



MCIE

Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En economías en Desarrollo y/o Emergentes de Latinoamérica

2011

Jesús C. Peña-Vinces
Rafael Triguero Sánchez



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

ISBN 978-84-15061-21-2

Índice

1. Introducción al MCIE	7
1.2. Estructura	9
1.3. Objetivo	10
1.4. Estado de la cuestión	10
1.3. Justificación	13
2. Antecedentes y fundamentos teóricos	15
2.1. ¿Qué es la competitividad internacional de la empresa?	17
2.2. Naturaleza y fuentes de ventaja competitiva de las empresas internacionales.....	19
3. Modelo de competitividad internacional de la empresa	25
3.1. Los factores determinantes de la competitividad internacional de la empresa	26
3.1.1. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa	27
3.1.1.1. Estrategia global	27
3.1.1.2. Factores demográficos del capital humano	28
3.1.1.3. Acciones de marketing	30
3.1.1.4. Investigación y desarrollo.....	31
3.1.1.5. Tamaño de la empresa	33
3.1.1.6. Antigüedad de la empresa	34
3.1.2. Colaboración del sector industrial	34
3.1.3. El entorno nacional (local y extranjero)	38
3.1.4. Legitimidad de la empresa	44
3.1.4.1. Certificaciones internacionales (Calidad, medio ambiente, alimentos, otros)	45
3.1.4.2. Responsabilidad social	46
3.1.4.3. Green management.....	48

4. Metodología	51
4.1. Desarrollo del instrumento de validación del modelo de competitividad internacional	51
4.1.1. Escala de medida de la competitividad internacional de la empresa	52
4.1.2. Escala de medida de la estrategia global.....	52
4.1.3. Escala de medida de los factores demográficos del capital humano	53
4.1.4. Escala de medida de las acciones de marketing.....	54
4.1.5. Escala de medida de la investigación y desarrollo	54
4.1.6. Escala de medida del tamaño de la empresa	55
4.1.7. Escala de medida de la antigüedad de la empresa.....	55
4.1.7. Escala de medida de la colaboración del sector industrial.....	56
4.1.7.1. Cooperación.....	56
4.1.7.2. Networking.....	56
4.1.7. Escala de medida del entorno nacional del país de origen de la empresa	57
4.1.8. Escala de medida del entorno nacional de los países de destino.....	58
4.1.8. Escala de medida de los factores de legitimidad empresarial	58
4.1.8.1. De las Certificaciones Internacionales	59
4.1.8.2. De la Responsabilidad Social	59
4.1.8.3. Del Green Management	60
4.2. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	60
5. Validación del modelo de competitividad.....	63
5.1. Población y muestra	63
5.2. Estudio descriptivo de la muestra	66
5.3. Discusión del modelo de competitividad internacional de la empresa	69

6. Conclusiones e implicaciones de gestión y política	73
6.1. Conclusiones.....	73
6.1. Implicaciones para la gestión y la política	77
7. Limitaciones del modelo de competitividad	79
8. Propuestas para investigadores de la competitividad	80
9. Bibliografía	83
9. Anexos	97



Agradecimientos

A la Fundación Cajazol, en convenio con la Universidad de Sevilla, por su soporte económico durante estos cuatro últimos años. También, es importante y merecedor reconocer la colaboración recibida de instituciones como: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Universidad del Pacífico, Universidad 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, CT, Bauer College of Business Administration at the University of Houston (USA).

In memoriam a María C. Vincés
Al M. D. Eduardo Martín Clemens y D. Pablo Peña Vincés
(JCPV)

1. Introducción al MCIE

La definición de competitividad ha cambiado radicalmente. Tradicionalmente, desde la perspectiva del pensamiento económico, se pensaba que una nación podría ser más competitiva a nivel internacional, si poseía una abundante cantidad de recursos físicos (dotación de recursos). Sin embargo, en la actualidad 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 formas de hacer las cosas, que tengan impacto directo tanto en el sector empresarial como en la sociedad en general (i.e. *Corporate social responsibility*, CSR).

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 (naciones) no puede ser medida ni definida en términos de competencia mundial. 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 en un determinado periodo de tiempo (IMD, 2008; WEF, 2008).

Hoy en día el concepto de “*nación competitiva*” parece anacrónico y su uso es poco frecuente, observándose una clara inclinación por la comunidad académica por el de competitividad internacional. Es decir, se ha pasado del concepto “competitividad de las naciones” a términos como: “empresa competitiva de un país”, competitividad internacional de la empresa (*International competitiveness of the firm*), o las ventajas competitivas de la empresa en un contexto internacional y global.

Hasta los años noventa, la competitividad internacional 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, al no incluir las actividades de las Empresas Multinacionales (EMs) dentro de su análisis, y su enfoque centrado en el país de origen (Rugman, 1991; 1992; Rugman y D'Cruz, 1993; Moon, Rugman y Verbeke, 1995). Sin embargo, actualmente la gran mayoría de los ingresos de las EMs proceden de las actividades provenientes del extranjero. Por tanto, la competitividad internacional no sólo debe ser evaluada desde un punto de vista puramente local (centrada en el país de origen), sino que 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.

