FL)

El constructo legitimidad se encuentra formado por los constructos de primer orden:

- a) Certificaciones internacionales (ISOS)
- b) Responsabilidad social (RSC)
- c) Green management (GM)

Tabla 4.6: Valores del constructo certificaciones internacionales (ISOS)

Indicadores	Pesos PLS	Valores T	Tolerancia	FIV
Iso1	0.647	11.299***	0.767	1.304
Iso2	0.939	17.176***	0.584	1.714
Iso3	0.665	13.665***	0.704	1.420

Tabla 4.7: Valores del constructo responsabilidad social (RSC)

Indicadores	Pesos PLS	Valores T	Tolerancia	FIV
Resco	1.000	1.000	1.000	1.000

Tabla 4.8: Valores del constructo green management (GREEMA)

Indicadores	Pesos PLS	Valores T	Tolerancia	FIV
Green1	0.7775	48.898***	0.518	1.930
Green2	0.7856	43.802***	0.572	1.749
Green3	0.5557	15.033***	0.673	1.485
Green4	0.8097	45.707***	0.380	2.629
Green5	0.8127	56.551***	0.490	2.041

† p < .1; * p < .05; ** p < .01; ***p < .001

Tal como se puede observar ningún indicador presenta problemas de multicolinealidad, por tanto, como recogen Roldán y Cepeda (2008), el siguiente paso consiste en calcular los “*latent variable*” y al igual que los constructos de segundo orden con indicadores formativos. Luego se incorporaran al modelo estructural, donde ingresarían como un modelo molar, es decir manteniendo su misma estructura (formativo), puesto que son opciones estratégicas que pueden desarrollarse en la práctica de manera distinta (Acedo, 2003; Cepeda y Roldán, 2004; Roldán, 2000).

C) CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN FACTORES DEL ENTORNO NACIONAL EXTRANJERO (FENEX)

Este constructo se encuentra formado por tres constructos de primer orden (femerca, facpoli y facsocio) con indicadores formativos. Por tanto, al igual que el constructo legitimidad se procedió a calcular los FIV, para cada variable, a fin de determinar los posibles problemas de multicolinealidad.

Tabla 4.9: Valores del constructo factores de mercado (femerca)

Indicadores	Pesos PLS	Valores T	Tolerancia	FIV
Fm1	1.115	50.822***	0.619	1.614
Fm2	-0.664	17.510	0.495	2.021
Fm3	0.411	12.295***	0.664	1.506

Tabla 4.10: Valores del constructo factores políticos y legales de los mercados de destino (facpoli)

Indicadores	Pesos PLS	Valores T	Tolerancia	FIV
Politic1	0.921	34.357***	0.465	2.152
Politic2	-0.464	14.197	0.313	3.196
Politic3	-0.415	10.654	0.280	3.280
Politic4	0.809	26.801***	0.262	3.290
Politic5	-0.186	0,5542	0.347	2.882

Tabla 4.11: Valores del constructo factores sociales y culturales del mercado de destino (facsocio)

Indicadores	Pesos PLS	Valores T	Tolerancia	FIV
Socul1	1.428	25.309***	0.619	1.614
Socul2	-1.4283	16.834	0.495	2.021
Socul3	0.340	0,5694	0.664	1.506

† p < .1; * p < .05; ** p < .01; ***p < .001

Se puede observar que ningún indicador presenta problemas de multicolinealidad y al igual que el proceso anterior se procede a incorporarlos al modelo (modelo molar).

4.5 EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez demostrada la validez y fiabilidad del modelo de medida hay que valorar si el modelo estructural apoya el modelo propuesto, es decir, el modelo que recoge las relaciones existentes entre las variables latentes según la teoría que se emplea.

Puesto que el objetivo fundamental de PLS es la predicción, la bondad de un modelo teórico se determina a través de la fortaleza de cada camino (β) (relación entre constructos) y por la predictibilidad de los constructos endógenos (variables dependientes). Así, para cada constructo dependiente, el valor de la R^2 es la medida básica siendo ésta la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Para cada camino path o relación entre constructos los valores deseables deberían estar por encima de 0.3, tomando 0.2 como límite mínimo. La significación se obtiene básicamente por medio del “*bootstrap*”. Se puede añadir de manera opcional a la discusión, el valor significativo de un F-test basado en la inclusión o no de una o más variables predictoras en el modelo. También se pueden incluir discusiones sobre el test de Stone-Geisser que arroja el indicador (Roldán y Cepeda, 2008).

El modelo fue testado considerando la intensidad de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados (β) y la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas o dependientes. Por otra parte, se aplicó la técnica no paramétrica “*bootstrap*” para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Esta técnica ofrece la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis planteadas a través del error estándar y los valores t de Student de los parámetros del modelo.

Elegimos este método de estimación en lugar de la técnica “*Jackknife*” ya que ofrece un rendimiento superior (Efron y Gong, 1983, p. 39), aunque como apunta

Chin (1998b, p. 320; 2008), los errores estándar ofrecidos por ambas técnicas deben converger.

ANÁLISIS DEL MODELO GLOBAL

Una vez calculados los constructos de segundo orden e incorporados en el modelo de evaluación de la competitividad internacional de la empresa se podrá evaluar el modelo estructural.

Aunque anteriormente hemos generado los constructos de segundo orden, sin embargo, no se han incluido todos los factores hipotetizados (fig. 3.2). Por tanto, es necesario realizar una valoración global del modelo, analizando el conjunto de constructos, incluidos los de segundo orden y en caso de ser necesario, proceder a su depuración. Este análisis se realizará en dos fases: en primer lugar se analiza el modelo de medida, para posteriormente estudiar el modelo estructural.

INTERPRETACIÓN DE LA FIABILIDAD INDIVIDUAL DE LOS ÍTEMS

Como ya se comentó al introducir el análisis del modelo debemos diferenciar entre aquellos constructos con indicadores formativos y aquellos otros construidos a partir de indicadores reflectivos. Al igual que se ha venido realizando hasta ahora, en el caso de los indicadores reflectivos, la fiabilidad individual del ítem debe ser igual o superior a 0.707 para que un indicador se acepte como parte integrante de un constructo, aunque asumiendo algunas excepciones en etapas exploratorias en las que se puede aceptar valores inferiores (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). En este momento es necesario incluir el resto de constructos y variables que van a ser consideradas para volver a analizar su fiabilidad y validez tomados conjuntamente (Cepeda y Roldán, 2004).

La mayoría de los indicadores que se observan en el modelo son o bien de carácter formativo, o bien constituidos por un único ítem dicotómico. Para observar la fiabilidad individual de los ítems únicamente se atenderá a aquellos constructos formados por indicadores reflectivos, que son los que se muestran en la siguiente tabla 4.12.

Tabla 4.12: Cargas de los constructos con indicadores reflectivos del modelo global

EG	Carácter	Indicador	Cargas
	Reflectivo		
		Esglo1	0.796
		Esglo2	0.791
		Esglo3	0.894
		Esglo4	0.180
		Esglo5	0.364
CS			
	Reflectivo		
		Css1	0.843
		Redes2	0.715

El constructo relativo a la estrategia global debe ser depurado, pues dos de sus indicadores muestran un valor muy inferior al límite establecido de 0.707. Por lo que se eliminaron aquellos indicadores que no cumplían el criterio establecido y se vuelve a reajustar el modelo global obteniendo los siguientes valores.

Tabla 4.13: Constructo estrategia global con ítem depurados

EG	Carácter	Indicador	Cargas
	Reflectivo		
		Esglo1	0.763
		Esglo2	0.831
		Esglo3	0.906
CS			
	Reflectivo		
		Css1	0.844
		Redes2	0.715

Siguiendo el criterio planteado durante la transformación de los constructos de segundo orden en otros de primer orden, los constructos con indicadores formativos no pueden ser evaluados por los procedimientos convencionales. Tal y como se hizo anteriormente justificamos la elaboración de dichos constructos a partir de la especificación teórica planteada en epígrafes anteriores tal y como proponen Wixom y Watson (2001). De igual modo, y siguiendo a Bollen y Lennox (1991, p. 308), no es recomendable la depuración de las escalas ya que se pierde información cuando se elimina un indicador

Por tanto se procedió a la evaluación del análisis de multicolinealidad de los constructos con indicadores formativos. La tabla 4.14 recoge los valores de los constructos del modelo global con indicadores formativos.

Tabla 4.14: Constructos con indicadores formativos del modelo global

Constructo	Carácter	Indicadores	Pesos (PLS)	Valores T	Tolerancia	FIV (SPSS)
CI	Formativo					
		Roe1	0.926	6.320***	0.986	1.014
		Ratio2	0.377	1.280†	0.986	1.014
		Roa3	0.496	3.385***	0.775	1.291
FDCH	Formativo					
		Rhh1	-0.693	4.636	0.857	1.167
		Rhh2	0.631	3.482***	0.774	1.292
		Rhh3	-0.253	0.234	0.765	1.308
		Rhh4	0.590	3.596***	0.608	1.645
		Rhh5	0.321	1.679*	0.693	1.443
		Rhh6	0.382	2.276**	0.899	1.112
AMKT	Formativo					
		Mkt1	0.290	1.647*	0.811	1.232
		Mkt2	0.474	3.674***	0.821	1.218
		Mkt3	0.942	12.098***	0.859	1.163
		Mkt4	0.284	1.374†	0.965	1.036
I&D	Formativo					
		Ide1	1	1	1	1
TE						
		Logtaño1	1	1	1	1
FEN	Formativo					
		Pclien1	0.423	1.319*	0.735	1.360
		Pcomp2	0.499	1.727*	0.737	1.357
		Putsor3	0.167	0.542	0.743	1.346
		Pacent4	-0.506	0.692	0.473	2.113
		Pauni5	0.806	2.814*	0.573	1.745
		Pgober6	0.309	0.792	0.750	1.333
AE	Formativo					
		Loganti1	1		1	1
FENEX	Formativo					
		Fmerca1	0.850	6.341***	0.731	1.367
		Facpoli2	0.848	8.022***	0.696	1.436
		Facocio	0.508	3.813***	0.939	1.065
FL	Formativo					
		Isos1	0.999	9.291***	0.946	1.057
		Rsc2	-0.227	0.876	0.946	1.058
		Greema3	0.275	1.025	0.987	1.013

† p < .1; * p < .05; ** p < .01; ***p < .001

La tabla (4.14) resume los constructos con los respectivos indicadores los cuales no presentan problemas de multicolinealidad dado que registran valores muy por debajo de 3.30 (Roberts y Thatcher, 2009), siendo el valor más alto 2.1. En

resumen, ningún constructo del modelo con indicadores formativos presenta problemas de multicolinealidad.

INTERPRETACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LOS CONSTRUCTOS

La fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Para medir este tipo de fiabilidad nos decantamos por la fiabilidad compuesta, debido a las ventajas que presentaba sobre el alfa de Cronbach.

Para interpretar los valores obtenidos podemos seguir a Nunnally (1978), quien sugiere 0.7 como un nivel para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de la investigación, y un más estricto 0.8 para investigación básica.

Tabla 4.15: Fiabilidad de los constructos del modelo global

Constructos con Indicadores Reflectivos	Fiabilidad de los Constructos ρ_c
Estrategia Global (EG)	0.874
Colaboración del Sector (CS)	0.758

Se puede observar como los constructos con más de un ítem, cumplen el límite establecido por Nunnally (1978), y tal como se puede observar en la tabla 4.15, los valores obtenidos se encuentran por encima del parámetro recomendado.

INTERPRETACIÓN DE LA VALIDEZ CONVERGENTE

Como se ha visto a lo largo del trabajo, esta medida se analiza a través de la varianza extraída media (AVE), que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida.

Tabla 4.16: Validez convergente del modelo global

Constructos con Indicadores Reflectivos	Varianza Extraída Media (AVE)
Estrategia Global (EG)	0.699
Colaboración del Sector (CS)	0.612

Como se ha venido repitiendo, es recomendable un valor superior a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981). Tal y como aparece en la tabla anterior; los constructos con indicadores reflectivos superan el límite establecido, aceptando por tanto que los constructos poseen esta propiedad.

Volviendo a insistir el AVE no puede utilizarse para analizar la validez convergente de los constructos con indicadores de tipo formativo.

INTERPRETACIÓN DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE

Un constructo estará dotado de validez discriminante si la varianza extraída media de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre este constructo y los demás que forman el modelo (Fornell y Larcker, 1981), e indica que un constructo es diferente a otros. Es conveniente volver a incidir que esta medida es aplicable sólo a constructos con indicadores reflectivos.

En la práctica, y para agilizar el procedimiento de cálculo, se realiza el procedimiento inverso, es decir, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada de la AVE, que ha de ser mayor que las correlaciones que presenta con el resto de constructos.

Estos valores aparecen en la tabla 4.17 donde los elementos de la diagonal (casillas sombreadas) corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media del constructo (AVE), mientras que los constructos no sombreados implican que este procedimiento no es aplicable para los constructos formativos. El resto de elementos son las correlaciones entre constructos. Acorde con Fornell y Larcker (1981). Se puede afirmar que los constructos con carácter reflectivo poseen validez discriminante. Por su parte, los constructos con indicadores formativos también cumplen la condición propuesta por Luque (2000), ya que las correlaciones no superan en ningún caso el valor lejos del máximo recomendado que es 0.9 (0.574).

Tabla 4.17: Validez discriminante del modelo global

	CI	EG	FDC	AMKT	I&D	TE	FEN	FENEX	AE	FL	CS
CI	-										
EG	0.148	0.836									
FDCH	-0.160	0.424	-								
AMKT	0.104	0.574	0.529	-							
I&D	0.263	-0.206	-0.268	-0.206	-						
TE	-0.014	0.253	0.067	0.166	0.194	-					
FEN	-0.239	0.182	0.385	0.245	0.061	0.154	-				
FENEX	0.001	0.474	0.114	0.286	-0.165	0.164	0.097	-			
AE	-0.091	0.208	0.035	0.165	0.163	0.447	0.298	0.076	-		
FL	-0.356	0.106	0.095	-0.009	-0.426	-0.002	0.112	0.139	0.038	-	
CS	-0.114	0.373	0.237	0.269	-0.465	0.198	0.339	0.090	0.046	0.519	0.782

VALORACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL O INTERNO

Una vez demostrada la validez y fiabilidad del modelo de medida hay que valorar si el modelo estructural apoya el modelo de investigación propuesto, es decir, las relaciones existentes entre las variables latentes según la teoría que se emplea de base para la construcción del citado modelo (fig. 3.2).

El modelo fue testado considerando la intensidad de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados y la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas o dependientes. Por otra parte, se aplicó la técnica no paramétrica “*bootstrap*” para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Esta técnica ofrece la significación de los caminos estructurales y, con ello, el sostenimiento, o no, de las hipótesis planteadas a través del error estándar y los valores t de Student de los parámetros del modelo.

Se opta por este método de estimación en lugar de la técnica Jackknife ya que ofrece un rendimiento superior (Efron y Gong, 1983, p. 39), aunque los errores estándares ofrecidos por ambas técnicas deben converger (Roldán, y Cepeda, 2008).

PODER PREDICTIVO DEL MODELO

La medida del poder predictivo del modelo suele analizarse utilizando el valor de R^2 (varianza explicada) para las variables latentes dependientes, que tiene el mismo significado que los R^2 obtenidos mediante el análisis de regresión múltiple, es decir, la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Falk y Miller (1992, p. 80) establecen como valores adecuados de la varianza explicada (R^2) aquellos que son iguales o mayores a 0.1; valores inferiores indican un bajo nivel predictivo de la variable latente dependiente.

Sin embargo, en recientes estudios también se utiliza el Test de Stone (1974) y Geisser (1974) o también conocido como Q^2 , que suele usarse como criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. A diferencia del R^2 esta evaluación sólo es aplicable a constructos con indicadores reflectivos.

Test de Stone-Geisser

$$Q^2 = \frac{F^2_{j \text{ includ}} - F^2_{j \text{ exclud}}}{1 - F^2_{j \text{ includ}}}$$

Donde: F^2_{j} es el estadístico comúnmente conocido como chi cuadrado y 1, los grados de libertad.

La regla general para la evaluación del Q^2 establece que: $Q^2 > 0$ el constructo tendrá relevancia predictiva, $Q^2 < 0$, el constructo no tiene relevancia predictiva (Chin, 1998a; Karim, 2009). Existiendo dos formas de estimar dicho parámetro: a) Cross-validated communality Q^2 , que se obtiene si la predicción de los datos se hace a partir de las puntuaciones (scores) de la variable latente subyacente. b) Cross-validated redundancy Q^2 , que se obtiene si la predicción es realizada por aquellas variables latentes que predicen la variable endógena en cuestión. Éste último es el que se debería usar si queremos examinar la relevancia predictiva del modelo teórico o estructural (Roldán y Cepeda, 2008).

En la siguiente tabla (4.18) se ven reflejados los análisis del poder predictivo de modelo de competitividad internacional de la empresa.

Tabla 4.18: Poder predictivo del modelo global

Constructos	Carácter	R ²	Q ²
CI	Formativo	0.270	
EG	Reflectivo	0.477	0.157
FDCH	Formativo	0.280	
AMKT	Formativo	0.330	
SECTOR	Reflectivo	0.115	0.156

En nuestro estudio, tal y como se refleja en la tabla 4.18 el modelo presenta un adecuado poder predictivo, todos los constructos dependientes tienen valores de R² superiores a 0.1. Por resaltar, el máximo poder predictivo se consigue en la variable Estrategia Global (EG) con un 48%, seguido por las Acciones de Marketing (AMKT) con un 33% y los Factores Demográficos del Capital Humano (FDCH) con un 28%. En el caso del Q² también se puede decir que este modelo tiene poder predictivo.

“BONDAD DE AJUSTE” DEL MODELO GLOBAL (GOF)

En los estudios realizados con PLS, el parámetro de medida que se utiliza para evaluar esta cuestión es el denominado “Goodness-of-fit” (GOF) que ha sido recientemente introducido por Tenenhaus (2008), este índice permite valorar la calidad del modelo de medida, por medio de la media del AVE de las variables latentes con indicadores reflectivos, y la calidad del modelo estructural por medio de la media de las R² de las variables endógenas. Roldan y Cepeda (2008) argumentan que un valor aceptable puede variar entre cero y uno. Sin embargo, Tenenhaus (2008, pg. 875) establecen que un modelo óptimo se encuentra en aquellos modelos que registren valores por encima de 0.90.

