

LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA COMO DETERMINANTES DE SU COMPORTAMIENTO EXPORTADOR

Joaquín Monreal Pérez, jomonreal@um.es, Universidad de Murcia

Antonio Aragón Sánchez, aaragon@um.es, Universidad de Murcia

Gregorio Sánchez Marín, gresanma@um.es, Universidad de Murcia

RESUMEN

Este trabajo, con base en la teoría de los recursos y capacidades, analiza el comportamiento exportador de la empresa española. Con este fin, se estudian las capacidades de 1197 empresas exportadoras del sector manufacturero. Los resultados muestran que el control directivo de las operaciones de exportación, la actividad de I+D, la calidad del producto y la tecnología de fabricación son capacidades que influyen positivamente en la actividad exportadora de la empresa. El alto poder explicativo del modelo planteado nos lleva a concluir la gran importancia de las capacidades en el desempeño exportador de la empresa.

Palabras claves: teoría de recursos y capacidades, comportamiento exportador, capacidades organizacionales.

THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CAPABILITIES ON THE EXPORT BEHAVIOR OF THE FIRM

ABSTRACT

This paper, based on the resources and capabilities theory, analyzes the export behavior of the Spanish firm. To this end, the capabilities of 1197 manufacturing exporters are studied. The results show that several capabilities -export operations management control, R+D activity, product quality and manufacturing technology- positively influence the export behavior of the firm. The high explanatory power of the raised model takes to us to conclude the great importance of the capabilities when determining the export performance of the firm.

Key words: resources and capabilities theory, export behavior, organizational capabilities.

1. INTRODUCCION

El comercio mundial no ha cesado de crecer en los últimos cincuenta años. Y lo ha hecho, además, a un ritmo espectacular que dobla al del crecimiento del PIB. Así, la ratio comercio exterior/PIB mundial ha pasado del 25% en 1960 a más del 50% en 2007, según datos de la Organización Mundial de Comercio. Esta circunstancia tiene como consecuencia directa el constante aumento en el número de empresas que buscan oportunidades en los mercados internacionales como estrategia para mantener su posición de mercado, sobrevivir y crecer (Leonidou et al. 2002). Es conocido que, desde hace años, España pierde competitividad frente al exterior, lo que se refleja en que el déficit comercial español es el tercero más grande del mundo, después del de EEUU y Gran Bretaña. Este dato indica claramente las dificultades que tienen nuestras empresas para competir en una economía global (Pampillón, 2008).

De todas las modalidades de internacionalización a disposición de la empresa, la actividad exportadora es la forma más adoptada debido a que requiere de una menor cantidad de recursos, ofrece una mayor flexibilidad de gestión, e implica la adopción de menos riesgos (Leonidou et al. 2007). Teniendo en cuenta que el 99,87% de las empresas españolas son pequeñas y medianas, se puede decir que la exportación es la modalidad que mejor se adapta a sus características.

Aunque se presume que exportar supone ventajas para la empresa, la literatura se caracteriza por estar descoordinada y fragmentada, lo que hace que sus conclusiones no sean claras y homogéneas (Leonidou et al. 2007; Eusebio y Llonch, 2006; Zou y Stan, 1998). Estas discrepancias se pueden atribuir a las diversas formas de valorar el desempeño exportador (Cavusgil y Zou, 1994), o a las diferentes perspectivas sobre la internacionalización de las se parte.

A pesar del reconocimiento de que el desempeño exportador puede conceptualizarse como una respuesta estratégica condicionada por los recursos y capacidades competitivas de la empresa (Valenzuela, 2000), la mayoría de estudios acerca de las capacidades de la organización no las ponen en relación con su comportamiento exportador, sino que las tratan de una forma más genérica (por ejemplo, en Winter, 2003; Hall, 1993; Teece et al. 1997). Sin embargo, las capacidades competitivas necesarias para el mercado doméstico no son de la misma condición que las requeridas para competir exitosamente en el de exportación, por lo que parece necesaria la composición de un constructo al que Valenzuela (2000) denomina *capacidades exportadoras*. Por lo tanto, se echa en falta investigación integradora que, partiendo de la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), destaque el papel de las capacidades en la actividad exportadora de la empresa.

Respecto al caso español, aunque en los últimos años se ha incrementado el interés acerca de esta cuestión (Alonso y Donoso, 1998; Acedo, 2003; Fernández y Nieto, 2005; Eusebio y Llonch, 2006), todavía son pocos los trabajos que han verificado empíricamente las causas del retraso de la internacionalización de la empresa española, debido fundamentalmente a la dificultad de acceder a bases de datos apropiadas (Fernández y Nieto, 2005).

Así, el principal objetivo de este trabajo es analizar los factores que hacen que la empresa aumente su intensidad exportadora. Teniendo en cuenta la utilidad de la teoría de los recursos y capacidades (Wenerfelt, 1984) a la hora de explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas en los mercados internacionales (Westhead et al. 2001; Lombardo et al. 2007; Fernández y Nieto, 2005), nos centraremos en las capacidades de la empresa por ser una fuente clave de ventajas competitivas (Valenzuela, 2000). Con el fin de analizar cómo se traslada la heterogeneidad de resultados presente en la literatura, el ámbito de nuestro análisis es la empresa manufacturera española. Además, en la línea de los trabajos de Guan y Ma (2003) y de Katsikeas (1996), el análisis se completa diferenciando entre las empresas más y menos exportadoras, para comprobar cómo varía la influencia de las capacidades en estos dos grupos.