Por otro lado, la competitividad internacional de la empresa está muy ligada a su nación de origen y la del país anfitrión o de destino de las actividades de las EM y, por consiguiente, todas las acciones de competitividad internacional que una EMs realice siempre estarán condicionadas por las naciones (i.e. macroeconomía y microeconomía) donde ejecuten sus operaciones comerciales. Es decir, la infraestructura legal, los procesos gubernamentales, las políticas públicas, las acciones de los gobiernos y la labor desempeñada por las universidades y los centros de investigación a favor de las empresas. Por tanto, 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 puedan competir con mayor éxito en los mercados internacionales. Entendiendo por 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 pueden hallarse en: la estrategia global de la empresa, las redes y vínculos (*network and linkages*) entre empresas e instituciones, en la legitimidad de la empresa ante sus stakeholders (clientes, empleados, sociedad, el gobierno, etc.) , las acciones de marketing (i.e. precio, marca, nuevos productos, servicios post venta, etc.), la flexibilidad organizacional (en la gestión y en la manufactura), la gestión de los conocimientos (*knowledge management*), en la investigación y el desarrollo (I+D), en las nuevas tecnologías, o en la estandarización de los productos y servicios. En definitiva, estas y otras variables pueden considerarse como factores para qué las empresas sean más competitivas entre sí, dependiendo de las acciones que realicen para su obtención, aplicación y mantenimiento.

Resumiendo, el presente libro busca, mediante el desarrollo de un modelo de investigación contrastar empíricamente el efecto que tienen algunos factores de competitividad empresarial. Para ello, seguidamente son pormenorizados en un contexto internacional. Entre ellos se analizan, 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 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 las investigaciones relacionadas sobre competitividad internacional procede de países altamente industrializados (EE UU, Japón, Reino Unido, etc.), existen muy pocos trabajos con aplicación empírica en países en vías desarrollo, y particularmente en países de Latinoamérica. De ahí que este trabajo sea trascendental al contrastar teorías que han sido desarrolladas desde y para los países más ricos y, como han mostrado algunos investigadores, estas teorías presentan limitaciones cuando se aplican a otros contextos, con entornos totalmente distintos y complejos.

1.2. Estructura

El presente libro consta de seis grandes apartados. Se inicia con una introducción, 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 se persigue con este libro al mismo tiempo que se justifica su elaboración y posterior difusión en el mundo de los negocios y la política.

El segundo apartado, primeramente define la competitividad internacional de la empresa, lo que permitirá al lector familiarizarse con el tema que aborda este libro, para posteriormente, adentrarse en el análisis de los principales antecedentes de la competitividad internacional. En suma, que se hace un recorrido de la competitividad desde los inicios hasta la actualidad.

En el tercer apartado, desarrollamos el modelo de competitividad. En función de la literatura más reciente se intenta analizar una serie de factores que pueden influir sobre la competitividad de las empresas en los mercados extranjeros.

En el cuarto apartado, se presenta el desarrollo del instrumento de medida que ha permitido, validar científicamente el modelo de competitividad internacional en el contexto de los países emergentes o en desarrollo. Además se comenta brevemente la técnica de estudio elegida para la validación estadística de dicho modelo.

El quinto apartado está dedicado a la descripción y análisis de la muestra de estudio donde se justifica la idoneidad de la muestra elegida. Al mismo tiempo que se presenta el Modelo de competitividad internacional de la empresa con los factores que realmente inciden en la competitividad de las empresas procedentes de economías emergentes.

El último apartado resume 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.

1.3. Objetivo

El objetivo de este trabajo es el de analizar un conjunto de factores que afectan a la competitividad internacional de las empresas y, consecuentemente, su rendimiento en los mercados internacionales. 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. Por tanto, dichos análisis dan lugar a la formulación del modelo de investigación que se validará empíricamente, con el fin de establecer cuáles son las variables o factores que determinan la competitividad de las empresas en los países en vías de desarrollo, y cuál es la vinculación entre las variables que integran dicho modelo.

1.4. Estado de la cuestión

Para elaborar este libro se ha revisado la literatura más relevante sobre economía y negocios internacionales, publicada desde el año 1992 hasta la actualidad. El punto de partida sobre competitividad internacional, cobra un mayor protagonismo con la publicación del trabajo de Porter (1992) (*The Competitive Advantage of Nations*), que sigue siendo el punto de partida de muchas investigaciones presentes. 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 (2011).

Para la identificación y selección de trabajos de investigación 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», «Firm competitiveness», «Competitive Advantage», etc. Debido a la gran cantidad de trabajos relacionados con este tema, en una etapa inicial se empleó la técnica de investigación del meta análisis. La aplicación de dicha técnica 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 y en nuestro caso sólo el 10% del total de trabajos publicados en

las principales revistas (Tabla 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 formulas aritméticas combinadas con estadística básica) y la teoría de juegos, análisis clúster, 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 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 este libro, de ahí que no hayan sido incluidas en este ranking.

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. El Gráfico 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 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 en su currículo una materia de gestión internacional de la empresa (estrategia competitiva).