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

Donde: R²= Varianza explicada y AVE= varianza extraída media

Tabla 4.19: Valores GOF del modelo de competitividad internacional

Constructos	GOF
EG	0.577
SECTOR	0.265

Se puede decir que nuestro modelo de competitividad internacional muestra un buen ajuste.

CONTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES PREDICTIVAS SOBRE LA VARIANZA EXPLICADA DE LAS VARIABLES ENDÓGENAS

Para analizar esta cuestión se deben observar los coeficientes de regresión o pesos de regresión estandarizados así como las correlaciones entre los constructos o variables latentes. Los valores de estos coeficientes se plasman en la Tabla 4.19.

Tabla 4.20: Coeficientes de regresión del modelo global

	CI	EG	FDC	AMKT	I&D	TE	FEN	FENEX	AE	FL	CS
CI		0.295	-0.279	0.161	0.210	-0.065			-0.164	-0.264	
EG			0.387		0.104	0.020	-0.186	0.417	0.177		0.344
FDCH				0.529							
AMKT		0.574									
I&D											
TE											
FEN											
FENEX											
AE											
FL											
CS							0.339				

Los coeficientes de regresión (path) que se muestran en la tabla 4.19 cumplen de forma mayoritaria, aunque no totalmente, la condición establecida por Chin (1998b) según la cual para que los path sean considerados en el modelo, estos deben tener un valor superior a 0.20.

De las señaladas anteriormente aparecen como significativas las siguientes relaciones:

- Estrategia global → Competitividad internacional
- Investigación y desarrollo → Competitividad internacional
- Factores demográficos del capital humano → Estrategia global
- Los factores del entorno nacional del país extranjero → Estrategia global
- La colaboración de los sectores → La estrategia global
- Estrategia global → Las acciones de Marketing
- Las acciones de marketing → Los factores demográficos del capital Humano
- Los factores del entorno nacional del país de origen → La colaboración de los sectores

Para comprobar la contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas en el modelo propuesto es necesario calcular el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente path (entre dos constructos) por el valor de la *correlación existente* entre dichos constructos (Falk y Miller, 1992, p. 74), siendo el resultado la varianza del constructo endógeno explicada por la variable predictiva, tal y como aparece en la tabla 4.20.

Falk y Miller (1992, p. 80), recomiendan que una variable predictora debería explicar al menos el 10.5% de la varianza de una variable predecida. Los resultados pueden observarse en la tabla 4.20.

Tabla 4.21: Contribución de las variables predictivas del modelo global

	CI	EG	FDC	AMKT	I&D	TE	FEN	FENEX	AE	FL	CS
CI		0.044	0.045	0.017	0.055	0.004			0.015	0.094	
EG			0.164	0.222	-0.043	0.051		0.198	0.037		0.128
FDCH											
AMKT			0.304								
I&D											
TE											
FEN											
FENEX											
AE											
FL											
CS							0.115				

En el caso de esta investigación una amplia mayoría de relaciones cumplen con la regla propuesta. Por destacar algún valor, se observa que el uso de la estrategia global de la empresa es explicado por el 20% de los factores de los países de destino (FENEX), por un 16% de los factores demográficos del capital humano (FDCH) y por el 13% de la colaboración de los sectores (CS).

CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS EN EL MODELO

Para poder contrastar las hipótesis es necesario valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Con este fin, se recurre a la técnica “*bootstrap*”, que nos ofrece el error estándar y los valores t de los parámetros. Aunque en numerosos casos se ha optado por un número de 500 submuestras (Cepeda, 2002; Calvo de Mora, 2002; Miro, 2007; Roldán, 2000), en el actual estudio se ha optado por incrementar dicho número, pues si bien es suficiente, Davidson y MacKinnon (2000) sugieren elevar dicho número de forma que se reduzca la aleatoriedad. Por este motivo se ha incrementado el número de submuestras a 1000, utilizando una t de Student de una cola y con n-1 grados de libertad. Donde:

Valores t de Student y probabilidad P asociada en función de los grados de libertad (gl) es:

Para n = 1000 submuestras: † p < .1; * p < .05; ** p < .01; ***p < .001 (basado en una distribución t (999) de Student de una cola. Los valores T según Excel serían (0.1; 999) = 1.282† T (0.05; 999) = 1.646* T (0.01; 999) = 2.330** T (0.001; 999) = 3.098***.

A partir de estos niveles se obtiene la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis planteadas anteriormente según el modelo de competitividad internacional propuesto. Los resultados de la prueba t pueden observarse en la tabla 4.21, y en la figura 4.5 en concreto, en el modelo se confirman 9 de las 15 hipótesis planteadas inicialmente.

Tabla 4.22: Valores t del modelo global (Bootstrap PLS)

	CI	EG	FDC	AMKT	I&D	TE	FEN	FENEX	AE	FL	CS
CI		2.379**	2.142	0.949	1.634†	0.390			1.644†	2.442	
EG			3.272***		0.954	0.203	0.908	3.859***	1.836*		2.728**
FDCH				6.103**							
AMKT		6.481***									
I&D											
TE											
FEN											
FENEX											
AE											
FL											
CS							1.8468*				

Figura 4.5: Resultados del modelo estructural de la competitividad internacional de la empresa

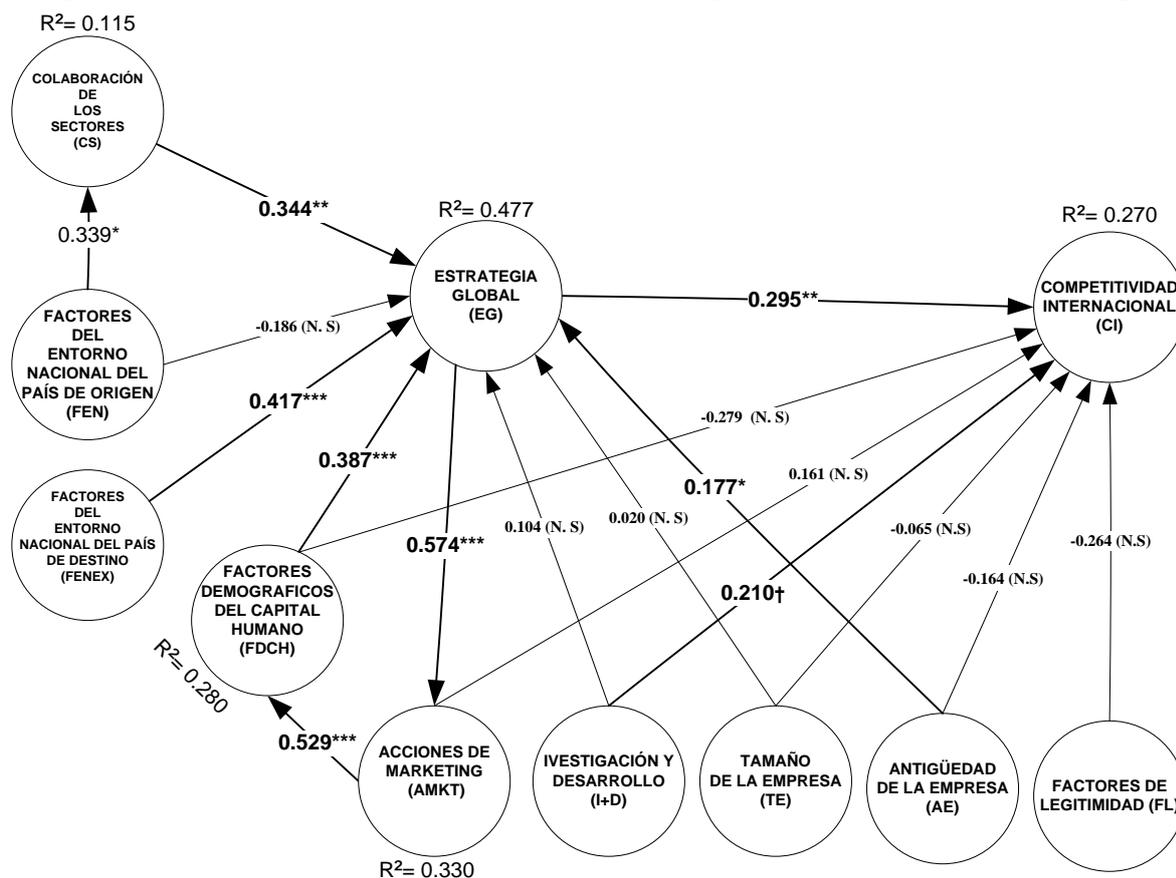


Tabla 4.23: Hipótesis del modelo de investigación, pesos de regresión estandarizados (β), valores t (bootstrap) y resultados del modelo estructural

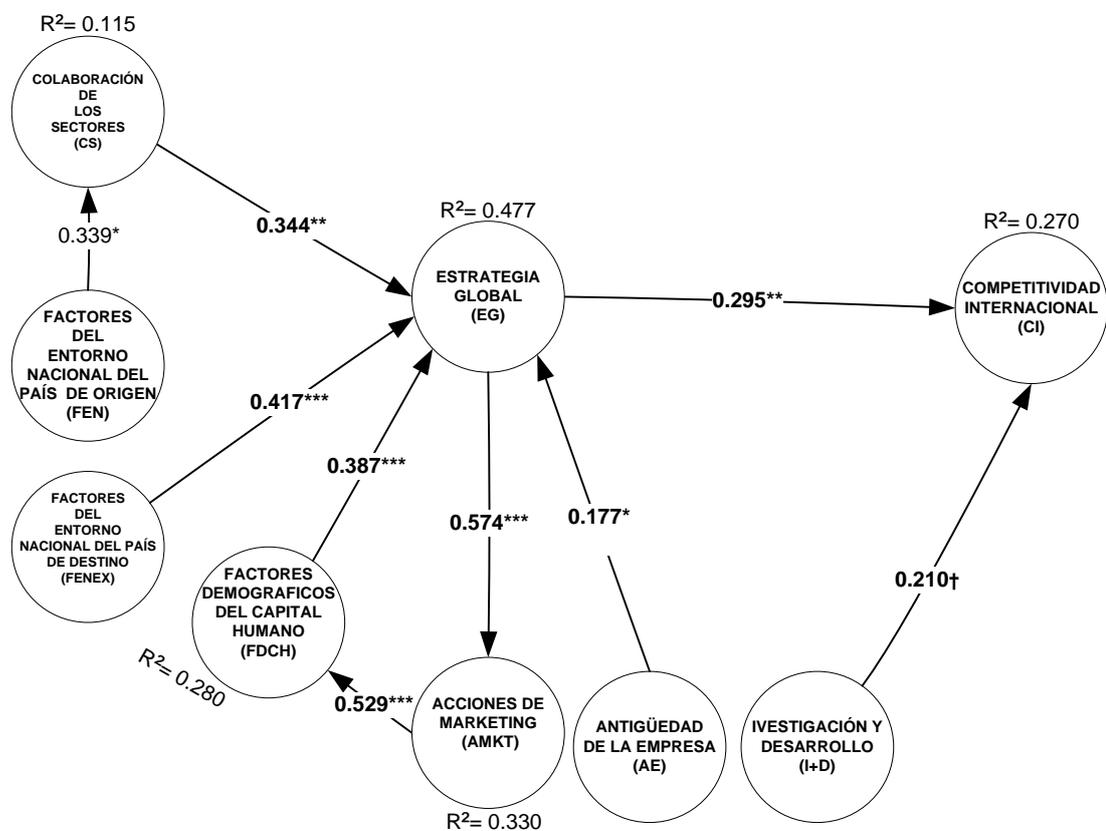
	HIPÓTESIS	Coeficiente Path	Valor t	Soportada
H1A	La presencia de una estrategia global de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional.	0.295	2.379**	SI
H2A	La presencia de factores demográficos asociados al ámbito internacional del capital humano (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) influirán positivamente en el uso de una estrategia global por parte de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.	0.387	3.272***	SI
H2B	Los factores demográficos asociados al ámbito internacional del capital humano (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) influirán positivamente en el rendimiento internacional de la empresa.	-0.279	2.142	NO
H2C	La presencia en la empresa de personas con características específicas (FDCH) (nivel de estudios, experiencia internacional, conocimiento de los idiomas, etc.) se encontrarán condicionadas positivamente por las necesidades del mercado extranjero (acciones de marketing internacional).	0.529	6.103***	SI
H3A	El empleo de acciones de marketing internacional, influirá positivamente en el rendimiento internacional de la empresa	0.161	0.949	NO
H3B	La presencia de una estrategia global de la empresa influirá positivamente en el empleo acciones de marketing internacional.	0.574	6.481***	SI
H4A	Los gastos realizados por la empresa en investigación y desarrollo (I+D) influirán positivamente en el rendimiento internacional.	0.210	1.634†	SI
H4B	El uso de una estrategia global por parte de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional, se encontrará condicionada positivamente por los gastos que la empresa realiza en investigación y desarrollo (I+D).	0.104	0.954	NO
H5A	El tamaño de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional.	-0.065	0.390	NO
H5B	El tamaño de la empresa condicionará positivamente el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.	0.020	0.203	NO
H6A	La antigüedad de la empresa influirá positivamente en el rendimiento internacional de la empresa.	-0.164	1.644	NO
H6B	La antigüedad de la empresa condicionará positivamente el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.	0.177	1.836*	SI
H7A	La colaboración de los sectores influirá positivamente, en el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.	0.344	2.728**	SI
H7B	La presencia de universidades y centros de investigación, la labor de los gobiernos, las posibilidades de subcontratación, y la existencia de clientes y competidores locales (entorno nacional) favorecerá la colaboración con empresas del sector.	0.339	1.847*	SI
H8A	La presencia de universidades y centros de investigación, la labor de los gobiernos, las posibilidades de subcontratación, y la existencia de clientes y competidores locales (entorno	-0.186	0.908	NO

	local) influirán positivamente en el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.			
H8B	El crecimiento de los mercados extranjeros, los aspectos políticos-legales, y los aspectos sociales y culturales de los países de destino (entorno extranjero) influirán positivamente en la presencia de la estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional.	0.417	3.859***	SI
H9A	El rendimiento internacional de la empresa estará influido positivamente por la legitimidad de la empresa (i.e. responsabilidad social, green management, y las certificaciones internacionales como las ISO).	-0.264	2.442	NO

4.6 DISCUSIÓN DEL MODELO

Con este modelo de competitividad internacional de la empresa (fig. 4.6) se han tratado de contrastar las distintas teorías y planteamientos establecidos por la economía industrial y la administración internacional sobre los factores determinantes de competitividad internacional de la empresa.

Figura 4.6: Modelo estructural confirmado



Como se ha venido observando en este trabajo en su parte empírica, el uso de una estrategia global de la empresa frente una estrategia de diversificación nacional y adaptación a los mercados contribuye directamente con un 4.4% a explicar la varianza la competitividad internacional de la empresa o su sinónimo rendimiento internacional de la empresa ($R^2= 0.270$) mostrándose así ser uno de los factores más importantes para competir en el extranjero, al mismo tiempo que lo hacen las actividades de investigación y desarrollo (I+D), con un 5.5% constituyéndose también en otro factor determinante de ventaja competitiva internacional.

En el caso estrategia global de la empresa hablamos de un efecto indirecto (EI) del orden de 37%. Este valor se obtiene a partir de la suma de todos los productos de los coeficientes de path de cada uno de caminos que condicionan a dicha variable donde:

$$EI= CS+FENEX+FDCH+AE \rightarrow [0.334+0.417+0.387+0.117] \times 0.295= \mathbf{0.370}$$

Es interesante observar cómo los sectores industriales juegan un papel muy importante en uso de la estrategia global de la empresa y contribuyen con 12% a explicar la varianza de dicha variable ($R^2= 0.470$), lo que parece reforzar los planteamientos realizados por Porter (1990). En esta misma línea, la varianza explicada de la presencia de capital humano en la empresa con características específicas ($R^2= 0.280$), se debe directamente a las actividades de marketing internacional que explican este fenómeno, con un 30%, y estas, a su vez ($R^2= 0.330$), están explicadas directamente por la estrategia global con un 22% (ver valores en tabla 4.20).

Los resultados obtenidos de nuestro análisis exploratorio muestran cierto grado de coincidencia con la mayoría de las teorías planteadas en el estudio, lo que demuestra la necesidad de utilizar un enfoque multiparadigmático en el estudio de la competitividad internacional de las empresas.

Así, el modelo de competitividad internacional de la empresa planteado coincide con los planteamientos de Grant (1991), sobre la ventaja y estrategia

competitiva de la empresa, incidiendo en la importancia de determinados recursos, tal y como planteaba Fahy (2002) en su análisis sobre la ventaja competitiva en contextos globales desde la RBV.

En relación al enfoque del Doble Diamante (Moon, Rugman y Verbeke, 1995; Rugman y D'Cruz, 1993; Rugman, 1991; 1992), hemos observado que el mercado extranjero ejerce influencia positiva sobre la empresa ($\beta=0.417$, $p < .01$). Es por tanto coherente con la literatura tradicional (Root, 1987) al recordar la necesidad de analizar los mercados de destino, y poner aún más énfasis si cabe en el caso de las empresas analizadas cuya media de ventas extranjeras sobre ventas totales corresponde a más del 60%.

Desde el punto de vista del diamante nacional (Porter 1990; 1998), y como se ha planteado desde los trabajos de Belso-Martínez (2006) y Ho (2006), se observa la importancia de la colaboración entre las empresas de su sector para crecer y competir internacionalmente ($\beta=0.344$, $p < .01$).

Por otra parte, que la estrategia global de las empresas localizadas en los países en vías de desarrollo al igual que las empresas afincadas en países industrializados, es el factor más importante para competir en el extranjero, y al mismo tiempo es el principal factor responsable del rendimiento internacional ($\beta=0.295$, $p < .01$). Acorde con las investigaciones de Anwar (2003), Elenurm (2007), Hitt *et al* (2006), y Knight y Kim (2009).