El trabajo se estructura en los siguientes apartados: en primer lugar, se revisa la literatura sobre el papel de las capacidades como determinantes de la actividad exportadora de la empresa y se formulan las hipótesis; en

segundo lugar, se expone la metodología empleada, con una descripción de las variables utilizadas y su medición; a continuación, se muestran los resultados obtenidos en el análisis; y, finalmente, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

2.1. LAS CAPACIDADES COMO DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LA EMPRESA

Según la teoría de recursos y capacidades (Prahalad y Hamel 1990; Wernerfelt, 1984), las empresas que se basan en sus recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades del entorno, tienen una mayor probabilidad de desarrollar ventajas competitivas que las que no lo hacen (Barney, 1991). Alcanzar ventajas competitivas sostenibles adquiere cada vez una mayor importancia para que la empresa obtenga éxito internacional, a medida que los mercados se están volviendo cada vez más globalizados. Así, se sabrá si una empresa ha desarrollado una ventaja competitiva sostenible en los mercados internacionales cuando sea capaz de servir productos o servicios cuyos atributos (precio, especificaciones, fiabilidad, estética, funcionalidad, disponibilidad, imagen, etc.) coincidan con los criterios de los consumidores del mercado objetivo de la empresa (Hall, 1993).

Aunque los recursos y capacidades de una empresa incluyen todos aquellos activos financieros, físicos, humanos y organizacionales empleados por la empresa para desarrollar, producir y entregar productos o servicios a los consumidores (Barney, 1991), no todos cumplen las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, el estudio de estas condiciones se ha configurado como una de las cuestiones más profundamente estudiadas desde el enfoque de los recursos y capacidades en las últimas dos décadas (Grant, 1991; Hall, 1993). Desde este enfoque se ha precisado el concepto, añadiendo que una ventaja competitiva es tal si es sostenible y está basada en recursos heterogéneos y perfectamente inamovibles, que permitan a la empresa desarrollar una estrategia imposible de replicar por los competidores y que le sirva para apropiarse de las rentas que genera (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Barney, 1991; Tato y Sanguino, 2004).

Sin embargo, los recursos no son productivos por sí mismos. Según Hall (1993), la ventaja competitiva sostenible resulta de la posesión por parte de la empresa de capacidades distintivas respecto a los competidores, alimentadas por recursos de naturaleza intangible, que son los que cumplen las cuatro condiciones expuestas en el párrafo anterior. Así, según este concepto estricto, las capacidades de una empresa se refieren a la condición de ésta para emprender una actividad productiva concreta (Wernerfelt, 1984).

En los noventa aparece un enfoque que define las capacidades como habilidades para el despliegue coordinado de recursos (Teece et al. 1997; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Como señalan Tato y Sanguino (2004), para este segundo enfoque las capacidades no dependen de una actividad concreta y son transportables hacia otro conjunto de recursos, combinándolos y transformándolos en otras actividades a través de normas, reglas y procedimientos (Amit y Schoemaker, 1993). Así, la empresa, además de las capacidades de desarrollo de sus funciones propias, también puede desarrollar capacidades de carácter más dinámico y creativo (Amit y Schoemaker, 1993). Por una parte, las capacidades encaminadas a la mejora dinámica de las actividades

de la empresa están formadas por el conjunto de habilidades para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse en el tiempo (Teece et al. 1997), y, por otra parte, la empresa también puede desarrollar capacidades creativas, que en la búsqueda de oportunidades, posibiliten que pueda desarrollar estrategias novedosas anticipándose a sus competidores (Henderson y Cockburn, 1994).

En definitiva, el estudio estratégico de la empresa ha evolucionado, pasando de girar en torno a la identificación de los recursos susceptibles de originar ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; 1991; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993), a hacerlo sobre el estudio de las capacidades competitivas basadas en estos recursos (Teece et al. 1997; Collis, 1994). De acuerdo con este enfoque, una vez identificado lo que la empresa puede hacer de una forma eficiente, es decir, sus capacidades, ésta debe ocuparse de potenciar aquellas que la sitúan en una posición ventajosa respecto a la competencia con una dotación similar de recursos (Collis, 1994).

En este sentido, dentro del campo de la internacionalización de la empresa, desde diferentes trabajos, se han analizado las capacidades de la empresa como determinantes importantes de su mayor o menor éxito exportador (Zou y Stan, 1998; Eusebio y Llonch, 2006). Aaby y Slater (1989) van más allá, llegando incluso a afirmar que las capacidades¹ son probablemente más importantes que las características de la empresa a la hora de explicar el comportamiento exportador de la empresa.

Grant (2006) propone una clasificación en la que se relacionan las capacidades determinantes del éxito exportador de la empresa con cada una de sus principales áreas funcionales. Estas áreas están integradas por otras más específicas y se relacionan con tareas concretas, que variarán en función del tipo de empresa e industria a la que pertenezca². Dejando de lado las tareas propias de la comercialización del producto una vez ya fabricado (*marketing*, ventas y distribución), los determinantes del comportamiento exportador recogidos en las revisiones de Leonidou et al. (2007), Katsikeas et al. (1996) y Zou y Stan (1998) se pueden agrupar según estén relacionados con la función directiva, con la actividad de investigación y desarrollo, con las características del producto, o con la fabricación del producto.

2.2. FUNCIÓN DIRECTIVA

De acuerdo con la corriente de la internacionalización secuencial (Johanson y Vahlne, 1990), la implicación de la función directiva depende del modo de entrada empleado. Esta mayor implicación deriva en el desarrollo de un mayor número de capacidades directivas, de entre las que destaca la de control de las operaciones de las diferentes divisiones de la empresa (Grant, 2006).