Si observamos desde la perspectiva de la *Resource Based View* (RBV) (Barney, 1991; Grant, 1991; Hatch y Dyer, 2004) el modelo de competitividad de la empresa planteado, también se puede observar, que las características de las personas (FDCH) cumplen un papel muy importante en la competitividad internacional de las empresas de los países en vías de desarrollo ($\beta=0.387$, $p < .01$). Sin embargo, no ha sido posible contrastar que el rendimiento internacional de las empresas de estos países se vea afectado positivamente por las características del personal que trabaja en la empresa en relación a su nivel de estudio, experiencia internacional, dominio de idiomas, etc. Dado que los resultados obtenidos muestran

un signo opuesto al planteado en la hipótesis, parece pertinente profundizar por medio de nuevas investigaciones en esta relación, a fin de explicar porqué en los países en vías de desarrollo estos factores no contribuyen, aparentemente, de forma positiva sobre el rendimiento internacional de las empresas.

En relación a las actividades de investigación y desarrollo, los resultados se muestran acordes a los trabajos de Elenurm (2007), Gustavsson, Hansson y Lundberg (1999), Hao-Sung (2003), Irving y Robert (1992), Ito y Pucik (1998), Knight y Kim (2009), Roper (1997), Zeng *et al*, (2008), observando como las actividades de investigación y desarrollo (I+D) juegan un papel trascendental en el rendimiento internacional de las empresas ($\beta=0.210$, $p < .1$) de los países en vías desarrollo o emergentes, como es el caso de Perú.

A pesar de la relevancia que están cobrando las variables vinculadas a la teoría institucional en el campo de la administración internacional (Kostova, Roth y Dacin, 2008; Lash y Wellington, 2007; Rugman y Verbeke, 1998; Zeng *et al*, 2008), lo que aconsejaba su inclusión en nuestro modelo, no se han podido contrastar la hipótesis planteada en esta investigación. Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales reflejan valores negativos, contrarios a la dirección inicial planteada en el modelo de competitividad internacional (fig. 4.5), por lo que no es posible afirmar que el rendimiento internacional de las empresas analizadas se deba a aspectos relacionados con las certificaciones internacionales, la responsabilidad con la comunidad donde operan o la gestión adecuada del medio ambiente. Aún así, pensamos que es necesario seguir estudiando estas variables y plantear nuevos estudios que analicen de forma pormenorizada el efecto de las presiones institucionales en el comportamiento internacional de las empresas.

Finalmente, en el modelo de competitividad internacional de la empresa, también se puede ver cómo la antigüedad contribuye positivamente con la existencia de una estrategia global de la empresa ($\beta=0.170$, $p < .05$). Estos resultados parecen mostrar una mayor aproximación al enfoque gradualista del proceso de internacionalización que a otros como el enfoque de las “*Born global*” (McDougall y Oviatt, 1994) o el enfoque “*Flying Geese*” (Chen y Lin, 2004; Kasahara, 2004). Generalmente, y a pesar de que las empresas analizadas son

relativamente jóvenes con una antigüedad máxima de 24 años y con antigüedad de operación en los mercados extranjeros no superior a los 14 años, el patrón estratégico planteado por las “*Born global*” se suele centrar en estrategias vinculadas a la búsqueda de nichos de mercado con estrategias de especialización (Aspelund, Madsen, Moen y 2007), no coincide con el que presentan las empresas analizadas en la muestra, estando más interesadas en crear economías de escala y estandarización en los procesos, basando su ventaja competitiva en el acceso a recursos de bajo coste. La aceleración en el proceso de internacionalización, parece centrarse en un enfoque de redes que permite a las empresas centrarse en determinadas actividades de la cadena de valor del sector consiguiendo así la competitividad necesaria para sobrevivir en los mercados internacionales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

5.1 INTRODUCCIÓN

Finalizamos esta investigación con este capítulo en el que discutiremos las contribuciones más importantes fruto de los resultados obtenidos en el análisis empírico.

También exponemos algunas sugerencias para las empresas y para las administraciones (gobiernos), que son los responsables de promocionar a las empresas en los mercados extranjeros. Junto a las sugerencias, también exponemos las limitaciones de la investigación, aunque implícitamente se han venido dando a lo largo del trabajo. Por último, proponemos un abanico de líneas futuras de investigación.

5.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La principal conclusión que es posible extraer de los distintos análisis realizados, es el rol fundamental que cumple la existencia de una estrategia global en la empresa (*HIA*), dicho de otro modo, este es el principal factor determinante del rendimiento internacional o si se quiere decir de la ventaja competitiva internacional de las empresas internacionales Latinoamericanas peruanas o también llamadas Multilatinas (Cuervo-Cazurra, 2008), particularmente de los sectores textil, agropecuario, siderometalúrgico, químico y pesquero.

Tal como y como se desprende de los resultados las Multilatinas peruanas utilizan una estrategia global para competir en el extranjero en lugar de apostar por una estrategia de diferenciación y adaptación nacional, por tanto, debemos observar que determina la adopción de este tipo de estrategia. De los resultados se extrae que el entorno internacional (i.e. los factores de los países de destino) en el que operan es quien más favorece la estandarización de sus productos (*H8B*). Es decir, el tamaño del mercado anfitrión, la tasa de crecimiento de la demanda (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007), los aspectos relacionados y establecidos por el enfoque del neoliberalismo e institucionalismo estructural (Chen y Lin, 2006; Gilder, 1989; Wade, 1990), las redes regionales y geografía económica (Chen y Lin, 2004; Glückler, 2007; Krugman, 1991), los acuerdos comerciales e internacionales,

la estabilidad política (economías liberalizadas), y los aspectos relacionados con los factores sociales y culturales (raza, nivel de ingresos, hábitos de consumo, religión etc.) (Del sol y Kogan, 2006; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; 2006; Salas, 1993; Sala-i-Martin *et al*, 2008) son los aspectos que permiten que las Multilatinas peruanas exploten su estrategia global.

Partiendo de la existencia de una estrategia global en la empresa, su funcionamiento en los mercados internacionales (*H7A*) no sería posible sin la colaboración del sector, lo que coincide con los resultados obtenidos en las investigaciones de Nadvi (1999), Arze y Svebsson (1997), Porter (1998), Belzo-Martinez (2006), entre otros. Es decir, que dicho funcionamiento se encuentra asociado a la colaboración de sus proveedores (Hao-Sung, 2003; Mezquita y Lazzarini, 2008; Porter, 1998), ya sean éstos de materias primas, de financiación y seguros, de transporte internacional, de personal cualificado, etc. Al mismo tiempo que también dependen de las redes (networks) internacionales, siguiendo lo planteado por D'Cruz y Rugman (1992; 1993; 1994), Arenius (2002), Gimeno (2004) y Mezquita y Lazzarini (2008), Sampson (2007), o a los acuerdos de cooperación que las empresas mantienen ya sea para sus ventas o para la adquisición y transferencia de conocimiento, factores que igualmente han permitido a las empresas la reducción de sus costes y su internacionalización. Este hecho puede ser también una variable que justifique la edad de la muestra, ya que nos encontramos con empresas que no superan los 25 años de antigüedad. Pero no olvidemos que, acorde con el modelo Grant (1991), Fahy (2002), y Toppinen *et al* (2007), la colaboración del sector no se produce de forma aislada, sino que está vinculada a un entorno (Mezquita y Lazzarini, 2008) que hemos descrito aquí como el entorno nacional local de la empresa. Es decir, que la colaboración entre empresas se encuentra condicionada por el rol que cumplen los clientes locales, los competidores, la subcontratación de actividades empresariales (*outsourcing*), y las universidades, ya que son éstas las que aportan nuevos conocimientos a determinados sectores (Chen y Lin, 2006; Cho y Moon, 2000; Dalman, Hervías y Albor, 2004; Nilsson *et al*, 2005; Porter, 1998, p. 253), además de estar afectados por las acciones de los gobiernos en la promoción de ciertos sectores, la aplicación de determinadas políticas macroeconómicas o internacionales que favorecen la internacionalización de las empresas (Arze y Stevenson, 1998; Nadvi, 1999;

Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000). Sin embargo, no es posible confirmar que el sector se vea favorecido por la existencia de centros de investigación, al presentar un resultado contrario al esperado.

Por otro lado, pensamos que el funcionamiento de la estrategia global en los mercados extranjeros (*H2A*) no sería posible si las empresas no contaran con una de las principales fuentes de ventaja competitiva, como son las características del personal que trabaja en la empresa (Chen y Lin, 2006; Hatch y Dyer, 2004; Jones y Crack, 2001; Sirka y Leidner, 1998). En nuestro caso observamos que tienen un nivel de preparación académico alto, como la posesión de un máster (MBA) e incluso doctorado, además del conocimiento de múltiples idiomas, y el conocimiento de la indiosincracia de los mercados extranjeros, ya sea por viaje de negocios o por turismo. Al mismo tiempo éste tipo de características hace que las empresas sean conscientes de su realidad global y sus posibilidades en los mercados internacionales, optando por una estandarización en lugar de la diferenciación. Sin embargo, cuando se analizaba la contribución del capital humano (FDCH) con relación al rendimiento internacional de las empresas (*H2B*), veíamos que las características analizadas anteriormente no parecen ser determinantes de dicho rendimiento. Una de las posibles explicaciones podría encontrarse en que, en los países en vías de desarrollo, la posesión de diplomas (BA, MBA, PhD) no necesariamente es sinónimo de la presencia de personal cualificado a nivel global en la empresa, sino que en ocasiones constituye un mero requisito, ya sea para un cambio de estatus o por los incentivos que reciben cuando realizan este tipo de estudios. Este hecho también se podría confirmar con la ausencia de las universidades peruanas en los ranking mundiales (CSIC, 2007), mostrando una menor competitividad en términos de educación. En este sentido, las características claves del personal no son de fuente ventaja competitiva, o al menos eso se desprende de los análisis realizados en este país en concreto.

Otro aspecto fundamental es el acceso por parte de las pequeñas empresas a personal que cuente con las características específicas de capital humano asociado al ámbito internacional (FDCH). Sin embargo, en la muestra observada, los análisis descriptivos confirmaron que este tipo de empresas cuenta con personal

de características específicas que podría ayudar a la configuración de ventajas competitivas en los mercados extranjeros (i.e empresas de tamaño medio).

Por otra parte, tal y como afirmaba Subhash (1989) para competir internacionalmente con productos estandarizados las empresas necesitan conocer plenamente, las características y exigencias de esos mercados extranjeros a fin de uniformarlos, siendo necesaria la formación anteriormente mencionada. En ese sentido, se puede decir que las empresas Multilatinas peruanas de los sectores textil, agropecuario, siderometalúrgico químico y pesquero y, acorde con las estrategias de marketing internacional (Subhash, 1989; Theodosiou y Leonidou, 2003; Zou, Andrus y Norvel, 1991) compiten fundamentalmente en función del producto y el precio, es decir, que estas empresas operan con productos de alta calidad y a precios reducidos, persiguiendo, de acuerdo con los planteamientos de Porter (1998), el liderazgo global en costes.

En otra dirección, y si bien existe cierto apoyo empírico, cuando se analiza el efecto de las acciones de marketing internacional (*H3A*) sobre el rendimiento vemos que no muestra una relación significativa. De hecho, parece, por el contrario, que existe una ligera tendencia al empleo de acciones de marketing internacional que son definidas como estrategias de marketing internacional o estrategias de marketing exportador (Subhash, 1989; Theodosiou y Leonidou, 2003; Zou, Andrus y Norvel, 1991), y que en nuestra investigación no hemos empleado este término para no confundirlo con la estrategia global. Por tanto, los resultados obtenidos parecen indicar que las Multilatinas peruanas compiten principalmente en el ámbito internacional por medio de productos globales estandarizados. Subhash (1989) plantea que en los mercados a los que se dirigen las empresas analizadas (EE. UU, Europa y Asia) es más fácil la aceptación de productos globales. A modo de ejemplo podemos decir que es posible encontrar en EE. UU camisetas, azúcares, perfumes, café, chocolates, sumos y bebidas, etc. de empresas peruanas que son los mismos, que se pueden encontrar en otros mercados latinoamericanos y que tan solo ha cambiado el idioma o el tamaño, es decir, que no son productos diferenciados.

Es interesante observar también, la relación existente entre la estrategia global de la empresa y las acciones de marketing internacional (*H3B*), donde la

estrategia global es quien determina las estrategias de marketing internacional, es decir que las empresas utilizan una estrategia de marketing estándar, lo que no permite así que la empresa pueda diferenciar sus productos de los competidores extranjeros. En otras palabras, las empresas Multilatinas peruanas no pueden internacionalizar sus promociones o sus canales de distribución (acorde con Theodosiou y Leonidou, 2003; Zou, Andrus y Norvel, 1991) dada las dificultades que tienen las empresas cuando operan internacionalmente con una estrategia global (Theodosiou y Leonidou, 2003).

Lo anteriormente indicado parece apuntar a que las empresas carecen de investigación y desarrollo, siendo encontrado en trabajos como los de Lefebvre, Lefebvre y Bourgault (1998), Ito y Pucik (1998), Gustavsson, Hansson y Lundberg (1999), Sampson (2007), y Zeng *et al* (2008), como uno de los principales factores determinantes del rendimiento internacional. Al considerar esta variable (*H4A*) se observa, tal y como se apuntaba en los trabajos anteriores, que es otro de los responsables del rendimiento internacional en el caso de las Multilatinas peruanas, sin embargo, se puede decir que la I+D en este tipo de empresas no va encaminada a la diferenciación del producto final (*H4B*), estando, probablemente, más orientadas al proceso.

Los resultados también parecen confirmar que la antigüedad de la empresa de las Multilatinas peruanas, (*H6B*) es un factor determinante para competir en el extranjero y que contribuye positivamente con la globalidad de la empresa.

Finalmente, de las hipótesis que se plantearon inicialmente, no fue posible confirmar que:

- ❖ El rendimiento internacional se encuentre influido por el grado de legitimidad que se encontraba soportado por la tenencia de certificaciones internacionales, las inversiones realizadas en la responsabilidad social corporativa, (RSC) y la gestión del medio ambiente (*H9A*). En efecto, en las Multilatinas peruanas de los sectores aquí estudiados (fig. 4.1) este tipo de estrategias no ha podido explicar dicho rendimiento, sin embargo, en los países en vías de desarrollo,

existe una tendencia creciente a seguir adoptando este tipo de medidas a fin de que ayuden a mejorar las relaciones de la empresa con su entorno interno y externo (*stakeholders*).

- ❖ Que los factores entorno nacional local (clientes, competidores, outsourcing, los centros de investigación local, el rol de las universidades, la labor de los gobiernos) ayuden al funcionamiento de la estrategia global de la empresa en los mercados internacionales, (*H8A*) es decir, que no se ha podido demostrar el efecto positivo que tienen dichos factores en la competitividad internacional de las empresas, contradictoriamente con los planteamientos realizados por la literatura analizada (Cho y Moon, 2000; Porter, 1990; Porter *et al*, 2008). Quizás una de las explicaciones se encuentre en que aún existe en estos países (en vías de desarrollo) un desacuerdo por aceptar que el entorno local podría ayudar a la empresa en el mercado extranjero. Otra de las explicaciones se encontraría en que las empresas aquí analizadas son empresas exportadoras, y quizás por eso mercado nacional no condicione sus operaciones comerciales. Los resultados sin embargo, parecen apuntar a que existe una ligera tendencia ($\beta = -0.186$) de la empresa por comenzar a optar por una estrategia de diversificación nacional y de adaptación a los mercados.
- ❖ Que las características del personal (FDCH) sean las responsables del rendimiento internacional de la empresa (*H2B*).
- ❖ La relación existente entre la investigación y desarrollo y la estrategia global de la empresa (*H4B*).
- ❖ La relación existente entre las acciones de marketing internacional y el rendimiento internacional (*H3A*).
- ❖ Que el tamaño de la empresa influya positivamente en la estrategia global (*H5B*) y en el rendimiento internacional de la empresa (*H5A*). Una de las explicaciones del porque no se haya soportado esta hipótesis

viene dada por la información cualitativa obtenida en las entrevistas que nos ha permitido conocer que un 60% de las Multilatinas empresas opera mediante de outsourcing ya sea para sus procesos de manufactura o para los procesos de gestión internacional. En este sentido las Multilatinas peruanas son muy flexibles respecto a su tamaño.

5.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Como se ha visto, el principal factor del rendimiento internacional de las empresas Multilatinas peruanas en los mercados extranjeros es una estrategia global sin atender a la adaptación nacional, de ahí que su funcionamiento y diseño no se encuentre en manos de cualquier persona, estando ésta a cargo de un buen personal y con las características que se describían anteriormente (FDCH). En ese sentido, el personal que trabaja en las Multilatinas peruanas es consciente de sus debilidades para competir en el extranjero con una estrategia de diversificación nacional. Por ello, queda claro que las Multilatinas peruanas tienen un nicho de mercado global claramente definido (productos estandarizados).

Los resultados obtenidos han mostrado que el tamaño de las empresas Multilatinas peruanas no es un factor determinante para competir en el extranjero. Con ello se anima a las pequeñas empresas (PYMEs) a comenzar su proceso de internacionalización. Puesto que la economías de escala en este tipo de empresas no es un factor determinante de competitividad internacional.

Por otro lado, el alto nivel de subcontratación de actividades (outsourcing) que muestran las Multilatinas peruanas, parece haberles ayudado a competir en el extranjero en estas etapas tempranas de su internacionalización (Rugman y D'Cruz, 1997). Pensamos que en etapas más maduras podría ser una barrera para competir en el extranjero, puesto que no se tiene el control de algunos procesos, y peor aún si se trata de actividades claves como por ejemplo el marketing, la investigación y desarrollo, etc. Actualmente, un gran número de empresas Multilatinas continúa invirtiendo en acciones de legitimidad internacional en los países en vías de desarrollo como Perú, Chile, Bolivia, Brasil, Venezuela y México. Sin embargo, en

esta investigación no se ha podido contrastar el impacto que tienen estas acciones en el rendimiento internacional de la empresa. Por ello, sugerimos que las inversiones futuras realizadas por las empresas en dichas acciones deberán ser evaluadas con cuidado y a la luz de los resultados económicos (ROE y ROA) de cada empresa, de manera particular.

Por otro lado, al igual que la legitimidad y según la literatura analizada, las universidades en los países con un alto desarrollo industrial (Japón, Singapur, USA, etc.) cumplen un rol muy importante dentro de la competitividad internacional y permiten configurar la ventaja competitiva de las empresas. Esto se debe a que estas instituciones aportan nuevos conocimientos que muchas veces no pueden ser desarrollados por la empresa de manera individual, o cuyo desarrollo acarrearía elevados costes. Sin embargo, aquí en esta investigación no ha sido posible confirmar que este tipo de instituciones influyan en la competitividad internacional de la empresa. El análisis descriptivo de la muestra revela que un 86% de las empresas analizadas no consideraba importante el papel de este tipo de instituciones. Por tanto, se sugiere a las empresas y universidades la firma de acuerdos, donde ambas instituciones (universidad-empresa) puedan participar del desarrollo de actividades conjuntas, ya que, en los países en vías de desarrollo las universidades no desarrollan conocimientos. Esta situación parece deberse a la falta de financiación por parte del gobierno y de las empresas para cooperar en la financiación de proyectos para el desarrollo de nuevos conocimientos.

Junto a las universidades, se encuentra la labor ejercida por el gobierno en la competitividad internacional de las empresas. Como se ha indicado con anterioridad, en los países industrializados la labor del gobierno ha sido de capital importancia para que la empresa pueda incursionar con éxito en los mercados extranjeros. La información descriptiva reveló que el 80% de las empresas analizadas cree que las acciones realizadas por el gobierno no han favorecido su éxito en los mercados extranjeros, por lo que se puede decir que el gobierno no ha jugado un rol importante en la competitividad de la empresa, al igual que ha ocurrido en un estudio de empresas localizadas en Nigeria (Abereijo *et al*, 2009). En tal sentido, sería recomendable para las personas a cargo del diseño de las políticas de promoción de la actividad internacional que tuviesen en cuenta a la empresa, pues,

como se ha visto en capítulos anteriores, las empresas son el principal generador del desarrollo económico de los países y, consecuentemente, las que propician la salida de la situación del subdesarrollo de los países, tal y como plantean algunos modelos de desarrollo económico como el modelo “*Flying Geese*” o el modelo de los nueve factores.

5.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Podemos afirmar que ningún estudio empírico se encuentra exento de limitaciones y nuestro caso tampoco es la excepción. Por ello, a continuación se pasará a resaltar las limitaciones más importantes.

En primer lugar, debemos decir que el desarrollo de la fase de recogida de información concluyó antes de que se desatara la crisis económico-financiera mundial y, quizás, el éxito y la percepción de los encuestados no sea la misma después de esta crisis.

En segundo lugar, la utilización de PLS como técnica de análisis nos hace asumir una serie de limitaciones. Sin embargo, dichas limitaciones se convierten en nuevos espacios abiertos, a nuevas exploraciones con herramientas estadísticas diferentes, que permitan comparar los resultados, ya que la técnica empleada supone la linealidad de las relaciones entre las variables latentes. Así, si bien se han encontrado algunas relaciones no significativas, esto puede deberse a la existencia de otro tipo de relaciones no explicadas por esta técnica.

En el proceso de análisis, también se ha procedido a la eliminación de algunos indicadores de los constructos estrategia global y colaboración del sector, lo que significa asumir la pérdida de información, que podría ser valiosa para la interpretación de los resultados, aunque en beneficio del modelo de medida.

Otra limitación sería el carácter no longitudinal del análisis. Se ha analizado una decisión que transcurre en un espacio relativamente amplio de tiempo a partir de información a posteriori, sobre una percepción que va mejorando, en el caso de

las empresas analizadas (exportadoras), por la experiencia obtenida en el tiempo que ha pasado desde la decisión hasta que se ha realizado el cuestionario.

Otra de las limitaciones es que la recolección de información en el caso de los cuestionarios se ha hecho de tres formas: unos se han hecho mediante una entrevista personal, y otros por vías electrónicas, donde se ha podido ver que los encuestados tienen más disposición a la hora de responder a una entrevista, que a responder cuestionarios, y quizás estos últimos las personas encuestadas lo hayan hecho por el mero cumplimiento de la instituciones que solicitaban su colaboración. No obstante, los resultados no son significativamente diferentes en función de la técnica empleada por el encuestado en su respuesta.

5.5 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Muchas de las líneas futuras de investigación han sido expuestas implícitamente en epígrafes anteriores. A continuación se resaltan las más importantes sin que se pueda decir que éstas sean las únicas.

Las altas correlaciones encontradas entre variables que luego no se han mostrado como significativas deja la puerta abierta a un abanico de múltiples estudios de las relaciones existentes entre factores de competitividad. Este hecho, recobra aún más importancia debido a que esas relaciones han sido demostradas ampliamente por innumerables artículos o trabajos de investigación.

Por otro lado, se pretende seguir investigando los factores de legitimidad de la empresa como determinantes del rendimiento internacional. Así, en el modelo planteado los tres factores que han sido estudiados (certificaciones, RSC, y *green management*) han sido considerados de forma conjunta, siendo aconsejable realizar un análisis por separado de dichos factores para establecer si alguno de estos factores contribuirá de forma independiente al rendimiento internacional.

Igualmente se propone el análisis empírico de cada uno de los modelos de competitividad descritos en capítulos anteriores, a fin de explicar cuáles de ellos tendrían soporte empírico ya que todos son propuestas teóricas, y si bien es cierto

que han sido recogidas en nuestro modelo de competitividad, sería interesante su estudio por separado.

Otra propuesta de interés sería analizar los factores del entorno nacional percibido vinculados al rendimiento internacional, ya que aquí han sido estudiados con relación a la estrategia de la empresa.

También se plantea profundizar en el estudio de las características del personal que trabaja en la empresa versus el rendimiento internacional, a fin de determinar por qué en Latinoamérica, y en el país de estudio en particular, aparentemente estas características no se soportan a pesar de que existe una abundante literatura que ha demostrado lo contrario.

Por otra parte, se propone analizar los factores determinantes de competitividad con otras técnicas de análisis a fin de explicar si se obtendrían resultados similares. Al mismo tiempo, realizar una nueva investigación estableciendo comparaciones con otras muestras de estudio, ya sea con una de muestra de otros países de la región o con terceros países (p.ej. España, Chile o Brasil) permitirá observar la generalización de las conclusiones o determinar la existencia de una diferencia importante en la gestión internacional de las empresas dependiendo del nivel de desarrollo del país.

**BIBLIOGRAFÍA
Y
ANEXOS**

- Abbas, J.A. (2000). Rethinking competitiveness advances in competitiveness research. *Academy of Management Review*; Vol. 29, Iss. 2, pp. 258-271.
- Abereijo, I.O. Adegbite, S.A., Ilori, M.O., Adeniyi, A.A., y Aderemi, H.A. (2009). Technological innovation sources and institutional supports for manufacturing small and medium enterprises in Nigeria. *Journal of Technology Management and Innovation*. Vol. 4, Iss. 2, pp. 82-89.
- Acedo, F.J. (2003). Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis doctoral no publicada; *Universidad de Sevilla*.
- Acedo, F.J., Barroso, C. y Galan, J.L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*; Vol. 27, pp. 621-636.
- Acedo F.J. y Jones, M.V (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*; Vol. 42, pp 236-252.
- Acosta, M., Barrios Del Pino, I. y Correa, A. (2004). Industry, management capabilities and firm's competitiveness: an empirical contribution. *Managerial and Decision Economic*; Vol. 25, pp. 265-281.
- Agrawal, J. y Kamakura, W.A. (1999). Country of origin: a competitive advantage? *Intern. Journal of Research in Marketing*; Vol.16, pp. 255-267.
- Akamatsu, K. (1961). A theory of unbalanced growth in the world economy *weltwirtschaftliches archiv. Review of World Economics*; Vol. 86, pp. 3-25.
- Akamatsu, K. (1962). A historical pattern of economic growth in developing countries. *Journal of Developing Economies*; Vol. 1, Iss.1, pp. 3-25.
- Allen, R.S. y Helms, M.M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*; Vol.12, Iss. 4, pp. 433-454.
- Allen, R.S., Helms, M.M., Takeda, M.B. y White, C.S. (2007). Porter's Generic Strategies: an exploratory study of their use in Japan. *Journal of Business Strategies*; Vol. 24, Iss.1, pp. 69-90.
- Almeida, P. y Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*; Vol. 25, pp. 847-864.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1994). Competitividad de la empresa exportadora española. *Instituto Español de Comercio Exterior*. Madrid-España.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. *Instituto Español de Comercio Exterior*. Madrid-España.

- Álvarez del Blanco, R. (2004). País de origen como estereotipo: ventaja competitiva para la marca. *Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Madrid-España.*
- Amsden, A. (1991). Diffusion of development: the late-industrializing model and greater East Asia. *American Economic Review*; Vol. 81, Iss. 2, pp. 282-286.
- Anwar, S.T. (2003). Vodafone and the wireless industry: a case in market expansion and global strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*; Vol.18, Iss. 3, pp. 270-288.
- Aragón-Correa, J.A., Hurtado Torres, N.E., Sharma, S. y García-Morales, V.J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*; Vol. 86, Iss. 1, pp. 88-103.
- Aranda, M. (2008). Estrategias genéricas. Working paper; *Universidad de Jaén.*
- Arenius, M.P. (2002). Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization. *Doctoral Dissertations*; Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business; Espoo-Finland.
- Arze, E.C. y Svensson, B. (1997). Development of international competitiveness in industries and individual firms in developing countries: the case of the Chilean forest-based industry and the Chilean engineering firm Arze, Recin and Asociados. *Int. J. Production Economics*; Vol. 52, pp. 185-202.
- Aspelund, A. Madsen, T.K. y Moen, O. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*; Vol. 41, Iss. 11/12, pp. 1423-1448.
- Audretsch, D.B., Weigand, J. y Weigand, C. (2002). The impact of the SBIR on creating entrepreneurial behavior. *Economic Development Quarterly*; Vol.16, Iss. 1, pp. 32-38.
- Baker, W.E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*; Vol. 96, pp. 589-625.
- Bansal, P. y Bogner, W.C. (2002). Deciding on ISO 14001: economics, institutions, and context. *Long Range Planning*; Vol. 35, Iss. 3, pp. 269-290.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*. Vol. 2, Iss. 2, pp. 285-309.
- Barnett, W.P. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*; Vol. 42, pp. 128-160.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*; Vol. 1, Iss. 17, pp. 99-110.
- Barney, J. (1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource based analysis. *Advances in Strategic Management*; Vol. 8, Iss. 1, pp. 39-61.

- Barney, J. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*; Vol. 7, Iss.15, pp. 469.
- Barney, J. y Herterley, W. (2006). Strategic management and competitive advantage. *Pearson Education Inc. USA*.
- Basdeo, S., Curtis, G., Violina, P. y Pamela, J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*; Vol. 27, pp. 1205-1219.
- Bayo, J.A., García, C. y Díaz de Cerio, J. (2003). Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española. *Emilio Huertas Arribas Editores; Bilbao-España*.
- Belderbos, E. y Sleuwaegen, L. (2005). Competitive drivers and international plant configuration strategies: a product-level test. *Strategic Management Journal*; Vol. 26, pp. 577-593.
- Belsley, D.A. (1990). Conditioning diagnostics: collinearity and weak data in regression. *John Wiley and Sons. New York-USA*.
- Belso-Martínez, J.A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business, and institutional international networks. *Entrepreneurship & Regional Development*; Vol. 18, Iss. 3, pp. 207-226.
- Benavides, V.C. y Quintana, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. *Díaz de Santos; Madrid-España*.
- Bloodgood, J.M. (2006). Venture adolescence internationalization and performance implications of maturation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*; Vol. 12, Iss 2, pp. 67-84.
- Bohannon, P. y Glazer, M. (1998). Antropología. *McGraw-Hill; Madrid-España*.
- Bollen, K y Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective. *Psychological Bulletin*; Vol. 110, Iss. 2, pp. 305-314.
- Bollen, K.A. (1989). Structural equations with latent variables. *Editorial John Wiley & Sons, Inc. New York-USA*.
- Bolton, R., Lemon, K. y Verhoef, P. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for. *Journal of the Academy of Marketing Science*; Vol. 32, Iss. 3, pp. 271-292.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*; Vol. 23, Iss. 4, pp. 605-635.
- Bonfiglioli, E., Moir, L., y Ambrosini, V. (2006). Developing the wider role of business in society: the experience of Microsoft in developing training and supporting employability. *Corporate Governance*; Vol. 6, Iss. 4, pp. 401-408.
- Borras, M. (1997). Left for dead: Asian production networks and the revival of US electronics, en: <http://brie.berkeley.edu/publications/WP100.pdf>.
- Botella, J. (2002). ¿Qué es el meta-análisis?. *Biblioteca Nueva; Madrid-España*.

- Braddorn, D. y Hartley, H. (2007). The competitiveness of the UK aerospace industry. *Applied Economics*; Vol. 39, Iss. 6, pp. 715-726.
- Briscoe, J., Fawcett, S. y Todd, H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*; Vol. 43, Iss.3, pp. 309-330.
- Broadbent, M., Weill, P. y Neo, B.S. (1999). Strategic context and patterns of IT infrastructure capability. *Journal of Strategic Information Systems*; Vol. 12, Iss. 2, pp. 37-57.
- Brooking, A. (1997). El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio. *Editorial Paidós Empresa*; Barcelona-España.
- Buckley, P.J. (1988). The limits of explanations: testing the internalization theory. *Journal of International Business Studies*; Vol. 19, Iss. 2, pp. 181-193.
- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1991). Multinational enterprises in less developed countries: cultural and economic interaction, in P.J. Buckley and J. Clegg (eds.) multinational enterprises in less developed countries. *Macmillan*. USA.
- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: extending the internationalization approach. *Journal of International Business Studies*; Vol. 29, Iss. 3, pp. 539-562.
- Buckley, P.J. y Ghauri, P.N. (2004). Globalization, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*; Vol. 35, Iss. 2, pp. 81-98.
- Buckley, P.J., Pass, C.L. y Prescott, K. (1988). Measure of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*; Vol. 4, Iss. 2, pp. 175-200.
- Buckley, P.J., Pass, C.L. y Prescott, K. (1990). Measure of international competitiveness: empirical findings from British manufacturing companies. *Journal of Marketing Management*; Vol. 6, Iss. 1, pp. 1-13.
- Burns, P. y Weyman, T.C. (1998). Is the gas supply market a natural monopoly. Econometric evidence from the British gas regions. *Energy Economics*; Vol. 20, Iss. 2-6, pp. 223-232.
- Cabrera, O. (2001). La competencia internacional: factores explicativos de la competitividad industrial en los países del mercado común centroamericano. Tesis doctoral publicada; *Universidad de Sevilla*.
- Calvo de Mora, A.E. (2002). La gestión de la calidad en las universidades públicas españolas: un enfoque desde el modelo EFQM de excelencia. Tesis doctoral no publicada. *Universidad de Sevilla*.
- Calvo de Mora, A.E. (2007). Notas de clase, del programa de doctorado, gestión de la globalización y adaptación al cambio. Trabajo no publicado; *Universidad de Sevilla*.
- Camison, C. (1996). Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación Pyme-Gran empresa. *Revista Asturiana de Economía*; Vol. 6, pp. 63-101.

- Camisón, C. (1997). La competitividad de la pyme industrial española: estrategias y competencias distintivas. *Civitas*; Madrid-España.
- Campbell, C. (2002). What have we learned about generic competitive strategy, a meta-analysis?. *Strategic Management Journal*; Vol. 21, Iss. 2, pp. 127-154.
- Canals, J. (1994). La nueva economía global. *Expansión-Deusto*; Bilbao-España.
- Cappellin, R. (2004). International knowledge and innovation networks for European integration, cohesion, and enlargement. *International Social Science Journal*; Vol. 56, Iss. 180, pp. 207-225.
- Carayannis, E. y Roy, R. (2000). Davids vs. Goliaths in the small satellite industry: the role of technological innovation dynamics in firm competitiveness. *Technovation*; Vol. 20, Iss. 6: 287-297.
- Carlsson, B. (1992). Management of flexible manufacturing: an international comparison. *OMEGA*; Vol. 20, Iss. 1, pp. 11-22.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). Reliability and validity assessment, Sage University paper series on quantitative applications in the social sciences. Sage. N. Beverly Hills, pp. 7-17.
- Carpano, C., Rahman, M., Roth, K. y Michel, JG. (2006). International competition in mature, localized industries: evidence from the U.S. furniture industry; *Journal of Business Research*; Vol. 59, pp. 630-637.
- Carrera, A. y Quiroga, J. (2003). Marcelo Argüelles, chairman of grupo de empresas farmacéuticas Sidus, on Argentine competitiveness. *Academy of Management Executive*; Vol. 17, Iss. 3, pp. 51-55.
- Cartwright, W.R. (1993). Multiple linked diamonds: New Zealand's experience. *Management International Review*; Vol. 33, Iss. 2, pp. 55-70.
- Casillas, J.C. (2001). Introducción a la administración internacional. *Edición Digital @ tres S. L.* Sevilla-España.
- Casillas, J.C., Acedo, F.J y Barbero, J.L. (2009). Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.005.
- Castro, I. (2005). El capital social en las redes interorganizativas: un estudio en el sector español de la construcción. Tesis doctoral publicada en la *Universidad de Sevilla*.
- CCI (2007). International trade centre. Competitiveness at the firms, Software Interactive; www.intracen.org (OMC).
- Cepeda, G.A. (2003). Gestión del conocimiento, capacidades diferenciales y ventaja competitiva: análisis de sus relaciones; Tesis doctoral publicada en la *Universidad de Sevilla*.
- Cepeda, G.A. y Roldán, J.L., (2004). Aplicando la técnica PLS en la administración de empresas. Conocimiento y competitividad, congreso ACEDE Vol.14, Nº 14, pp. 74-78.