La relación entre el modo de entrada a mercados internacionales y el control directivo de las operaciones de exportación ha sido analizada en profundidad por Root (1994). Según este autor, congruentemente con los enfoques secuenciales de la internacionalización, cabe esperar que a lo largo del tiempo

¹ Aunque Aaby y Slater (1989) hablan de competencias, se refieren, en realidad, a las capacidades de la empresa. Tal y como señalan Tato y Sanguino (2004), aunque algunos autores han intentado diferenciar entre ambos términos, afirmando que una competencia es una integración funcional de capacidades, la mayoría los utilizan indistintamente.

² Así, por ejemplo, la capacidad de desarrollo de un nuevo producto en una compañía automovilística requiere la integración de capacidades de I+D, *marketing*, fabricación, finanzas y planificación estratégica (Clark y Fujimoto, 1991).

la empresa varíe la forma en la que exporta para ejercer cada vez más control directivo. Así, de acuerdo con estos planteamientos, el proceso de exportación por el que pasa la empresa consta de dos etapas: en la primera, la empresa inicia sus actividades internacionales desarrollando exportaciones pasivas. En esta fase, la empresa arriesga poco, ya que compromete pocos recursos humanos y financieros, pero a cambio ejerce un bajo grado de control directivo sobre las operaciones de exportación (Root, 1994). En la segunda etapa, la empresa avanza en el proceso mediante exportaciones activas y estables, llegando incluso a establecer alianzas con otras empresas o a invertir en filiales comerciales en el extranjero. En esta etapa, el grado de control directivo de las operaciones de exportación es superior.

Solberg (2000) profundiza en esta relación, sugiriendo que la relación entre la empresa exportadora y el intermediario (si lo hubiere), influye en el uso eficiente de diferentes mecanismos de control. Solberg y Nes (2002) proponen un modelo en el que el control³ que ejercen los directivos depende del modo de entrada elegido por la empresa. Según este trabajo, el control es mayor cuando la empresa establece una subsidiaria de ventas que cuando emplea un agente o un distribuidor para exportar sus productos. En este sentido, Eusebio y Llonch (2006) determinan empíricamente que unas mayores inversiones en el control del canal de distribución mediante la utilización de redes propias (filiales comerciales en el extranjero), se relaciona positivamente con la intensidad exportadora de la empresa. Estos autores explican que, de esta forma, la empresa puede controlar en mayor medida actividades de distribución fundamentales, como el tiempo de entrega del producto.

En definitiva, la literatura sugiere que, dadas las diferencias estructurales entre los diversos modos de entrada, el comportamiento exportador de la empresa variará según cuál utilice. Considerando los argumentos anteriores, cabe proponer que:

H₁: Las empresas que emplean un modo de entrada que implica un mayor control directivo de sus operaciones de exportación desarrollan una mayor intensidad exportadora.

2.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Porter (1991) afirmó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. A nivel de empresa, el desarrollo tecnológico y el nivel de innovación constituyen los elementos básicos a través de los que la empresa puede incrementar su competitividad (Hitt et al. 1990). En los últimos años, un amplio número de trabajos empíricos han documentado la existencia de diferencias en el desempeño exportador de la empresa debido a ventajas relacionadas con esta capacidad (Basile, 2001). Además, el desarrollo por parte de la empresa de una especial capacidad de innovación ha resultado ser uno de los principales estímulos que la impulsan a iniciar su actividad exportadora (Leonidou et al. 2007).

La capacidad de innovación se alcanza a través de la inversión por parte de la empresa en actividades de I+D. El efecto de esta actividad en el comportamiento exportador de la empresa ha sido analizado en numerosos

³ Solberg y Ness (2002) se refieren a las dos clases de control que tradicionalmente distingue la teoría de agencia: el control de resultados y el de proceso (Jaworski, 1988; Eisenhardt, 1989). En el control de resultados, la empresa supervisa únicamente el producto de las actividades del representante (cuota de mercado, beneficio, ventas, etc.), mientras que el control de proceso implica una participación más activa de los directivos en la implementación de la estrategia que seguirá el representante.

trabajos, arrojando resultados no muy homogéneos (Zou y Stan, 1998). Así, aunque se pueden encontrar estudios que hacen depender el sentido de dicha relación del tamaño de la empresa (Ito y Pucik, 1993) o de la industria a la que pertenece (Kumar y Siddharthan, 1994), e incluso algunos que concluyen que ésta no es significativa (Willmore, 1992; Lefebvre et al. 1998), la mayoría encuentran una asociación significativa y positiva (Eusebio y Llonch, 2006; Guan y Ma, 2003; Basile, 2001; Melle y Raymond, 2001; Suárez et al. 2002). Esto puede explicarse porque unas inversiones elevadas en I+D permiten adaptar la organización a las necesidades de la demanda exterior, lo que facilita a la empresa competir más activamente en los mercados internacionales (Melle y Raymond, 2001). Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H₂: La inversión en I+D aumenta la intensidad exportadora de la empresa.

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

En general, la capacidad de fabricar un producto con características superiores a las de los competidores crea una ventaja competitiva para la empresa en los mercados de exportación (Eusebio y Andreu, 2006). Cuando estas características hacen que el producto sea percibido como único, los consumidores serán atraídos por éste, aumentando su demanda sin necesidad de que la empresa deba hacer ningún desembolso adicional (Leonidou et al. 2007). Además, Zou y Stan (1998) explican que el hecho de que aquellas empresas que comercializan un producto fuerte obtengan un desempeño exportador superior se debe a que esa fortaleza permite transferir más fácilmente ese producto a los mercados exteriores. Katsikeas et al. (1996) retroceden a la decisión de exportar, observando que la posesión de un producto único es uno de los principales estímulos para iniciar la actividad exportadora.

Los principales atributos que contribuyen a que el producto sea percibido como único es su calidad (Chetty y Hamilton, 1993; Suárez et al. 2002) y su adaptación al mercado de exportación (Leonidou et al. 2002). Con respecto a la *calidad del producto*, la literatura ha coincidido en señalar su importancia como fuente de competitividad internacional (Chetty y Hamilton, 1993). Así, a pesar de que se han elaborado trabajos en los que la relación entre la calidad del producto y el desempeño exportador de la empresa no es significativa (Moon y Lee, 1990; Suárez et al. 2002), la mayoría encuentra diferencias significativas a favor de la calidad superior de los productos de las empresas exportadoras exitosas frente a los de las no exitosas (Zou y Stan, 1998). Leonidou et al. (2002) confirman esta relación, destacando que es más fuerte para las empresas europeas que para las del resto del mundo. Por su parte, Brooks (2006) afirma que las empresas con productos de una calidad alta exportan en mayor medida, ya que pueden alcanzar mercados con demandas más grandes y accesibles, quedándose el resto de productores con los mercados menos atractivos. Sobre esta base, planteamos la siguiente hipótesis:

H_{3a}: La comercialización de un producto con una calidad superior incrementa la intensidad exportadora de la empresa.

La relación entre la *adaptación del producto* y el comportamiento exportador de la empresa es la más discutida en la literatura (Leonidou et al. 2002), destacando el *trade off* entre las ventajas y los costes de dicha actividad (Zou y Stan, 1998). Respecto a los costes, la adaptación del producto los incrementa, al requerir, por ejemplo, de inversiones adicionales de recursos financieros o de personal (Mengürç, 1997). Por eso, Katsikeas et

al. (2000) observan que la mayoría de empresas abordarán preferentemente aquellos mercados en los que no haya que adaptar el producto sustancialmente, efectuando únicamente aquellos ajustes que sean estrictamente necesarios (requisitos legales para la importación, instrucciones del etiquetado o estándares de seguridad del producto, etc.).

Sin embargo, adaptar los productos a las necesidades de la demanda exterior es un factor clave para competir en los cada vez más complejos mercados internacionales (Cavusgil et al. 1993). De la estrategia de adaptar el producto se derivan tres principales beneficios (Leonidou et al. 2002): (1) favorece que la empresa desarrolle políticas orientadas al cliente (2) conduce a la obtención de una mayor rentabilidad, debido a que la satisfacción de las necesidades del consumidor permite a la empresa establecer precios superiores a los de la competencia; y (3) favorece el cumplimiento de los requisitos del mercado de exportación. Consideramos que estas ventajas superan a los costes, por lo que, en la línea de Eusebio y Andreu (2006) y Katsikeas (1994), proponemos lo siguiente:

H_{3b}: La comercialización de productos adaptados aumenta la intensidad exportadora de la empresa.

2.5. FABRICACIÓN

La capacidad de fabricación está en función de la habilidad de la empresa para anticipar la demanda a través del desarrollo de sistemas de producción que sean capaces de elaborar productos con un alto valor que satisfagan las necesidades de los compradores (McCutcheon et al. 1994). Que los sistemas de producción puedan responder ágilmente a la demanda internacional depende, en gran medida, de cómo la empresa aplique tecnologías avanzadas de fabricación -AMT, según sus siglas en inglés- (Tracey et al. 1999). La inversión en estas tecnologías posibilita a la empresa reducir tiempo y costes en la fabricación, incrementar el valor y la calidad de los productos, y adaptarlos más rápidamente a las exigencias de los consumidores (Roth y Miller, 1992; Wheelwright y Clark, 1992; Handfield y Pagell, 1995).

La superioridad basada en la tecnología de producción ha sido generalmente analizada a nivel estratégico general (Tracey et al. 1999). Los pocos trabajos que estudian la relación entre la tecnología de producción y la actividad exportadora de la empresa se dividen entre los que muestran una relación positiva entre ambas variables (Suárez et al. 2002; Reid, 1983) y los que concluyen que dicha relación es no significativa (Moon y Lee, 1990; Moini, 1995).

A pesar de ello, la relación positiva parece imponerse claramente. En este sentido, Reid (1986) se retrotrae a la decisión de exportar, argumentando que la presencia de un alto componente de tecnología en el proceso de fabricación provoca que la empresa tenga una mayor motivación para su entrada temprana en los mercados de exportación. Además, Keng y Jiuan (1989) señalan que la automatización de la producción se incrementa a medida que la empresa exporta, posibilitando que pueda reaccionar más eficazmente a los gustos cambiantes de los consumidores (Tracey et al. 1999). Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H₄: El uso de tecnologías avanzadas de fabricación incrementa la intensidad exportadora de la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1. BASE DE DATOS, MUESTRA Y REPRESENTATIVIDAD

Este trabajo está basado en los datos contenidos en la Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE) correspondiente al año 2005. Toda la información contenida en la ESEE está sometida a controles de validación y de consistencia. La población de referencia de la ESEE son las empresas con 10 y más trabajadores de la que industria manufacturera. El ámbito geográfico de referencia es el conjunto del territorio nacional y las variables tienen dimensión temporal anual.