- Charles, D. y Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*; Vol. 31, Iss. 3, pp. 659-669.
- Chen, Y.M. y Lin, F.J. (2006). Regional development and sources of superior performance across textile and IT sectors in Taiwan. *Entrepreneurship and Regional Development*; Vol. 18, Iss. 3, pp. 227-248.
- Chin, W.W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*. Vol. 22, Iss. 1, pp. 7-21
- Chin, W.W. (1998b). The Partial Least Squares a: roach to Structural Equation Modeling, en G.A. Marcoulides [ed.]: modern methods for business research. Mahwah. *Lawrence Erlbaum Associates, Publisher*. New Jersey-USA.
- Chin, W.W. (1998c). Structural equation modeling in is research, is world net virtual meeting center at Temple University, November 2-5 1998, disponible en: <http://interact.cis.temple.edu/~vmc>.
- Chin, W.W. (2008). Conference: exploring a broader view technology acceptance: locking forward toward an understanding of the nature of definition of IT acceptance. Dpto. de Administración de Empresas y Marketing, de la *Universidad de Sevilla*, mayo, 2008.
- Cho, D.S. (1994). A dynamic approach to international competitiveness: the case of Korea. *Journal of Far Eastern Business*; Vol.1, Iss.1, pp. 17-36.
- Cho, D.S. Moon, H.C. y Kim, M.I (2007). Characterizing international competitiveness in international business research a MASI approach to national competitiveness. *Research in International Business and Finance*; Vol. 22, Iss. 2, pp. 175-192.
- Cho, D.S. y Moon, H.C. (2000). From Adam Smith to Michael Porter, evolution of competitiveness theory. *World Scientific Publishing Co*.
- Cho, D.S., Moon, H.W. y Kim, M.I. (2009). Does one size fit all? a dual double diamond a: roach to country-specific advantages. *Asian Business & Management*; Vol, 8, pp. 83-102.
- Cho, J.Y, Leem, C.S. y Shin, K.T. (2007). The relationships among manufacturing innovation, competitiveness, and business performance in the manufacturing industries of Korea. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*; Vol. 38, Iss.7-8, pp. 840-850.
- Choo, C.H.J. (1999). Global competitiveness and national attractiveness. *International Studies of Management & Organization*. ABI/INFORM Global; Vol. 29, Iss.1, pp. 3-13.
- Christine, O. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*; Vol. 18 Iss. 9, pp. 697-713.
- Christmann, P. y Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*; Vol. 37, pp. 863-878.

- Clark, G.L, Palaskas, T. y Tracey, P. (2004). Globalization and competitive strategy in Europe's vulnerable regions: firm, industry and country effects in labour-intensive industries. *Regional Studies*; Vol. 38, Iss. 39, pp. 1085-1100.
- Clougherty, J.A. (2005). Antitrust holdup source, cross-national institutional variation, and corporate political strategy implications for domestic mergers in a global context. *Strategic Management Journal*; Vol. 26, Iss.8, pp. 769-790.
- Clougherty, J.A. y Grajek, M. (2008). The impact of ISO 9000 diffusion on trade and FDI: a new institutional analysis. *Journal of International Business Studies*; Vol. 39, pp. 613-633.
- Coldwell, D. (2000). The question of international competitiveness. *International Advances in Economic Research*; Vol. 6, Iss. 3: 417-426.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*; Vol. 51, pp. 95-120.
- Collis, D.J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*; Vol. 12, Iss. 1, pp. 49-68.
- Conner, K.R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*; Vol. 17, Iss.1, pp. 121-154.
- Cooke, F.L., Shen, J. y McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*; Vol. 44, Iss. 4, pp. 413-432.
- Coviello, N., Ghauri, P.N y Martin, K.A.M. (1998). International competitiveness: empirical findings from SME service firms. *Journal of International Marketing*; Vol. 6, Iss. 2, pp. 8-27.
- Cox, T.H. y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*; Vol. 3, Iss. 3, pp. 45-56.
- Craig, S.F. (1999). Public policy competitive intelligence. *Competitive Intelligence Review*; Vol. 10, Iss. 2, pp. 23-36.
- Crocombe, F.T., Enright, M.J. y Porter, M.E. (1991). Upgrading New Zealand's competitive advantage. Auckland: Oxford University Press.
- CSIC (2007). Ranking de universidades y centros de investigación; <http://www.webometrics.es>.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*; Vol.1, Nº. 56, pp. 363-377.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. *Journal of International Management*; Vol. 14, pp.138-154.
- D'Cruz, J.R y Rugman, A.M. (1992). Business networks for international competitiveness. *Business Quarterly*; Vol. 56, Iss. 4, pp. 101-107.

- D'Cruz, J.R. y Rugman, A.M. (1993). Developing international competitiveness: the five partners. *Business Quarterly*; ABI/INFORM Global; Vol. 58, Iss. 2, pp. 60.
- D'Cruz, J.R. y Rugman, A.M. (1994). The five partners model: France Telecom, Alcatel, and the global telecommunications industry. *European Management Journal*; Vol.12, Iss.1, pp. 59-66.
- Dacin, T. y Scott, R. (2002). Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*; Vol. 45, Iss. 1, pp. 45-57.
- Dalman, J.I., Hervás, J.L. y Albors, J. (2004). Intangibles y competitividad empresarial. Evidencia empírica de la relación causal en la industria europea. Working paper, trabajo no publicado; *Universidad Politécnica de Valencia*.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*; Vol. 5. Iss.5, pp. 41-54.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*; Vol. 9, Iss. 3, pp. 101-155.
- Davidson, R. y MacKinnon, J.G. (2000). Bootstrap tests: how many bootstraps? *Econometric Reviews*; Vol.19, pp. 55-68.
- Davis, P.S., Desai, A.B y Francis, J.D. (2000). Mode of international entry: an isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*; Vol. 31, Iss. 2, pp. 239-258.
- Day, S. (2007). Análisis competitivo, en máster en marketing. *Colección Management, DEUSTO, Bilbao-España*.
- Del Sol, P. y Kogan, J. (2006). Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: the case of Chilean FDI. *Journal of International Business Studies*; Vol. 38, pp. 901-927.
- Depperu, D. y Cerrato, D. (2006). Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures. Working paper, trabajo no publicado; *Università Cattolica del Sacro Cuore*.
- Desarbo, W., Grewal, R. y Wind, J. (2006). Who competes with whom a demand-based perspective for identifying and representing asymmetric competition. *Strategic Management Journal*; Vol. 27, pp. 101-129.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. y Eisner, A. (2007). Strategic management. Creating competitive advantage. *Mc Graw-Hill International*; Edition New York-USA.
- Díaz-Balteiro, L., Casimiro, A., Martínez, M. y González-Pachón, J. (2006). An analysis of productive efficiency and innovation activity using DEA: an application to Spain's wood-based industry. *Forest Policy and Economics*; Vol. 8, Iss. 7, pp. 762-773.
- Díez, F., Medrano, M.L. y Díez de Castro, E.P. (2008): Los grupos de interés y la presión medioambiental. *Cuadernos de Gestión*; Vol. 8 Nº2, pp. 81-96.

- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*; Vol. 48, pp.147-160.
- Dobrev, S.D. y Carroll, G.R. (2003). Size (and competition) among organizations: modeling scale-based selection among automobile producers in four major countries. *Strategic Management Journal*; Vol. 24, pp. 541-558.
- Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). Organisational legitimacy: social values and organisational behavior. *Pacific Sociological Review*; Vol. 18, Iss. 1, pp. 122-136.
- Drucker, P. (2003). La empresa en la sociedad que se viene. *Ediciones Urano*. Barcelona- España.
- Dunning, J.H. (2003). The role of foreign direct investment in upgrading China's competitiveness. *Journal of International Business and Economy*; Vol. 4, Iss.1, pp. 1-13.
- Dunning, J.H. y Lundan, S.M. (1998). The geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: an econometric analysis. *International Business Review*; Vol. 7, pp. 115-133.
- Efron, B. y Gong, G. (1983). A leisurely look at the Bootstrap, the Jackknife, and cross-validation. *The American Statistician*. Vol. 37, pp. 36-48.
- Elenurm, T. (2007). International competitiveness and organizational change drivers anticipated by Estonian managers in the context of European integration. *Baltic Journal of Management*; Vol. 2, Iss. 3, pp. 305-318.
- Elliott, G.C. (2006). International outsourcing: values vs. Economics. *Quality Progress*; ABI/INFORM Global, Vol. 39, Iss.8, pp. 20.
- Eng, I. (1997). Flexible production in late industrialization: the case of Hong Kong. *Economic Geography*; Vol. 73, Iss. 1, pp. 26-4.
- Eraqi, M.I. (2006). IT as a means for enhancing competitive advantage. *Anatolia*; Vol. 17, Iss.1, pp. 25-42.
- Escribá, A. (2003). Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: una revisión de la evolución de la literatura; *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*; N° 29, pp. 96-120.
- Expansión (2008). La moda se viste de verde. Publicado el 07/03/2008, por Rosario Fernández.
- Expansión (2009). Fiat: de moribunda a salvavidas, 23/04/2009.
- Fagerberg, J., Knell, M. y Srholec, M. (2004). The competitiveness of nations: economic growth in the ece region. *Seminar programme see www.unece.org/ead*.
- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*; Vol.11, pp. 57-78.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). A primer for soft modeling. Akron, Ohio: *The University of Akron*.

- Fendel, R. y Frenkel, M. (2005). The international competitiveness of Germany and other European economies: the assessment of the global competitiveness report. *Intereconomics*; Vol. 40, Iss.1, pp. 29-35.
- Fernández, M.Z. (1992). Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas; *Información Comercial Española. Revista de Economía*; Vol. 705, pp. 139-152.
- Ferrier, F. (2001). Navigating the competitive landscape the driver and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*; Vol. 44, pp. 858-877.
- Feurer, R. y Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*; Vol. 32, Iss. 2, pp. 49-58.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review*; Vol. 10, Iss. 1, pp. 25-49.
- Flor, M. y Oltra, M.J. (2005). The influence of firms' technological capabilities on export performance in supplier-dominated industries: the case of ceramic tiles firms. *R & D Management*; Vol. 35, Iss. 3, pp. 333-347.
- Fornell, C. y Bookstein, F.L. (1982). A comparative analysis of two structural equation models: Lisrel and PLS a: lied to market data, en c. fornell [ed.]: *A second generation of multivariate analysis. Praeger Publishers. New York* Vol.1, pp. 289-324.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*; Vol.18, pp. 39-50.
- Frenkel, S.J. y Peetz, D. (1998). Globalization and industrial relations in East Asia: a three-country comparison. *Industrial Relations*; Vol. 37, Iss. 3, pp. 282-310.
- Frits, K. y Cohen, S. (2006). Modularity: implications for imitation, innovation, and sustained advantage. *Academy of Management Review*; Vol. 31, Iss. 4, pp. 995-1011.
- Fuentelsaz, L. y Gomez, J. (2006). Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets. *Strategic Management Journal*; Vol. 27, pp. 477-499.
- Galán, J.I., González-Benito, J. y Zuñiga-Vincente, J.A (2007). Factors determining the location decisions of Spanish MNEs: an analysis based on the investment development path. *Journal of International Business Studies*; Vol. 38, pp. 975-997.
- Galán, J.L. y Castro, I. (2004). Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social. *Universia Business Review*; Segundo Trimestre, pp. 104-116
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W. y Dowell, M. (2006). Networks and organizational growth: a study of community based nonprofits. *Administrative Science Quarterly*; Vol. 51, pp. 337-380.

- García, C., Huertas, E., Alonso, A. y Kintana, M. (2007). Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico. *Cuadernos Económicos de ICE* N° 73.
- García, E. (2002). Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe (LC/G.1941), (CAF) Santiago de Chile-Chile.
- García, E., López, C., Rialp, J. y Valdez, A. (2002). Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*; Vol. 37, pp. 91-107.
- Garg, V., Walters, B. y Priem, R. (2003). Chief executive, scanning emphases environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*; Vol. 24, Iss. 8, pp. 705-744.
- Gilder, G. (1989). *Microcosm: the quantum revolution in economics and technology*. Simon & Schuster; New York-USA.
- Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*; Vol. 47, pp. 820-842.
- Glückler, J. (2007). Economic geography and the evolution of networks; *Journal of Economic*; Vol.7, Iss. 5, pp. 619-634.
- Grant, R.M. (1991). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* Cambridge, MA, Basil Blackwell.
- Grant, R.M. (2005). *Contemporary strategy analysis*, Blackwell. USA.
- Grant, R.M. y Cibin, R. (1995). Strategy and performance among state-owned and privately-owned companies in the world oil industry. *International Journal of Global Energy*; Vol. 7, Iss. 1-2, pp. 70-81.
- Gunasekaran, A. (1997). Essentials of international and joint R&D projects. *Technovation*; Vol. 17, Iss.11-12, pp. 637-647.
- Gustavsson, P., Hansson, P. y Lundberg, L. (1999). Technology, resource endowments and international competitiveness. *European Economic Review*; Vol. 43, pp. 1501-1530.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black y William, C. (2004). *Análisis multivariante / traducción* Esme Prentice, Diego Cano; revisión técnica y compilación de las lecturas complementarias, Mónica Gómez Suárez, Madrid: Prentice-Hall.
- Hallowell, R. (2001). Scalability: the paradox of human resources in e-commerce. *International Journal of Service Industry Management*; Vol.12, Iss.1, pp. 34-43.
- Hao-Sung, J. (2003). The role of information Technology in international competitiveness: Taiwan's experience. Dissertation, *Library and archive Canada*.

- Harrison, J.S. y John, S.T. (1993). Managing and partnering with external stakeholders. *The Academy of Management Executive*; Vol. 10, Iss. 2, pp. 46-60
- Hart-Landsberg, M. y Burkett, P. (1998). Contradictions of capitalist industrialization in East Asia: a critique of 'flying geese' theories of development. *Economic Geography*; Vol. 74, Iss. 2, pp. 87-110.
- Hassel, A., Höpner, M., Kurdelbusch, A., Rehder, B. y Zugehöret, R. (2003). Two dimensions of the internationalization of firms. *Journal of Management Studies*; Vol. 40, Iss. 3, pp. 705-723.
- Hatch, M.J. (1997). Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. *Oxford: Oxford University Press*.
- Hatch, N. y Dyer, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*; Vol. 25, pp.1155-1178.
- Hatch, N.W. y Mowery, D.C. (1998). Process innovation and learning by doing in semiconductor manufacturing. *Management Science*; Vol. 44, pp. 1461-1477.
- Haytko, D.L., Kent, J. y Hausman, A. (2007). Mexican maquiladoras: helping or hurting the US/Mexico cross-border supply chain?. *The International Journal of Logistics Management*; Vol. 18, Iss. 3, pp. 347-363.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*; Vol. 20, pp. 277-320.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. y Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*; Vol. 40, Iss. 4, pp. 767-768.
- Hitt, M.A., Tihanyi, L., Miller, T. y Connelly, B. (2006). International diversification: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*; Vol. 32, Iss. 6, pp. 831-867.
- Ho, C.K. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance*; Vol. 13, Iss. 2, pp. 211-253.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management executive*; Vol. 1, Iss. 1, pp. 81-94.
- Hult, G.T.M., Ketchen, J.R. y Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*; Vol. 28, Iss.10, pp. 1035-1052.
- ICI (2007). Institute for Competitive Intelligence. www.institute-for-competitive-intelligence.com.
- Iglesias, S. (2006). Análisis del concepto reputación y de su relación con el rendimiento empresarial. Red Ciencia Ergo Sum; *Ediciones Díaz de Santos*. Madrid-España.
- IMD (2008). IMD World Competitiveness Yearbook 2008. <http://www.imd.ch>.

- Irving, B. y Robert, E. (1992). Sources of competitiveness of the United States and of its multinational firms. *The Review of Economics and Statistics*; Vol. 74, Iss. 2, pp. 193-201.
- Ito, K. y Pucik, V. (1998). R&D spending, domestic competition, and export performance of Japanese. *Strategic Management Journal*; Vol. 14, Iss.1, pp. 61.
- Ito, K. y Rose, E. (2002). Foreign direct investment location strategies in the tire industry. *Journal of International Business Studies*; Vol. 19, pp. 449-460.
- Ivarsson, I. (1999). Competitive industry clusters and inward TNC investments: the case of Sweden. *Regional Studies; ABI/INFORM Global*; Vol. 33, Iss.1, pp. 37.
- Ivarsson, I. y Vahlne, J.E. (2002). Technology integration through international acquisitions: the case of foreign manufacturing TNCs in Sweden, Scandinavian. *Journal of Management*; Vol.18, Iss. 1, pp. 1-27.
- Jansen, J, Van Den Bosch, F. y Volberda, F. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal*; Vol. 48, Iss. 6, pp. 999-1015.
- Jin, B. y Moon, H.C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management*; Vol. 10, Iss. 2, pp. 195-208.
- Jones, M. y Crack, D. (2001). High-technology firms' perceptions of their international competitiveness. *Strategic Change; ABI/INFORM Global*; Vol. 10, Iss. 3, pp. 129.
- Jusoh, R. y Parnell, J.A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context. An exploratory study. *Management Decision*; Vol. 46, Iss. 1, pp. 5-31.
- Kalafsky, R.V. y MacPherson, A.D. (2001). Recent trends in the export performance of US machine tool companies. *Technovation*; Vol. 21 Iss.11, pp. 709-717.
- Karim, J. (2009). Emotional labor and psychological distress: testing the mediatory role of work-family conflict. *European Journal of Social Sciences*; Vol. 11, Iss. 4, pp. 585-598.
- Kasahara, S. (2004). The flying geese paradigm: a critical study of its application to East Asian regional development; *Discussion Papers, UNCTAD*.
- Kassinis, G. y Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*; Vol. 49, Iss. 1, pp. 145-159.
- Knight, G.A. y Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal International Business Studies*; Vol, 40, pp. 225-273.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*; Vol. 9, Iss. 4. pp. 319-332.

- Kojima, K. (2003). Gankogata keizai hattenron the flying-geese theory of economic development. *Tokyo-Bunshindo*.
- Kostova, T., Roth, K. y Dacin, M.T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. *Academy of Management Review*; Vol. 33, Iss. 4, pp. 994-1006.
- Kramer, M. (2004). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. España.
- Krugman, P. (1991). Geography and trade. MIT Press. Cambridge, MA-USA.
- Krugman, P. (1997). El internacionalismo moderno: la economía internacional y las mentiras de la competitividad. *Crítica*, Barcelona- España.
- Krugman, P. (2006). Economía internacional: teoría y política. McGraw-Hill; Madrid-España.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P. y Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*; Vol. 31, Iss. 1, pp. 115-131.
- Langlois, R.N. (1995). Capabilities and coherence in firms and markets. En C. A. Montgomery (ed.) Resource-based and evolutionary theories of the firm. Ed. Kluwer. *Academic Publishers*; Boston-USA.
- Larrinaga, V.O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Tesis doctoral no publicada *Universidad del País Vasco*.
- Lash, J. y Wellington, F. (2007). Climate change affects your company's competitive landscape in ways you might not realize. Here's how to map your risks - and opportunities. Competitive advantage on a warming planet. *Harvard Business Review*; Vol. 85, Iss. 3, pp. 67-75.
- Lee, R.P., Chen, Ch., Kim, D. y Johnson, J.L. (2008). Knowledge transfer between multinational corporations' headquarters and their subsidiaries: influences on and Implications for new product outcomes. *Journal of International Marketing*; Vol.16, Iss. 2, pp. 1-31.
- Lefebvre, É., Lefebvre, L.A. y Bourgault, M. (1998). R&D-Related capabilities as determinants of export performance. *Small Business Economics*. Vol. 10, Iss. 4, pp. 365-377.
- León, J.A. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo moreletii, alojado y distribuido gratuitamente en; www.eumed.net/cursecon/librería/.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. y Piercy, N.F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*; Vol. 6, Iss. 2, pp. 74-103.
- Levinthal, D.A. (1995). Strategic management and the exploration of diversity. En C. A. Montgomery (ed.) Resource based and evolutionary theories of the Firm. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 19-42.