Una de las características más destacadas de la ESEE es su representatividad respecto al conjunto de empresas manufactureras españolas. Así, la composición de la muestra refleja fielmente la población del sector manufacturero español, estando representadas las veinte ramas de dicho sector, según datos del Directorio General de la Seguridad Social. La selección inicial de empresas se realiza combinando criterios de exhaustividad y de muestreo aleatorio. Del conjunto de la población formada por las empresas españolas manufactureras, se ha seleccionado una muestra de 2008 empresas, de las cuales 1911 han respondido el cuestionario, lo que representa una tasa de respuesta del 95,17%. Esta alta tasa de respuesta se debe a que los organismos públicos (como la Fundación SEPI) tienen el poder y los recursos para movilizar una alta participación, por lo que las muestras obtenidas son suficientemente amplias y representativas de la población. Ésta, junto a la calidad de la información obtenida, son dos de las ventajas principales de emplear datos secundarios procedentes de instituciones públicas (Dorling, y Simpson, 1999). De las 1911 empresas que han respondido válidamente, se han incluido en el análisis empírico las 1197 (62,6%) que declararon haber exportado en 2005.

3.2. MEDICIÓN DE VARIABLES

Intensidad exportadora. A pesar de que en la literatura se han empleado diversas medidas del desempeño exportador de la empresa, la intensidad exportadora, definida como el porcentaje de exportaciones sobre el total de ventas, es la más frecuentemente utilizada, tal y como queda patente en 61 de los más de 100 estudios sobre el comportamiento exportador revisados por Katsikeas et al. (2000). De forma análoga, en nuestro análisis, la actividad exportadora se ha aproximado mediante la variable dependiente intensidad exportadora.

Control directivo de las operaciones de exportación. Para obtener información sobre el modo de entrada, la ESEE contiene preguntas similares a las del trabajo de Solberg y Nes (2002). Siguiendo los trabajos de Root (1994) y Jarrillo y Martínez (1991), se han categorizado las diferentes modalidades de exportación según que el grado de control asociado sea bajo (intermediario o acción colectiva de exportación) o medio-alto (sucursal, delegación, red de agentes o empresa matriz).

Actividad de I+D. Al igual que se hace en la mayoría de estudios, en este trabajo se ha empleado la intensidad en I+D como una aproximación de la actividad en I+D (Sterlacchini, 1999). La intensidad en I+D se define como el porcentaje que representan los gastos totales en I+D sobre el volumen de ventas. Al emplear esta variable, se evitan los problemas de multicolinealidad que pueden presentarse al emplear otras medidas, como las que valoran el *output* de innovación (Basile, 2001).

Características del producto. Para medir la *calidad del producto*, se ha empleado una variable, que toma valor 1 cuando la empresa realiza trabajos de normalización y control de calidad, y 0 cuando no lo hace. La valoración de la importancia de la calidad del producto midiendo los estándares requeridos para la exportación es un recurso también utilizado por Katsikeas et al. (1996).

Tal como hacen la mayoría de estudios (Calantone et al. 2006), en la ESEE se obtiene información sobre las prácticas de *adaptación del producto* a través de opiniones de los directivos. Esto nos permite construir una variable que indica los intervalos de cambio del tipo de productos que ofrece, desde 1, “no cambia”, hasta 5, “más de una vez al año”.

Fabricación. De forma similar a Tracey et al. (1999), para medir la *tecnología de producción*, se ha creado una variable suma de los valores de las variables dicotómicas “utilización de máquinas herramienta de control numérico”, “utilización de robótica”, “utilización de CAD” y “utilización de red local”. Esta variable toma valores entre 0 (cuando la empresa no emplea ningún sistema referido) y 4 (cuando los emplea todos).

Variables de control. Numerosos estudios han explorado si determinadas características demográficas de la empresa afectan a su actividad exportadora (Westhead et al. 2001). En esta línea, el efecto de la *edad* y el *tamaño* de la empresa sobre su comportamiento exportador ha sido demostrado repetidas veces en la literatura (Rodríguez, 2006), por lo que se emplean ambas variables: la primera, calculada según los años transcurridos desde la constitución de la empresa, y la segunda, según el número de empleados que declara tener.

4. RESULTADOS

El cuadro 1 muestra información acerca de las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones bilaterales. Como era de esperar, se observan correlaciones significativas entre la variable dependiente y las independientes. Sin embargo, las correlaciones entre las distintas variables independientes no son altas, lo que nos asegura que no hay problemas de multicolinealidad, como confirman los índices de tolerancia y VIF.

Cuadro 1: Medias, desviaciones típicas y correlaciones bilaterales de las variables

	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Intensidad exportadora	30.24	27.42								
2. Edad	30.25	22.20	.05							
3. Tamaño	353.16	907.8	.12**	.15**						
4. Control directivo de las operaciones de exportación	1.37	0.79	.21**	.10**	.13**					
5. Actividad de I+D	1.14	3.82	.06*	.11**	.06	-.01				
6. Calidad del producto	1.43	0.495	-.06*	-.09**	-.12**	-.01	-.03			
7. Adaptación del producto	1.72	1.36	.02	.03	.10**	.06*	.09**	-.04		
8. Tecnología de producción	1.71	1.31	.17**	.07*	.27**	.13**	.07**	-.17**	.13**	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.