- Lin, K.H. y Chaney, I. (2007). The influence of domestic interfirm networks on the internationalization process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*; Vol. 13, Iss. 4, pp. 565-583.
- Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*; Vol. 13, Iss. 1, pp. 418-438.
- Lloyd-Reason, L. y Wall, S. (2000). Dimensions of competitiveness. *Academy of Management Review*; Vol. 29, Iss. 2, pp. 258-271.
- López, J. y Garcia, R. (2005). Technology and export behavior: a resource-based view approach. *International Business Review*; Vol. 14, Iss. 5, pp. 539-557.
- López, J. y Sabater, R. (2002). La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión. Working paper, trabajo no publicado; *Universidad de Murcia*.
- Lora, E. (2005). Debe América Latina temerle a la China?: Research Department working paper. Cataloging-in-Publication data provided by the: Inter-American Development Bank, pp. 1-40.
- Lorente, J.Y. y Martínez del Río, J. (2007). Generan los clúster geográficos capacidades basadas en la gestión ambiental y la innovación un enfoque basado en recursos. *Cuadernos Económicos de ICE*; Nº 73, pp. 151-173.
- Lowe, G. (2003). The quality of work features prominently in Europe's plan for competitiveness. *Canadian HR Reporter*; ABI/INFORM Global; Vol. 19, Iss. 16, pp. 6.
- Lu, J.W. y Beamish, P.W. (2004). Network development and firm performance: a field study of internationalizing. *Multinational Business Review*; ABI/INFORM Global, Vol.12, 3, pp. 41.
- Luque, T. (2000). Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados. *Ediciones Pirámide*. Madrid-España.
- Mackey, A., Mackey, T.B. y Barney, J.B. (2006). Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*; Vol. 32, Iss. 3, pp. 817-835.
- Marsden, P.V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*; Vol. 16, pp. 435-463.
- Mathews, J. (1997). A Silicon Valley of the East: creating Taiwan's semiconductor industry. *California Management Review*; Vol. 39, Iss. 4, pp. 26-54.
- Matthes, J. (2006). Rankings of international competitiveness in comparis. *CESifo forum*; ABI/INFORM Global; Vol. 7, Iss.1, pp. 49.
- Matveev, A. y Nelson, P. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance international. *Journal of Cross Cultural Management*; Vol. 4, Iss. 2, pp. 253-270.
- Mesquita, L.F, Lazzarini, S.G. y Cronin, P. (2007). Determinants of firm competitiveness in Latin American emerging economies evidence from

- Brazil's auto-parts industry. *International Journal of Operations & Production Management*; Vol. 27, Iss. 5, pp. 501-523.
- Mesquita, L.F. y Lazzarini, S.G. (2008). "Horizontal and vertical relationships in developing economies: implications for SMEs' access to global markets". *Academy of Management Journal*; Vol. 51, Iss, 2, pp. 359-380.
- Meyer, J.W. y Rowan, B.P. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*; Vol. 83, pp. 340-363.
- Meyer, J.W. y Scott, W.R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of the local government, en J. W. Meyer and W. R. Scott (eds.). *Organizational Environments: ritual and rationality*; Beverly Hills, CA: Sage, pp. 199-215.
- Meyer, K.E, Estrin, S., Bhaumik S.K. y Peng, M.W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*; Vol. 30, pp. 61-80.
- MINCETUR (2009). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, www.mincetur.gob.pe.
- Miro, C. (2007). Modelo de dirección para la innovación. *Colección EOI. España*.
- Moen, O. y Servais, P. (2002). Born global or gradual global examining the export behavior of small and medium-sized enterprises; *Journal of International Marketing*; Vol. 10, Iss. 3, pp. 49-72.
- Molina, E.L. y Marino, A.P. (2001). Introducción al análisis de datos en meta-análisis. *Díaz de Santos*. Madrid-España
- Montgomery, C.A. (1995). Of diamonds and rust: a new look at resources. En C. A. Montgomery (ed.). *Resource based and evolutionary theories of the firm*. Ed. *Kluwer Academic Publishers*, Boston. USA, pp. 251-268.
- Moon, H.C, Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. En Alan M. Rugman, editor, research in global strategic management. *A Research Annual*; Vol. 5, pp. 97-114.
- Moon, H.C. (1994). A revised framework of global strategy: extending the coordination-configuration framework. *The International executive*; Vol. 36, Iss. 5, pp. 557-573.
- Moon, H.C. y Lee, D. (2004). The competitiveness of multinational firms: a case study of Samsung Electronic and Sony. *Journal of International and Area Studies*; Vol. 11, Iss.1, pp. 1-21.
- Moon, H.C., Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1998). The generalized double diamond approach to international competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*; Vol.7, pp. 135-150.
- Morck, R. y Yeung, B. (1991). Why investors value multinationality. *Journal of Business*; Vol. 64, Iss. 2, pp. 165-187.

- Moyano, J.M., Maqueira, J.M. y Bruque, S. (2004). Matriz tamaño-fortaleza competitiva: una propuesta para caracterizar a las empresas. *Universia Business Review; tercer trimestre*, ISSN 1698-5117, Madrid-España.
- Murmann, P. (2003). Knowledge and competitive advantage: the coevolution of firms, technology, and national institutions. *Cambridge University Press*.
- Murray, J. (2001). Strategic alliance-based global sourcing strategy for competitive advantage. *Journal of International Marketing; ABI/INFORM Global; Vol. 9, Iss. 4*, pp. 30.
- Nadvi, K. (1999). Collective efficiency and collective failure: the response of the Sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures. *World Development; Vol. 27, Iss. 9*, pp. 1605-1626.
- Nahapiet, J. y S. Ghoshal, (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review; Vol. 22, Iss. 2*, pp. 242-266.
- Navarra, P. (2004). Is knowledge power, knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies; Vol. 35, Iss. 5*, pp. 385-406.
- Nilsson, J.E, Arbo, P., Dahl, MS., Dahlum, B., Edvardsson, I.R., Eskelinen, H. Nielsen, K., Uhlin, A., y Ylinenpää, H. (2005). The role of universities in regional innovation systems - a Nordic perspective, Jan-Evert Nilsson (ed.) To be published by *CBS Press*, Copenhagen.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*.
- Ntiedo, J. (2007). Clusters and competitive advantage: the Turkish experience. *Advances in Competitiveness Research; ABI/INFORM Global*, pp. 128.
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory. *McGraw-Hill*. New York-USA.
- Olmedo, G. (2006). Historia económica. *Perú ilustrados.com*. Perú.
- Oral, M., Singer, A.E. y Kettani, O. (1990). The level of international competitiveness and its strategic implications. *International Journal of Research in Marketing; Vol. 6, Iss.4*, pp. 267-282.
- Ordóñez de Pablos, P. (2006). Transnational corporations and strategic challenges: an analysis of knowledge flows and competitive advantage. *The Learning Organization; Vol.13, Iss. 6*, pp. 544-559.
- Orsato, R.J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green. *California Management Review; Vol. 48, Iss. 2*, pp. 127-143.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international New Ventures. *Journal of International Business Studies; Vol. 25, Iss. 1*, pp. 45-64.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1995). Global Start-Ups: entrepreneurs on a world-wide stage. *Academy of Management Executive; Vol. 9, Iss. 2*, pp. 30-43.

- Ozcelik, E. y Taymaz, E. (2004). Does innovativeness matter for international competitiveness in developing countries, the case of Turkish manufacturing. *Research Policy*; Vol. 30, pp. 245-262.
- Park, S.H. y Dongsheng, Z. (2006). Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation. *Academy of Management Review*; Vol. 30, Iss. 3, pp. 531-554.
- Peña-Vinces, J.C. (2009). Análisis comparativo del escenario de las economías de Perú y Chile, desde la perspectiva del Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke, en la competitividad global. *Journal of Business UP*. Vol. 1, Nº 2, pp. 1-15.
- Penrose, E.T. (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. *Díaz de Santos*. Madrid-España.
- Perry, M. (2007). Business environments and cluster attractiveness to managers. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, Iss. 1, pp. 1-24.
- Pervez, N., Ghauri, P. y Martin, K. (1998). International competitiveness: empirical findings from SME service firms. *Journal of International Marketing*; Vol. 6, Iss. 2, pp. 8-27.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *Harper and Row*. New York-USA.
- Pfeiffer, E. (2003). Chip off the old block. *Edward Elgar Publishing Limited*. USA.
- Pla-Barber, J. (2001). The internalisation of foreign distribution and production activities: new empirical evidence from Spain. *International Business Review*; Vol. 10, Iss. 4, pp. 455-474.
- Pla-Barber, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las international new ventures españolas. ICE, Sector Exterior Español; Nº 802, pp. 1-22.
- Poh-Lin, Y. (2004). International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*; Vol. 21, Iss. 4-5, pp. 511-535.
- Porter, M.E, Delgado, M., Ketels, K. y Stern, S. (2008). Moving to a new global competitiveness index, *Working Paper*. World Economic Forum, chapter 1.2, pp. 43-63.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *The Free Press*. USA.
- Porter, M.E. (1998). On competition. *Harvard Business School*; Boston-USA.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*; Vol. 80, Iss.12, pp. 56-68.
- Porter, M.E. y the Monitor Company (1991). Canada at the crossroads: the reality of a new competitive environment. Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services of the Government of Canada, Ottawa. Canada.

- Powell, T.C. y Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*; Vol. 18, Iss.5, pp. 375-405.
- Powell, W.W. y DiMaggio, P.J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The University of Chicago Press*. USA.
- Priem R.L, y Butler J.E (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*; Vol, 26 Iss. 1, pp. 22-40.
- PROINVERSIÓN (2007). Estadísticas, <http://www.proinversion.gob.pe/>.
- PROMPERÚ (2009). Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo; <http://oferta.promperu.gob.pe/>
- Pugel, T. (2004). International economics. McGraw-Hill. USA.
- Ramaswamy, K., Kroeck, G.K. y Renfort, W. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. *Journal of International Business Studies*; Vol. 27, Iss.1, pp. 167-177.
- Ray, P.K., Ida, M., Suh, Ch-S. y Rhaman, S.U (2004). Dynamic capabilities of Japanese and Korean enterprises and the 'Flying Geese' of international competitiveness. *Asia Pacific Business Review*; Vol. 10, Iss. 3-4, pp. 463-484.
- Robert, M. (1997). Strategy pure and simple II: how winning companies dominate their competitors. Blacklick, OH, USA: *McGraw-Hill Companies*.USA.
- Roberts, N., y Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: tutorial and annotated example. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*; Vol. 40, Iss. 3, pp. 9-39.
- Robinson, G. y Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*; Vol. 11, Iss.3, pp. 21-31.
- Rodríguez, D. (1993). Ventaja comparativa y competitividad empresarial. *Papeles de Economía Española*; Vol. 56, pp. 100-111.
- Rodrik, D. (1995). Getting interventions right: how South Korea and Taiwan grew rich. *Economic Policy*, Vol.10, Iss.1, pp. 55-107.
- Roldán J.L. y Cepeda, G.A. (2008). Seminario básico de Partial Least squares (PLS) para investigadores en ciencias sociales. Dpto. de Administración de Empresas y Marketing de la *Universidad de Sevilla*. Febrero, Sevilla-España
- Roldán, J.L. (2000). Sistemas de información ejecutivos (EIS). Génesis, implantación y repercusiones organizativas. Tesis doctoral no publicada. *Universidad de Sevilla*.
- Root, F. R. (1987). Entry strategies for international markets. Lexington Books. Londres-UK.
- Roper, S. (1997). Product innovation and small business growth: a comparison of the strategies of German, U.K. and Irish companies. *Small Business Economics*; Vol. 9, pp. 523-537.

- Rose, E. (2002). Foreign direct investment location strategies in the tire industry. *Journal of International Business Studies*; Vol. 19, pp. 449-460.
- Rubio, A. (2002). La Competitividad de la empresa, un estudio empírico en la pyme de la región de Murcia. Premios Conde de Floridablanca de la Consejería y Hacienda de la Región de Murcia. FG. GRAF S.L. España.
- Rugman, A.M y D'Cruz, J. (1997). The theory of the flagship firm; *European Management Journal*; Vol. 15, Iss. 4, pp. 403-412.
- Rugman, A.M y Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework. *Strategic Management Journal*; Vol. 19, pp. 363-375.
- Rugman, A.M. (1990). Multinationals and Canada-United States free trade. Columbia, SC: *University of South Carolina Press*. Columbia-USA.
- Rugman, A.M. (1991). Diamond in the rough. *Business Quarterly*; Vol. 55. Iss. 3, pp. 61-64.
- Rugman, A.M. (1992). Porter takes the wrong turn. *Business Quarterly*, Vol. 56 Iss. 3, pp. 59-64.
- Rugman, A.M. (2001). Viewpoint: the myth of global strategy. *International Marketing Review*; Vol.18, Iss.6, pp. 583-588.
- Rugman, A.M. y D'Cruz, J.R. (1993). The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience. *Management International Review*; Vol. 33, Iss. 2, pp. 17-39.
- Rugman, A.M. y Hodgetts, R.M. (1997). Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica. *McGraw-Hill*. México.
- Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1990). Global corporate strategy and trade policy. *Croom Helm/Routledge*. London/New York.
- Ryan, U., Pitts, E. y Lenihan, H. (1999). International competitiveness of the Irish shellfish processing industry. An adapted porterian analysis. *Irish Business Administrative Research*; Vol. 19, Iss.20, pp. 79-100.
- Sala-i-Martin, X., Blanke, J., Drzeniek Hanouz, M., Geiger, T., Mia, I. y Paua, F. (2008). The Global Competitiveness Index: Prioritizing the economic policy agenda. *World Economic Forum*, chapter 1.1, pp. 3-41.
- Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales. *Papeles de Economía Española*; Vol. 56, pp. 379-398.
- Salas, V. (1999). Empresa y competitividad. *Economía Aragonesa*, editado por Ibercaja, Plaza de Basilio Paraíso; Zaragoza-España.
- Sally, S. (2007). Globalization and performance in the new millennium: a look at firms from developed and developing nations. *Journal of American Academy of Business*; ABI/INFORM Global; Vol. 10, Iss. 2, pp. 51.
- Sampson, R.C. (2007). R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*; Vol. 50, Iss 2, pp. 364-386.

- Sánchez, J., Montserrat, M. y Sánchez, P. (2005). Dinámicas de integración y modelos de competitividad, ante el desarrollo endógeno. Un análisis estratégico comparativo de Galicia en los sectores textil y cerámico en España. Trabajo no publicado. *Universidad de Vigo*.
- Schoemaker, P.J. (1990). Strategy complexity and economic rent. *Management Science*; Vol. 36, Iss. 1, pp. 1178-1192.
- Schone, P. (2007). Does increased international competition increase need for training. *Applied Economics Letters*; Vol. 14, pp. 151-155.
- SCOPUS (2009). Base datos para la búsqueda de autor o paper, www.scopus.com.
- Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*; Vol. 32, Iss. 4, pp. 493-511.
- Seung, H.P. y Dongsheng, Z. (2006). Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation. *Academy of Management Review*; Vol. 30, Iss 3, pp. 531-554.
- Siggel, E. (2006). International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for measurement. *Journal of Industry, Competition and Trade*; Vol. 6, Iss. 2, pp. 137-159.
- Silverman, B. y Baum, J. (2002). Alliance-based competitive dynamics. *Academy of Management Journal*; Vol. 45, Iss 4, pp. 791-806.
- Sirka, L. y Leidner, D. (1998). An information company in Mexico: extending the resource-based view of the to a developing country context. *Information System Research*; Vol. 9, Iss. 4, pp. 342-361.
- Solleiro, J.L. y Castañón, R. (1995). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Temas de Iberoamérica Globalización, Ciencia y Tecnología*; DGAPA-UNAM. Mexico.
- Solucis, S., Sreenivasan, J. y Chong Kuan Loong, J. (2006). Competitive factors of semiconductor industry in Malaysia: the managers' perspectives. *Competitiveness Review*; Vol. 16, Iss. 3-4, pp. 197-211.
- Staw, B.M. y Epstein, L.D. (2000). What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*; Vol. 45, pp. 523-556.
- Subhash, J. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*; Vol. 53, pp. 70-79.
- Subira, E. (1995). Algunas reflexiones sobre la competitividad. La innovación en la empresa, en *Guarnizo J. Ed.* pp. 2141-2150.
- SUNAT (2006). Superintendencia Nacional de Administración Tributaria; <http://www.sunat.gob.pe>.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*; Vol.17, pp. 27-43.

- Taggart, J.H. y Taggart, J. (1997). Company-specific factors and internacional competitiveness. *Business Strategy Review*; Vol. 8, Iss. 3, pp. 43-51.
- Takala, J., Hirvela, J., Lui, J. y Malindzák, D. (2007). Global manufacturing strategies require "dynamic engineers": case study in finnish industries industrial. *Management and Data Systems*; Vol. 107, Iss. 3, pp. 326-344.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N. y Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review*; Vol. 29, Iss. 2, pp. 258-271.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-based Structural Equation modeling. *Total Quality Management & Business Excellence*; Vol, 19, Iss. 7, pp. 871-886.
- Theodosiou, M. y Leonidou, L.C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*; Vol. 12, pp.141–171.
- Thompson, E.R. (2003). A grounded approach to identifying national competitive advantage: a preliminary exploration. *Environment and Planning*; Vol. 35, Iss. 4, pp. 631-657.
- Thompson, E.R. (2004). National competitiveness: a question of cost conditions or institutional circumstances. *British Journal of Management*; Vol. 15, pp.197-218.
- Thorbecke, E., Tung, A.C. y Wan, J.H. (2002). Industrial targeting: lessons from past errors and successes of Hong Kong and Taiwán. *The World Economy*; Vol. 25, pp. 1047-1061.
- Tina, D., Christine, O. y Roy, J.P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspectiva. *Strategic Management Journal*; Vol. 28, pp. 169-187.
- Tippins, M. y Sohi, R. (2003). IT competency and firm performance: is organizational performance: is organizational learning a missing link. *Strategic Management Journal*; Vol. 14, Iss. 6, pp. 45-478.
- Todtling, F., Lehner, P. y Tripl, M. (2006). Innovation in knowledge intensive industries: the nature and geography of knowledge links. *European Planing Studies*; Vol. 14, Iss. 8, pp. 1035-1058.
- Toming, K. (2007). The impact of EU accession on the export competitiveness of the Estonian food processing industry. *Post-Communist Economies*; Vol. 19, Iss. 2, pp. 187- 207.
- Toppinen, A., Toivonen, R. Mutanen A., Goltsev, A. y Tatti, A. (2007). Sources of competitive advantage in woodworking firms of Northwest Russia. *International Journal of Emerging Markets*; Vol. 2, Iss. 4, pp. 383-394.
- Traill, B. y Da Silva, J.G. (1996). Measuring international competitiveness: the case of the European food industry. *International Business Review*; Vol. 5, Iss 2, pp. 151-166.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*; Vol. 41. Iss.4, pp. 464-476.

- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at bay: the multinational spread of US enterprises*, Basic Books. New York-USA.
- Villareal, R. y Villareal, R. (2002). México competitivo al 2002. *Ed. Plaza y Valdes*, México D.F.
- Villarejo, A. y Sanchez-Franco, M. (2005). The impact of marketing communication and price promotion on brand equity. *Brand Management*; Vol. 12, Iss. 6, pp. 431-444.
- Wachter, K.W. y Straf, M.I (1990). *The future of meta-analysis*. New York Russell Sage Foundation.
- Wade, R. (1990). *Governing the market, economic theory and the role of government in East Asian industrialization*. Princeton University Press. USA.
- Wai-chung Yeung, H. (1997). Business networks and transnational corporations: a study of Hong Kong firms in the Asean region. *Economic Geography*; Vol. 73, Iss. 1, pp. 1-25.
- Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*; Vol. 16, pp. 57-91.
- WEF (2008). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*, World Economic Forum. <http://www.weforum.org>.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*; Vol. 14, Iss 1, pp. 4-12.
- Wheeler, C., Ibeh, K. y Dimitratos, P. (2008). UK. export performance research: review and implications. *International Small Business Journal*; Vol. 26, pp. 207- 239.
- White, H.C. (1981). Where do markets come from?. *American Journal of Sociology*; Vol. 87, pp. 517-547.
- Wilkinson, F., Mattsson, LG. y Easton, G. (2000). International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective. *Journal of World Business*; Vol. 35, Iss. 3, pp. 275-299.
- Williams, D.A. (2007). Competitiveness of small enterprises: insights from a developing economy. *The Round Table*; Vol. 96, Iss. 390, pp. 347- 363.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*; Vol. 36, pp. 269-296.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: three key approaches; *Journal of Management Studies*; Vol. 43, Iss. 1, pp. 93-114.
- Wixom, B.H. y Watson, H.J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*; Vol. 25, Iss. 1, pp. 14-41.
- Wold, H. (1979). Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: an example of the use of Partial Least Squares. *Cahiers du Département D'Économétrie*. Genève: Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève.

- Yeung, G. y Mok, V. (2005). What are the impacts of implementing ISOs on the competitiveness of manufacturing industry in China; *Journal of World Business*; Vol. 40, Iss. 2, pp. 139-157.
- Yli-Renko, H., Autio, E. Tonnti, V. (2002). Social capital, knowledge and international growth of Technology-based new firm. *International Business Review*; Vol.11, pp. 279-304.
- Young, G. (1999). Strategic value analysis for competitive advantage, competitive. *Intelligence Review*; Vol. 10, Iss. 2, pp. 52-64.
- Zeng, M. y Williamson, P.J. (2003). The hidden dragons; *Harvard Business Review*; Vol. 81, Iss. 10, pp. 92-9.
- Zeng, S.X. Xie, X.M., Tam, C.M. y Wan, T.W (2008). Competitive priorities of manufacturing firms for internationalization: an empirical research. *Measuring Business Excellence*; Vol. 12, Iss. 3, pp. 44-5.
- Zho, W., Yao, Z.G. y Wand, Y.Q. (2006). Analysis of competitive advantage of transport network expansion with economics of scope Zhongguo Gonglu Xuebao/China. *Journal of Highway and Transport*; Vol. 19, Iss. 3, pp. 92-95.
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*; Vol. 13, pp. 339-351.
- Zou, S., Andrus, D.M. y Norvell, D.W (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*; Vol. 14, Iss. 2, pp. 107-123.
- Zou, S. y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*; Vol. 15, Iss. 5, pp. 333-356.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organizations. En W.R. Scott & J.F. Short. Jr (Eds). *Annual review of sociology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews, pp. 443-464.
- Zysman, J. y Tyson, L. (1983). American industry in international competition: government policies and corporate strategies. *Cornell University Press*.

ANEXOS

ANEXO 1: Variables de datos estadísticos del IMD

Producto Interior Bruto (PIB).	Deuda interior del Gobierno.	Importación de energía
PIB . Deuda extranjera del Gobierno. .	Autosuf. mat. primas no energéticas	Costes electricidad clientes industriales.
Gastos de consumo final del Gobierno.	Deuda interior del Gobierno -	Crecimiento real
Inversión en telecomunicaciones.	Inversión interior bruta.	Pago de intereses. Líneas telefónicas.
Ahorro interior bruto. Reservas totales.	Subscriptores de teléfonos móviles.	Costes de una llamada internacional.
Sectores económicos.	Recaudación fiscal total.	Ordenadores en uso.
Gasto general del Gobierno.	Gasto consumo final privado - real	Ordenadores per cápita.
PIB real - Crecimiento.	Crecimiento real.	Potencia de los ordenadores.
PIB real per cápita - Crecimiento.	Impuestos recaudados renta personal	Potencia de los ordenadores per cápita.
Tasa del Impuesto sobre la renta personal efectiva.	Tasa de Contribución a la seguridad social	Usuarios de Internet.
Inversión interior bruta - Crecimiento real	Seguridad Social recaudada	Gasto total en I+D.
Ahorro interior bruto - Crecimiento real.	Tasa Impositiva media sobre los bene- empresariales	Sector de servicios - Crecimiento real.
Gastos consumo Gobierno. Crecimiento	Impuestos Empresariales re caudados	Gasto empresarial en I+D. per cápita
Gasto total en I+D.	Producción industrial - Crecimiento real.	Trabajadores en I+D totales en la nación per cápita
Sector de la agricultura - Crecimiento real	Seguridad Social de la empresa.(contribución)	Trabajadores en I+D totales en el mundo empresarial
Gasto total en I+D per cápita.	Beneficios de los impuestos indirectos recaudados	Inversión interior bruta per cápita.
Impuestos a la propiedad y al capital recaudados	Trabajadores en I+D totales en la nación.	Premios nobel.
PIB per cápita (PPC).	Gasto consumo privado per cápita. Tipo de interés a corto Pla-zo.	Ahorro interior bruto per cápita.
Gasto de consumo final del Gobierno per cápita	Grating del crédito.	Premios nobel per cápita.
Margen de intermediación.	Estabilidad del tipo de cambio.	Crímenes importantes.
Previsiones: Crec. real del PIB.	Subvenciones gubernamentales.	Patentes otorgadas a residentes.
Previsiones: Gasto consumo privado - Crecimiento real.	Previsiones: Inversión interior bruta -crecimiento real	Cambio en las patentes otorgadas a residentes
Gasto público total en educación.	Ratio alumno-profesor (Educación primaria)	Obtención de patentes en el extranjero.
Previsiones: Inflación	Ratio alumno-profesor (Educación secundaria)	Número de patentes en vigor.
Previsiones: Desempleo.	Previsiones: Bal. cuenta corriente.	Porcentaje del PIB/PNP
Matriculación en escuela secundaria	Gasto total en educación	Gasto público en salud.
Balance de la cuenta corriente.	Logros en educación superior.	Esperanza de vida al nacer.
Balanza comercial.	Logros educativos.	Asistencia médica.
Balanza servicios comerciales.	Analfabetismo.	Población urbana.
Exportaciones bienes- Crecimiento real.	Productividad general (PPC).	Distribución de la renta - 20% más pobre.
Exportaciones servicios comerciales.	Productividad general - crecimiento real	Productividad general.
Exportaciones servicios - Crecimiento real	Distribución de la renta - 20% más rico.	Índice de desarrollo humano.
Desglose exportaciones por sectores	Productividad laboral (PPC).	Gasto sanitario total
Importaciones de bienes y servicios comerciales	Productividad laboral	Proporción de papel y cartón reciclable.
Importaciones de bienes y servicios - crecimiento	Productividad agrícola (PPC).	Plantas de tratamiento de agua residual.
Desglose importaciones por sector económico	Productividad en la industria(PPC)	Emisiones de dióxido de carbono.
Empleo.	Productividad agrícola.	Productividad en la industria.
Índice de términos comerciales.	Empleo - Crecimiento.	Ratio de comercio y PIB.
Recepciones por turismo.	Productividad en el sector servicios	Empleo por sector económico.
Empleo privado.	Productividad en el sector servicios	Niveles de compensación.
Empleo del Gobierno.	Flujos inversión directa en extranjero.	Stock inversión directa en el extranjero.
Costes unitarios laborales en el sector industrial	Tasa de paro.	Stock inversión directa en el extranjero - real
Remuneración en las profesiones del sector servicios.	Empleo de jóvenes	Inflación.
Stock inv. directa extranjera.	Remuneración de dirección.	Flujos de inversión directa extranjera.
Stock inv. dir. extr. - Crecimiento real.	Horas laborales.	Índice del coste de vida
Cartera de activos de inversión.	Disputas industriales.	Renta de un apartamento.
Cartera de pasivos de inversión	Fuerza laboral.	Renta de una oficina.
Déficit / superávit presupuestario del Gobierno.	Fuerza laboral - crecimiento	Crecimiento.
Déficit / superávit presupuestario del Gobierno.	Empleo. Fuerza laboral femenina.	Deuda interior del Gobierno.
Transporte aéreo.	Recursos del sector bancario	Ferrocarriles..
Área cultivable.	Número de tarjetas de crédito emitidas.	Empresas locales en cotización.
Población mayor de 65 años.	Transacciones tarjetas de crédito.	Índice de la bolsa.
Valor comercializado en las bolsas.	Capitalización de la bolsa.	Factoring.
Carreteras.	Población	Tamaño del mercado.
PIB y consumo de energía.	Población menor de 15 años.	Ratio de dependencia.
Intensidad energética.		Producción de energía local total.

ANEXO 2: Lista de criterios de medición mediante encuestas del IMD

Gestión del presupuesto público.	Espíritu emprendedor.
Impuestos personales reales.	Creación de empresas.
Sistema fiscal.	Cultura de marketing.
Fraude fiscal.	Responsabilidad social.
Coste del capital.	Salud, seguridad y medio ambiente.
Política del Banco Central.	Globalización.
Tipo de cambio.	Actitudes hacia la globalización.
Consenso sobre la dirección política.	Relocalización de la producción.
Actividad legislativa del Parlamento.	Relocalización de los centros de I+D.
Políticas económicas del Gobierno.	Imagen de su país en el extranjero.
Decisiones gubernamentales.	Desarrollo y mantenimiento de las infraestructura
Sistema político.	Infraestructura de distribución.
Transparencia.	Transporte marítimo.
Funcionarios públicos.	Urbanización.
Burocracia.	Nueva tecnología de información.
Soborno y corrupción.	Comercio electrónico.
Administración aduanera.	Personas cualificadas en tecnología de información
Justicia.	Cooperación tecnológica.
Seguridad personal y propiedad privada.	Investigación básica.
Riesgo de inestabilidad política.	Desarrollo y aplicación de tecnología.
Cohesión social.	Fondos para desarrollo tecnológico.
Participación en bloques comerciales regionales.	Ciencia y Educación.
Proteccionismo.	Ciencia, tecnología y juventud.
Contratos del sector público.	Patente y protección de los derechos de autor.
Créditos y seguros a la exportación.	Infraestructura sanitaria.
Economía sumergida.	Abuso de alcohol y de drogas.
Marco legal.	Calidad de vida.
Leyes a la competencia.	Desarrollo sostenible.
Obligaciones sobre productos y servicios.	Problemas de polución e infraestructuras.
Controles de precios.	Leyes medioambientales.
Regulaciones laborales.	Cultura nacional.
Legislación sobre desempleo.	Flexibilidad y adaptabilidad.
Leyes a la inmigración.	Igualdad de oportunidades.
Regulaciones legales de las instituciones financieras.	Acoso y violencia.
Derechos y responsabilidades de los accionistas.	Valores de la sociedad.
Confidencialidad de las transacciones financieras.	Cooperación Universidad-Empresa.
Riesgos en el extranjero.	Relaciones laborales.
Inversores extranjeros.	Motivación de los trabajadores.
Empresas extranjeras y locales.	Formación de los empleados.
Instituciones financieras extranjeras.	Trabajadores cualificados.
Acceso a los mercados de capital locales.	Disponibilidad de personas cualificadas en finanzas.
Acceso a los mercados de capitales extranjeros.	Fuga de cerebros.
Incentivos a la inversión.	Experiencia internacional.
Proyectos de protección a la inversión.	Disponibilidad de altos directivos.
Sistema educativo.	Nivel de competencia.
Educación universitaria.	Créditos.
Cultura económica.	Capital riesgo.
Educación en finanzas.	El mercado de valores.
Ingenieros cualificados.	Transparencia de las instituciones financieras.
Credibilidad corporativa.	Uso fraudulento de información comercial.
Consejos de Administración.	Capacidad de autofinanciación.
Valor del accionista.	Adaptabilidad.
Satisfacción del consumidor.	Prácticas éticas.

www.imd.ch/wcy

ANEXO 3: Variables de medición estadística WEF

PIB total,
PIB per. cápita,
Crecimiento real en el PIB.
Crecimiento real en el PIB per cápita,
Gastos del Gobierno
Ahorros del Gobierno.
Déficit / superávit fiscal.
Tasa impositiva de la renta media.
Tasa impositiva de la renta marginal alta.
Tasa impositiva de la renta corporativa.
Tasa impositiva del valor añadido.
Tasa impositiva a las nóminas.
Indicador de pensiones.
Red de ferrocarriles.
Indicador de carreteras.
Coste del viaje aéreo.
Densidad telefónica.
Demanda de líneas telefónicas satisfechas.
Densidad de teléfonos móviles.
Años promedios de escolarización.
Educación primaria.
Educación secundaria.
Tasa de desempleo.
Relación del empleo y la población.
Crecimiento de la relación del empleo y la población.
Gastos de investigación y desarrollo.
Servidores de Internet.
Ordenadores personales.
Educación terciaria.
Tasa de ahorro nacional.
Participación privada del sistema bancario.
Activos financieros.
Rating de riesgo financiero.
Rating de crédito por país.
Margen de intermediación.
Tasas de inversión.
Aranceles promedios.
Alineación de la tasa de cambio.

<http://www.weforum.org>

ANEXO 4: Variables de medición de la encuesta ejecutiva WEF

Inversión directa en el extranjero.	Fuga de cerebros.	Sofisticación de los consumidores.
Crecimiento de la renta población más pobre.	Instituciones de investigación científica.	Disponibilidad de suministradores.
Cambio en la diferencia de rentas.	Necesidad de investigación las empresas.	Competitividad de los suministradores.
Expectativas de recesión.	Colaboración en la investigación.	Estándares reguladores.
Regulaciones administrativas.	Gasto del sector privado en I+D.	Demanda consumidores por Innovación .
Presupuestos públicos.	Licencia de tecnología.	Política antimonopolio.
Subvenciones públicas.	Propiedad intelectual.	Actividad corporativa.
Inversiones en infraestructuras.	Sofisticación mercados financieros.	Penetración de los clúster.
Independencia de las políticas.	Acceso al crédito.	Ventaja competitiva.
Independencia de los funcionarios.	Competencia en la banca doméstica.	Compañías exportadoras.
Profesionalidad de los funcionarios.	Acceso a financiación externa.	Marcas internacionales.
Sistema fiscal.	Disponibilidad de préstamos.	Desarrollo tecnológico.
Fraude fiscal.	Solvencia de los bancos.	Diseño de productos.
Favoritismo decisiones públicas.	Entrada en el sector bancario.	Procesos de producción.
Protección derechos de la propiedad.	Controles de los tipos de interés	Marketing.
Estabilidad de las instituciones.	Margen de intermediación.	Orientación al cliente.
Burocracia gubernamental	Mercado de bono.	Distribución y marketing en el mercado extranjero
Pagos irregulares.	Mercado de acciones.	Exportaciones a los países vecinos.
Cambio en pagos irregulares.	OPA hostiles.	Exportaciones globales.
Independencia judicial.	Capital riesgo.	Acercamiento a los recursos humanos.
Utilización de los tribunales.	Regulación y supervisión financiera.	Delegación de autoridad.
Costes de litigio.	Utilización de información privilegiada.	Políticas de compensación.
Corrupción en el sistema legal.	Comisiones de importación.	Competencia de los altos directivos.
Marco legal independiente del Estado.	Barreras a la importación.	Educación en gestión.
Litigios contra el Gobierno...	Tipo de cambio.	Consejos de administración
Compensación interferencias estatales.	Promoción de exportaciones.	Contaminación del aire.
Compromisos del Gobierno.	Acceso a financiación externa.	Contaminación del agua
Protección policial.	Disponibilidad de préstamos.	Vertidos tóxicos.
Crimen organizado.	Solvencia de los bancos	Productos químicos.
Pleitos.	Entrada en el sector bancario.	Organismos modificados genéticamente.
Confianza pública de los políticos.	Controles de los tipos de interés.	Polución en general
Actividad económica sumergida.	Margen de intermediación	Subvenciones en energía y uso de materiales
Infraestructuras generales.	Mercado de bonos.	Liderazgo en política internacional.
Carreteras.	Cumplimiento de acuerdos.	Mercado de acciones.
Ferrocarriles.	Percepciones alineación de tasa de cambio	Efectividad de las regulaciones.
Transporte aéreo.	Tasa de cambio y exportaciones.	Flexibilidad de las regulaciones.
Transporte marítimo.	Seguro de desempleo.	Cumplimiento de las regulaciones.
Servicio telefónico.	Relaciones laborales	Aplicación estándares medioambientales
Teléfonos móviles.	Poder de los sindicatos.	Acceso a financiación externa.
Servicio de llamadas internacionales.	Fijación de salarios.	Competencia en la banca doméstica.
Disponibilidad de información.	Pago y productividad.	Condiciones Administrativas y nuevos.
Publicación de información financiera.	Sofisticación tecnológica.	Estrategia de la empresa.
Acceso a Internet. Y ciencias.	Educación matemática.	Correo electrónico
Correo electrónico. Internet para información.	Protección legal y nuevos negocios.	Instituciones de investigación científica.
Comercio electrónico.	Colegios públicos.	Diferencia en calidad de los colegios.
Internet para el servicio al cliente.	Necesidad investigación para empresas.	Colaboración en la investigación.
Internet relaciones con proveedores.	Impacto del salario mínimo.	Regulaciones laborales.
Prácticas de contratación y despido.	Diferencia calidad sistema sanitario.	Calidad del sistema sanitario.

www.weforum.org/



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y MARKETING
Sevilla-España



APRECIADOS SEÑORES: **COORPORACIÓN TOPY TOP S.A.**

Sr. D. **Estevan Daneliuc Pelsar**

Los investigadores: Jesús C. Peña Vinces, los señores Doctores Francisco J. Acedo González y José Luís Galán, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, del Dpto. de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla (España), venimos realizando una investigación relacionada con la competitividad internacional de la empresa exportadora peruana.