Para analizar los efectos conjuntos de las capacidades seleccionadas sobre la intensidad exportadora de la empresa se ha efectuado un análisis de regresión, cuyos resultados se muestran en el cuadro 2, tanto para la muestra completa, como para las empresas menos y más exportadora (las situadas por debajo del percentil 25 y las situadas por encima del percentil 75, respectivamente). Respecto a la totalidad de las empresas, tal y como se había planteado en las hipótesis, el control de las operaciones internacionales, la actividad de I+D, la calidad del producto y la tecnología de fabricación son factores que tienen un efecto positivo y significativo sobre la propensión exportadora de la empresa. Por lo tanto se confirman las hipótesis 1, 2, 3a y 4. Estas variables explican el 57.1% de la varianza de la variable dependiente. Sin embargo, la adaptación del producto tiene una relación positiva, pero no significativa, por lo que los datos no apoyan la hipótesis 3b.

En lo que respecta a las 644 empresas menos exportadoras, se observa que se repiten los resultados obtenidos cuando se analiza toda la muestra, siendo el poder explicativo de las variables consideradas muy similar (58.6%). Sin embargo, cuando consideramos las 103 empresas más exportadoras, la varianza explicada aumenta considerablemente hasta un 94.7%. Son dos las diferencias respecto a estas empresas: (1) la adaptación del producto resulta tener una influencia positiva y significativa sobre la actividad exportadora, por lo que para estas empresas se confirma también la hipótesis 3b; y (2) la inversión en I+D no influye significativamente en la intensidad exportadora, por lo que se rechaza la hipótesis 2.

Cuadro 2: Análisis de regresión sobre las capacidades de exportación

Variable independiente	Total empresas	Menos exportadoras	Más exportadoras
Edad	0.067**	0.100**	0.111***
Tamaño	0.036*	0.037	-0.007
Control directivo de las operaciones de exportación	0.324***	0.258***	0.159***
Actividad de I+D	0.037*	0.067**	0.028
Calidad del producto	0.205***	0.313***	0.514***
Adaptación del producto	0.019	0.019	0.117***
Tecnología de producción	0.193***	0.125***	0.150***
R2 corregida	0.571	0.586	0.947
F	223.462***	128.228***	235.454***

Variable dependiente=Intensidad exportadora.

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El cada vez más competitivo entorno económico mundial actual (Organización Mundial de Comercio, 2007), unido a la falta de una literatura homogénea y unívoca acerca de los determinantes del comportamiento exportador de la empresa (Leonidou et al. 2007), acentúa la necesidad de profundizar en dicho estudio. El descubrimiento de cuáles son estos factores clave se revela de gran trascendencia para la empresa, especialmente para la española, dada su menor actividad exportadora, en comparación con la de los países de su entorno (Ottaviano et al. 2009). El análisis se ha centrado en las capacidades organizacionales relacionadas con las

principales áreas funcionales de la empresa, yendo más allá del limitado enfoque de anteriores estudios, más centrados en diversos aspectos de *marketing*, que en actividades de tipo táctico y operacional (Matthyssens y Pauwels, 1996).

Respecto a los resultados obtenidos, en primer lugar, se observa que la modalidad de exportación elegida por la empresa afecta decisivamente a la intensidad con la que va a exportar. Aceptando que cada modalidad de exportación tiene asociado un determinado grado de control directivo (Root, 1994), se observa que conforme la empresa opta por fórmulas de exportación que implican cada vez un mayor control, irá aumentando su actividad exportadora. Este resultado es coherente con el obtenido por Solberg y Nes (2000), quienes sostienen que la empresa ejerce un mayor control con las fórmulas de entrada que integran el canal de exportación (subsidiaria de ventas) que con las que emplean representantes independientes (agentes, distribuidores, etc.). La gran magnitud del efecto para la empresa confirma lo expuesto con anterioridad.

En segundo lugar, queda corroborado que a través del desarrollo de una actividad de I+D más intensa, la generalidad de empresas aumentan su actividad exportadora, lo que se ajusta al argumento esgrimido por Hitt et al. (1990) relativo a que las principales manifestaciones de dicha actividad constituyen los elementos básicos para alcanzar la competitividad internacional. Congruentemente con este resultado, la poca actividad exportadora relativa de la empresa española puede ser atribuida a su falta de habilidad para trasladar rápidamente su liderazgo tecnológico a un liderazgo comercial a través de actividades de I+D (Gupta y Wilemon, 1990). Además, la alta exigencia de los mercados a los que exporta mayoritariamente España⁴ hace que los productos deban ser cada vez más innovadores (Leonidou et al. 2007). Sin embargo, este resultado general queda matizado por el obtenido para las empresas más exportadoras, para las que esta capacidad deja de ser significativa. Este resultado cabe entenderlo como consecuencia de que las empresas de mayor tamaño se centran más en manejar eficientemente grandes volúmenes de producto que en actividades de I+D. Esto hace que el efecto total sea de baja intensidad.

En tercer lugar, en cuanto a las características del producto, la alta calidad del mismo resulta ser un factor que incrementa la intensidad exportadora, mientras que su adaptación no ejerce un efecto significativo respecto de la generalidad de la muestra. Ambos resultados se pueden explicar porque el destino mayoritario de las exportaciones españolas son los mercados desarrollados y cercanos del resto de Europa. La alta calidad del producto hará que los gustos de los consumidores de los países desarrollados queden en mayor medida satisfechos (Brooks, 2006). Al contrario, los productos de una menor calidad estarán destinados a países de un menor desarrollo. Además, los productos de alta calidad no pueden ser copiados fácilmente por los competidores, por lo que generan ventajas competitivas (Leonidou et al. 2002). El alto valor explicativo de esta capacidad no hace sino confirmar los argumentos expuestos.

En cuanto a la adaptación del producto, el efecto no significativo, tanto para la totalidad de las empresas como para las menos exportadoras, se debe a la falta de necesidad de incurrir en costes de adaptación del producto, al exportar mayoritariamente a mercados con características similares al español. Sin embargo, se observa que para las empresas más exportadoras, la adaptación sí que es un factor significativamente

⁴ Un 64,27% de las exportaciones españolas fueron en 2007 a los siguientes países: Francia, Alemania, Portugal, Italia, Reino Unido, EEUU, Países Bajos y Bélgica (Bases de Datos ICEX).

determinante, y con bastante peso, de su comportamiento exportador. Esto se puede explicar con la tesis de Brooks (2006), según la cual las empresas que quieran aumentar sus exportaciones deben buscar cada vez mercados más lejanos y diferentes, por lo que deben adatar sus productos.

Respecto al proceso de fabricación, en la línea de la mayoría de los trabajos sobre este tema (Reid, 1983; Suárez et al. 2002), los resultados confirman, tanto en magnitud como en sentido, que la empresa aumenta su actividad exportadora a medida que posee un proceso de fabricación que le permita reaccionar rápidamente ante las necesidades cambiantes de la demanda (McCutcheon et al. 1994). Así, queda demostrado que el empleo de un mayor número de tecnologías de fabricación sirve como elemento de satisfacción de la demanda (Tracey, 1999).

En definitiva, el alto poder explicativo del modelo propuesto confirma la importancia de las capacidades sobre el comportamiento exportador de la empresa, tal y como han apuntado con anterioridad otros trabajos (Valenzuela, 2000; Chetty y Hamilton, 1993; Aaby y Slater, 1998). Además, este resultado es congruente con los fundamentos de la teoría de recursos y capacidades (Wenerfelt, 1984), al subrayar la importancia de los factores internos de la empresa a la hora de explicar las diferencias de rentabilidad. En la línea de trabajos como el de Westhead et al. (2001), este estudio ofrece nuevas evidencias sobre qué capacidades debe fortalecer la empresa si quiere aumentar su actividad exportadora.

Además, ante la tradicional dificultad de obtención de información de calidad sobre internacionalización (Fernández y Nieto, 2005), este trabajo, utilizando la ESEE, con una muestra de 1197 empresas españolas del sector manufacturero, aporta valiosos datos sobre el caso particular de la empresa española, profundizando en el conocimiento de los determinantes de su comportamiento exportador.

Este trabajo, por supuesto, no carece de limitaciones: en primer lugar, respecto a la medición de las variables, hubiera sido interesante profundizar en las diferentes modalidades de adaptación del producto, de forma parecida a como se hace en el trabajo de Mengürç (1997). Además, en relación a la tecnología de fabricación, elaborar una lista cerrada de AMT puede dejar alguna importante fuera (Tracey, 1999). Esta limitación viene impuesta por la información disponible en la ESEE, por lo que sería deseable de cara al futuro el empleo de otras metodologías de obtención de datos, como encuestas o entrevistas personales; en segundo lugar, los análisis de corte transversal no reflejan el componente dinámico que se ha detectado en las inferencias causa-efecto entre los determinantes y el comportamiento exportador (Katsikeas et al. 1996). Por ello, mediante la adopción de aproximaciones longitudinales en futuros estudios se pueden reflejar los aspectos dinámicos de esta cuestión.

Bibliografía

Aaby, N-E y Slater S.F. (1989): "Management Influences on Export Performance: A review of The Empirical Literature 1978-88". *International Marketing Review*, vol. 6, nº4; págs. 7-26.

Acedo, F.J. (2003): Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de la empresa. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.

- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998): *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. Ed. ICEX, Madrid.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº1, págs. 33-46.
- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, nº 1; págs. 29-22.
- Basile, R. (2001): "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation". *Research Policy*, vol. 30, nº. 8, págs. 1185-1201.
- Brooks, E.L. (2006). "Why don't firms export more? Product quality and Colombian plants". *Journal of Development Economics*, vol. 80. págs. 160-178.
- Calantone, R.J.; Kim D., Schmidt, J.B. y Cavusgil, S.T. (2006): "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison". *Journal of Business Research*, vol. 59, nº. 2, págs. 176-185.
- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*. Ed. McGraw Hill, Madrid
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994): "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*, vol. 58, nº1, págs. 1-21.
- Cavusgil, S.T., Zou, S. y Naidu, G. M. (1993): "Product Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation". *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº3, págs.479-506.
- Chetty, S. K. y Hamilton, R. T. (1993): "Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis". *International Marketing Review*, vol. 10, nº. 3, págs. 23-64.
- Collis, D.J. (1994): "Research Note: How valuable are organizational capabilities?" *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs.143-152.
- Dorling, D. y Simpson, S. (1999): *Statistics in society*. Ed. Arnold, Londres.
- Eusebio, R. y Llonch, J. (2006). "Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº. 26, págs. 95-122.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar." *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, nº22, págs. 107-126.
- Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol. 22, págs. 114-135.
- Grant, R.M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas, 5ª edición, Madrid.
- Gómez, M. y Valenzuela, A. (2000): "Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: una visión interdisciplinar desde las teorías de la organización y del marketing". *Encuentros multidisciplinares*, vol. 2, nº 6, págs. 1-11.
- Guan, J. y Ma, N. (2003): "Innovative capability and export performance of Chinese firms". *Technovation*, págs. 737-747.
- Gupta y Wilemon (1990): "Accelerating the Development of Technology-Based of New Products". *California Management Review*, vol. 32, nº2, págs.24-44.
- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 607-618.