Es por ello, que estamos contactando con los gerentes generales o jefes de la empresa que son los responsables de la presencia de las empresas en los mercados internacionales. Por lo que, os agradeceríamos muchísimo desde ya por regalarnos unos minutos de su valioso tiempo en contestarnos unas cuantas preguntas (cuestionario adjunto). Por supuesto que nos hacemos responsables de la confidencialidad de los datos que nos aporte y su tratamiento que siempre será desde el punto de vista global y científico, más no se utilizaran para otros fines, ni se compartirán con otras instituciones. Por tanto, las instituciones que colaboren con esta investigación **podrán beneficiarse directamente de los resultados** que prometen servir de mucha ayuda para este país y sus empresas, dado que, nuestra investigación se construye sobre la base de las economías con mayor y rápido crecimiento económico; en los últimos años, como es la economía de los gigantes del Asia.

Para cualquier duda o consulta comunicarse con Jesús C. Peña Vinces, mediante los medios allí abajo indicados.

NOTA: os pediríamos que nos enviéis el cuestionario en cuanto sea posible.

Gracias anticipadas.

Atte.

D. Jesús C. Peña Vinces
e-mail: jesuspvinces@us.es
Universidad de Sevilla (Spain)
Telfs.
Sevilla-España (00 34) 663 2666 52
Lima-Peru (0051) 791 4947

Dr. Francisco J. Acedo González
Universidad de Sevilla (Spain)
Telf. 0(0034) 954554432
<http://www.personal.us.es/fjacedo/index.htm>



Dr. José Luis Galán González
Universidad de Sevilla (Spain)
Telf. (0034) 954557573

ANEXO 6: Panorámica de la encuesta versión WEB.

encuesta online - ENCUESTA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA PERUANA - Mozilla Firefox

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING
Sevilla-España

ENCUESTA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA PERUANA

1.- ENCUESTA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA PERUANA

En la Universidad de Sevilla (ESPAÑA) estamos realizando un estudio sobre la competitividad internacional de la empresa peruana. Por tal motivo, nos gustaría que respondiese a esta breve encuesta, asegurándole antemano que esta información será utilizada únicamente con fines de investigación. Al mismo tiempo nos comprometemos a enviar los resultados de nuestra investigación, a la dirección electrónica que vosotros indiquéis

1. SI ALGUNA PREGUNTA DE LAS AQUÍ FORMULADAS, NO SE APLICA PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA.

NOMBRE DE LA EMPRESA
DIRECCIÓN POSTAL
EMAIL

encuesta online - ENCUESTA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA PERUANA - Mozilla Firefox

En la Universidad de Sevilla (ESPAÑA) estamos realizando un estudio sobre la competitividad internacional de la empresa peruana. Por tal motivo, nos gustaría que respondiese a esta breve encuesta, asegurándole antemano que esta información será utilizada únicamente con fines de investigación. Al mismo tiempo nos comprometemos a enviar los resultados de nuestra investigación, a la dirección electrónica que vosotros indiquéis

1. SI ALGUNA PREGUNTA DE LAS AQUÍ FORMULADAS, NO SE APLICA PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA.

NOMBRE DE LA EMPRESA
DIRECCIÓN POSTAL
EMAIL
NOMBRE DEL ENCUESTADO
CARGO EN LA EMPRESA

2. MARKETING EN EL EXTRANJERO

	SI	NO
Su empresa cuenta con marcas globales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su empresa cuenta con canales de distribución de bajo coste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta con expertos en temas de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.

Indique el porcentaje aproximado de gastos sobre ventas que realiza su empresa en marketing. (publicidad, promoción, relaciones públicas, ferias, etc.) para vender en el extranjero.

	1= menos del 10%	2= entre un 10 y 20 %	3= entre un 20% y 30%	4= entre un 30 % y 40%	5= entre el 40 % y 50 %	6= mas del 50 %
	<input type="checkbox"/>					

4. FLEXIBILIDAD DE LA EMPRESA

Como evalúa su capacidad de respuesta frente al cliente (pedidos, reclamaciones, Desarrollo de nuevos productos, etc.)

	1 = muy buena entre 80% y 100%	2 = buena entre 60% y 80%	3 = regular entre 40% y 60%	4 = mala entre 20% y 40%	5 = muy mala mer del 20%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. MERCADO DE ORIGEN DE SU EMPRESA

Seguidamente le presentamos algunos de los agentes económicos comerciales y no comerciales, que le ayudan o que contribuyen con su empresa para que esta sea mas eficiente en el mercado extranjero

1. MIDA 2. Carece 3. Algo 4. 5. 6. Muy 7.

encuesta online - ENCUESTA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA PERUANA - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Más visitados Comenzar a usar Fire... Últimas noticias

Como evalúa su capacidad de respuesta frente al cliente (pedidos, reclamaciones, Desarrollo de nuevos productos, etc.)

5. MERCADO DE ORIGEN DE SU EMPRESA
Seguidamente le presentamos algunos de los agentes económicos comerciales y no comerciales, que le ayudan o que contribuyen con su empresa para que esta sea mas eficiente en el mercado extranjero

	1. Nada Importante	2. Carece de relevancia	3. Algo Importante	4. Relativamente Importante	5. Importante	6. Muy Importante	7. Absolutamente Importante
Cientes locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competidores locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing (Sub-contratación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centros de investigación locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universidades Peruanas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El gobierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. EMPRESA Y SUS REDES (redes y Vínculos (networks y Linkages))

Las decisiones de internacionalización de su empresa generalmente son hechas sobre la experiencia de su sector y los conocimientos que le aportan las redes que tiene su empresa.

La pertenencia a una red. Considera que estas pueden ayudarle reducir el riesgo y la incertidumbre para salir a competir a los mercados extranjeros, sin tener que esperar antes a conocer y dominar su propio mercado.

	1. SI	2. NO
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. COLABORACIÓN DE CLIENTES EXTRANJEROS, PROVEEDORES EXTRANJEROS, COMPETIDORES EXTRANJEROS
Con la finalidad de determinar la importancia de estos elementos en los mercados extranjeros, considerando que estos le pueden ayudar a construir ventajas competitivas para su empresa. EVALÚE UD:

	1. Nada Importante	2. Carece de relevancia	3. Algo Importante	4. Relativamente Importante	5. Importante	6. Muy Importante	7. Absolutamente Importante
Los clientes internacionales son importantes para su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es importante mantener buenas relaciones con clientes internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de proveedores en el extranjero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es importante mantener buenas relaciones con proveedores internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son importantes nuestros competidores extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es importante mantener buenas relaciones con nuestros competidores internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. LOS RECURSOS HUMANOS (capital Humano)
Evalúe la importancia que tienen los siguientes aspectos demográficos de las personas para que su empresa tenga mayor éxito en los mercados extranjeros (Sólo referido a la parte

Terminado

Inicio encuesta online - ... BIBLIOGRAFIA DEL ... 18:24

ANEXO 7: Encuesta versión impresa, para envío postal, y vía e-mail



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING
 Sevilla-España



En la Universidad de Sevilla (ESPAÑA) estamos realizando un estudio sobre la competitividad internacional de la empresa peruana. Por tal motivo, nos gustaría que respondiese a esta breve encuesta, asegurándole de antemano que esta información será utilizada únicamente con fines de investigación. Al mismo tiempo nos comprometemos a enviar los resultados de nuestra investigación, a la dirección electrónica que vosotros indiquéis

NOMBRE DE LA EMPRESA	
TELÉFONOS	
NOMBRE DEL ENCUESTADO	
CARGO	
EMAIL	

MARKETING EN EL EXTRANJERO

Responda con una x o cruz

SI NO

<i>Su empresa cuenta con marcas globales.</i>		
<i>Su empresa cuenta con canales de distribución de bajo coste</i>		
<i>Cuenta con expertos en temas de marketing</i>		

Indique que porcentaje aproximado de gastos, sobre ventas extranjeras, que ha realizado su empresa en marketing (publicidad, promoción, relaciones publicas, ferias, etc.) para vender en el extranjero. Durante los tres últimos años.

Responda según la escala siguiente:

1= menos del 10%	2= entre un 10 y 20 %	3= entre un 20% y 30%	4= entre un 30 % y 40%	5= entre el 40 % y 50 %	6= mas del 50%
<input type="checkbox"/>					

MERCADO DE ORIGEN DE SU EMPRESA

Seguidamente le presentamos algunos de los agentes económicos comerciales y no comerciales, que le ayudan o que contribuyen con su empresa para que esta sea más eficiente en el mercado extranjero.

Asígnele un peso a cada factor con una x donde: 1 nada importante y 7 muy importante.

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Clientes locales</i>							
<i>Competidores locales</i>							
<i>Outsuorcing (Sub-contratación)</i>							
<i>Centros de investigación locales</i>							
<i>Las universidades</i>							
<i>El gobierno</i>							

EMPRESA Y SUS REDES (redes y Vínculos (networks y Linkages)

Responda con una x o cruz

SI NO

<i>Las decisiones de internacionalización de su empresa generalmente son hechas sobre la experiencia de su sector y los conocimientos que le aportan las redes que tiene su empresa.</i>		
<i>La pertenencia a una red. Considera que estas pueden ayudarle reducir el riesgo y la incertidumbre para salir a competir a los mercados extranjeros, sin tener que esperar antes a conocer y dominar su propio mercado.</i>		

COLABORACIÓN SECTORIAL

Con la finalidad de determinar la importancia de los siguientes elementos en los mercados extranjeros, considerando que estos le pueden ayudar a construir ventajas competitivas para su empresa.

Asígnele un peso a cada factor con una x donde: 1 nada importante y 7 muy importante.

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Los clientes internacionales son importantes para su empresa</i>							
<i>Es importante mantener buenas relaciones con clientes internacionales</i>							
<i>La existencia de proveedores en el extranjero</i>							
<i>Es importante mantener buenas relaciones con proveedores internacionales</i>							
<i>Son importantes nuestros competidores extranjeros</i>							
<i>Es importante mantener buenas relaciones con nuestros competidores internacionales</i>							

LOS RECURSOS HUMANOS (Capital Humano)

Evalué la importancia que tienen los siguientes aspectos demográficos de las personas para que su empresa tenga mayor éxito en los mercados extranjeros .

Asígnele un peso a cada factor con una x donde: 1 nada importante y 7 muy importante.

	1	2	3	4	5	6	7
<i>La edad de las personas</i>							
<i>Nivel de estudios (licenciaturas, ingenierías maestrías, MBA, Ph. D)</i>							
<i>Número de idiomas que habla</i>							
<i>Estancias prolongadas en el extranjero, tanto por motivos de trabajo, de estudios o personales</i>							
<i>Deseo o atracción por viajar a otros países</i>							
<i>El idioma inglés como medio fundamental para hacer negocios en el extranjero</i>							

LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)

Indique el porcentaje aproximado de ingresos que su empresa ha destinado a actividades de I+D. Durante estos tres últimos años.

1= menos del 10%	2= entre un 10 y 20 %	3= entre un 20% y 30%	4= entre un 30 % y 40%	5= entre el 40 % y 50 %	6= mas del 50%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Indique hasta qué punto son ciertas las siguientes afirmaciones en relación, a la estrategia de su empresa en los mercados. Donde: 1= absoluto desacuerdo y 7: acuerdo absoluto (marque x).

Estrategia global	1	2	3	4	5	6	7
<i>Están estandarizadas a nivel mundial las necesidades de nuestros clientes</i>							
<i>Nuestros productos/servicios son conocidos a nivel mundial</i>							
<i>Nuestra tecnología está estandarizada a nivel mundial</i>							
<i>Nos encontramos con los mismos competidores en la mayoría de mercados</i>							
<i>Las políticas de marketing pueden estandarizarse a nivel mundial</i>							

LA LEGITIMIDAD EMPRESARIAL

Certificación internacional que posee su empresa **SI** **NO**

ISO 9000-2002		
ISO 14000		
EL HACPP		
OTROS (indicar)		

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Indique el porcentaje aproximado de los ingresos que su empresa ha destinado programas y proyectos de ayuda social, durante los últimos tres años.

1= menos del 10%	2= entre un 10 y 20 %	3= entre un 20% y 30%	4= entre un 30 % y 40%	5= entre el 40 % y 50 %	6= mas del 50%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

GREEN MANAGEMENT

Responda con una x o cruz

SI NO

<i>Su empresa cuenta con una política estricta respecto al control y manejo de los residuos sólidos</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Mantiene un registro sobre el detalle y cantidad del origen y destino de los residuos sólidos</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Su empresa trabaja con proveedores que tienen en cuenta la ecología.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sus empleados están capacitados y concienciados sobre las bondades de la gestión ecológica.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Su empresa realiza un control estricto de la cantidad de emisiones de gases tóxicos que emite su planta</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

Evalúe el éxito de su empresa en los mercados extranjeros durante los últimos tres años.

Responda según la escala siguiente:

1 = muy malo entre 5% y 10%	2 = malo entre 10% y 20%	2 = regular entre 20% y 40%	4= bueno entre 60% y 80%	5 = muy bueno entre 80% y 100%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Satisfacción del cumplimiento de las objetivos y metas alcanzadas en el mercado extranjero en los últimos tres años.

1 = muy malo entre 5% y 10%	2 = malo entre 10% y 20%	2 = regular entre 20% y 40%	4= bueno entre 60% y 80%	5 = muy bueno entre 80% y 100%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PREGUNTAS GENERALES

Indique, aproximadamente en qué año se fundó su empresa

Indique, aproximadamente, en qué año comenzó su actividad internacional

Responda según las escalas aquí presentadas

Por favor indique UD el porcentaje promedio aproximado de beneficios netos que ha obtenido su empresa en los tres últimos años.

1= menos del 10%	2= entre un 10 y 20 %	3= entre un 20% y 30%	4= entre un 30 % y 40%	5= entre el 40 % y 50 %	6= mas del 50%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Por favor indique UD el porcentaje promedio aproximado de beneficios netos que ha obtenido su empresa en los tres últimos años, como consecuencia de las ventas en el extranjero.

1= menos del 10%	2= entre un 10 y 20 %	3= entre un 20% y 30%	4= entre un 30 % y 40%	5= entre el 40 % y 50 %	6= mas del 50%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Indique el porcentaje aproximado de ventas totales que se destina a los mercados internacionales.

1= menos del 10%	2= entre un 10 y 20 %	3= entre un 20% y 30%	4= entre un 30 % y 40%	5= entre el 40 % y 50 %	6= mas del 50%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Cantidad aproximada de competidores directos que tiene su empresa incluya los competidores locales y extranjeros.

1= menos de 10	2= entre 10 y 20	3= entre unos 20 y 30	4= entre unos 30 y 40	5= entre unos 40 y 50	6= mas de 50 competidores
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

A CONTINUACIÓN SE LE INDICAN DIFERENTES MODOS DE OPERAR EN EL EXTRANJERO.

Señale, en el caso de que los emplee, aproximadamente en qué año, los utilizó por primera vez:

<i>Exportación a través de agentes locales puntuales</i>	
<i>Exportación a través de distribuidor permanente</i>	
<i>Exportaciones directas</i>	
<i>Licencias</i>	
<i>Filial de ventas en cooperación</i>	
<i>Otros métodos (señale cual):</i>	

MERCADO DE DESTINO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SU EMPRESA

De los siguientes motivos que le presentamos a continuación piense en un mercado, el que le genera la mayor rentabilidad para su empresa, e indique y valore las razones de porque ha decidido ingresar a ese mercado.

Asígnele un peso a cada factor con una x donde: 1 nada importante y 7 muy importante.

Factores del mercado

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Gran tamaño del mercado anfitrión</i>							
<i>Crecimiento de la demanda en los mercados anfitriones (el crecimiento potencial)</i>							
<i>Bajos niveles de competición en los mercados anfitriones</i>							

Factores políticos y legales

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Estabilidad política</i>							
<i>Acuerdos comerciales internacionales</i>							
<i>Incentivos de reducción del impuesto en el mercado anfitrión</i>							
<i>Incentivos y reducciones de impuestos en el país de origen</i>							
<i>Legislación ambiental más benigna</i>							

Factores sociales y culturales

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Nivel de vida y servicios públicos</i>							
<i>Actitud de la comunidad hacia la firma</i>							
<i>Las similitudes demográficas de los clientes y consumidores extranjeros (raza, religión, hábitos de consumo, etc.).</i>							

Fin de la encuesta, muchas gracias por su valiosa contribución

Atte. D. JESÚS C. PEÑA VINCES

E-MAIL de contacto: jesuspvinces@us.es

Tlfs. (0034) 663 2666 52 (0051) 791 4047