- Handfield, R.B. y Pagell, M.D. (1995): "An analysis of the diffusion of flexible manufacturing systems". *International Journal of Production Economics*, vol. 39, n°3, págs. 243–253.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994): "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 63-75.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R.E. y Ireland, R.D. (1990): "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms," *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 29–47.
- Hollensen, S. (2004): *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. Ed. Pearson Education Limited, Harlow.
- Ito, K. y Pucik, V. (1993): "R & D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms". *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°1, págs. 61-75.
- Johanson J. y Vahlne J-E (1990): "The Mechanism of Internationalisation". *International Marketing Review*, vol. 7, n°4, págs. 11-24.
- Katsikeas, C.S.; Leonidou, L.C. y Morgan, N.A. (2000): "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n°4, págs. 493-511.
- Katsikeas, C.S.; Piercy, N. F. y Ioannidis, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context". *European Journal of Marketing*, vol. 30; n°6; págs. 6-35.
- Kumar, N., Sidharthan, N.S. (1994): "Technology, firm size and export behavior in developing countries: the case of Indian enterprise". *Journal of Development Studies*, vol. 32, n°2, págs. 288-309.
- Lefebvre, E.; Lefebvre, L.A. y Bourgault, M. (1998): "R&D-related capabilities as determinants of export performance". *Small Business Economics*, vol. 10, n°4; págs. 365-377.
- Leonard-Barton, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 111-25.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas C.S y Saimee, S. (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, vol. 55, n°1, págs. 51-67.
- Leonidou et al. (2007). "An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. Implications for policy makers". *International Marketing Review*, vol. 24, n°6; págs. 735-770.
- Matthyssens, P. y Pauwels, P. (1996): "Assesing Export Performance Measurement", en S. Tamer Cavusgil y Tage Madsen (eds.), *Advances in International Marketing*. Ed. JAI, Nueva York.
- McCutcheon, D.M.; Raturi, A.S. y Meredith, J.R. (1994): "The customization-responsiveness squeeze". *Sloan Management Review*, vol.35, n°2, págs. 89–99.
- Melle, M.; Raymond, J.L. (2001): "Competitividad Internacional de las Pyme Industriales Españolas". *Papeles de Economía Española*, n° 89/90; págs. 88-105.
- Mengürcü, B. (1997): "Product adaptation practices in the context of export activity: an empirical study of Turkish manufacturing firms". *Journal of Euro-marketing*, vol. 6, n°2, págs. 25-56.
- Moini, A.H. (1995): "An enquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model". *Journal of Small Business Management*. vol. 33, n°3, págs. 9-25.
- Moon, J. y Lee, H. (1990): "On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry". *International Marketing Review*, vol. 7, n°5; págs. 16- 26.
- Ottaviano, G.I.P.; Taglioni, D. y di Mauro (2009): "The euro and the competitiveness of European Firms". *Economic Policy*, n°1, pendiente de publicación.

Pampillón, R. (2008): “¿Por qué crece tan rápidamente el déficit comercial español?” *Economía Española*, 20 de junio de 2008.

Porter, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Cecs, México D.F.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): “The core competence of the corporation”. *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3, págs. 79-91.

Reid, S.D. (1983): “Managerial and firm influences on export behavior”. *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 11, n°3, págs. 323-332.

Reid, S.D. (1986): “Is technology linked with export performance in small firms?”. En Hubner, H. (ed.) *The art and Science of Innovation Management*, Ed. Elsevier Science Publishers, Amsterdam.

Rodríguez, J.L. (2006): “La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico”. *Cuadernos de gestión*, vol. 6, n° 1; pp. 11-24;

Root, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Ed. Lexington Books, Nueva York.

Roth, A.V. and Miller, J.G. (1992): “Success factors in manufacturing”. *Business Horizons*, vol. 35, n°4, págs. 73-81.

Solberg, C.A. (2000): “Modes of export governance of sales subsidiaries and distributors in international markets”. *Norwegian School of Management Research Report*, n°5, Sandvika, Noruega.

Solberg, C.A. y Nes, E.B. (2002): “Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels”. *International Business Review*, vol. 11, págs. 385-405.

Sterlacchini, A. (1999): “Do innovative activities matter to small firms in non R&D intensive industries? An application to export performance”. *Research Policy*, vol. 28, págs. 819-832.

Suárez, S. Y.; Álamo, F. y García, J. (2002): “Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: evidencia empírica en el sector vitivinícola español”. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, vol.13, págs. 519-543.

Tato, J.L. y Sanguino, R. (2004): “De los recursos, las capacidades y las competencias”. Ponencia presentada en el XIV Congreso ACEDE, Murcia, 2004.

Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, págs. 509-533.

Tracey, M.; Vonderembse; M.A. y Lim, J. (1999): “Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance”. *Journal of Operations Management*, vol. 17, no. 4, págs.411-428.

Valenzuela, A. (2000): “Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española”. *Cuadernos de Economía de la Empresa*, n°5, págs. 91-109.

Wheelwright, S.C., Clark, K.B. (1992). *Revolutionary Product Development*. Ed. The Free Press, Nueva York.

Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.

Westhead, P. ;Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001): “The internationalization of new and small firms. A resource-based view”. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°4, págs. 333-358.

Willmore, L. (1992): “Transnationals and foreign trade: evidence from Brazil”. *Journal of Development Economics*, vol. 28, n°2, págs. 314-335.

Winter, S.G. (2003): “Understanding dynamic capabilities”. *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, págs. 991-995.

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, nº5, págs. 333-356.