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

Tabla 1. Revistas que más han contribuido con la competitividad internacional

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

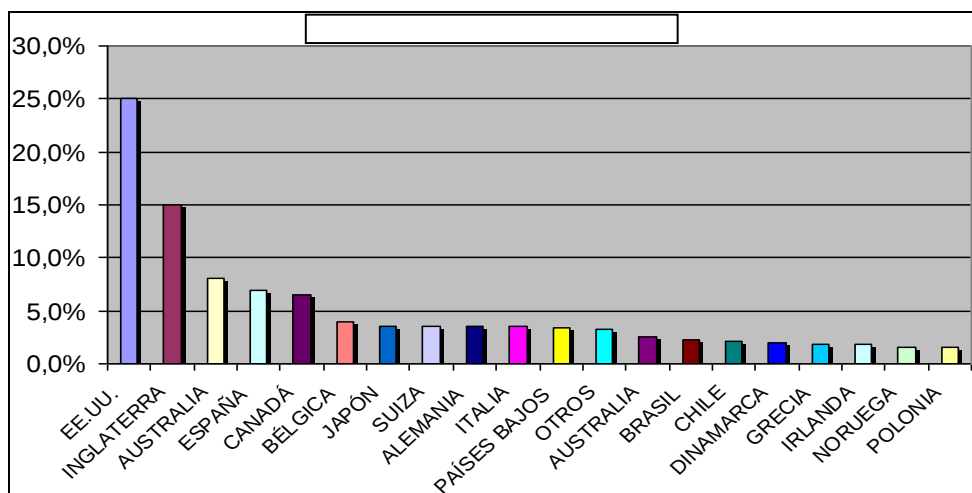
Fuente: Elaboración propia con datos de ISI Web of Knowledge 2011

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 otras técnicas econométricas.

a) Recogida de Información Primaria. Para la recogida de información primaria se elaboró una encuesta, con escalas de medidas previamente utilizadas y validadas en otras investigaciones. Dicha recogida se realizó mediante entrevistas personales pudiendo ser ésta face to face (cara a cara) en las propias oficinas de los gerentes, o por teléfono. No obstante, también se utilizó el correo tradicional y el correo electrónico, dependiendo de la disposición de colaboración de las empresas. También se diseñó una encuesta “on line”, para aquellas empresas que así lo prefirieran.

b) Recogida de Información Secundaria. Se elaboró una base de datos con la información procedente de páginas web oficiales de las que fue posible extraer datos importantes como: número de trabajadores de 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.

Gráfico 1: Cantidad de investigaciones por país



Fuente: Elaboración propia con datos de ISI Web of Knowledge 2011

1.3. Justificación

El estudio de la competitividad ha venido siendo un campo dominado por dos instituciones muy importantes a nivel global: el IMD (*Institute for Management Development*) y WEF (*World Economic Forum*). Ambas llevan muchos años investigando este tema con destacados investigadores y “gurús” entre sus filas, entre ellos los profesores Michael Porter (Harvard University) y Xavier Sala-i-Martin (Columbia University). 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,

2011), y con ellas el desarrollo teórico relacionado con la competitividad internacional, proceden de grandes economías como la norteamericana o la asiática. Este hecho provoca su contrastación empírica en naciones con características, y/o resultados similares. Sin embargo, cuando estas teorías se aplican a naciones en vías de desarrollo, y economías emergentes los resultados obtenidos han sido contrarios a los esperados, mostrando serias limitaciones en su aplicación práctica para estos países.

Por tanto, ante lo descrito anteriormente muestra, 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, y administraciones y políticos corruptos, 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 se relacionan estos factores entre sí (modelos de competitividad internacional).

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 cuál es el rol que deben cumplir los gobiernos de dichos países, 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**, puesto que confiar en las empresas privadas y o públicas el desarrollo económico de un país supone aceptar que cuando éstas mejoran internacionalmente, consecuentemente, mejorará el nivel de vida y el conjunto de su sociedad.

2. Antecedentes y fundamentos teóricos

La competitividad se ha enfocado generalmente desde el punto de vista puramente económico a través del PIB (Producto Interior Bruto), y el Trade-Performance de un país (rendimiento del comercio internacional). 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. De ahí que los países puedan ser competitivos si son capaces de alcanzar un crecimiento económico rápido y sostenible en el largo plazo (CAF, 2006; Porter et al, 2008). Además debe considerarse en cierta medida que dicha competitividad 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 clásicas del comercio internacional*” (ver Peña-Vinces, 2009, p. 88). 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), 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, 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. Otros autores (p.ej. Hao-Sung, 2003; Porter, 1987) consideran que la competitividad 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 (Hao-Sung, 2003; Peña-Vinces, 2009).

Por otro lado, Porter et al (2008), en respuesta a las críticas generadas por la definición de competitividad global o internacional, definen a ésta como *“un conjunto de factores, 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. 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 que 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). Para Porter (1980) la competitividad se encuentra soportada en cuatro 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; 1998) 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, Visión basada en los recursos, 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 este libro.

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 hiper-competencia 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 ha pasado de las ventajas competitivas centralizadas en los recursos tangibles a centrarse en las ventajas competitivas intangibles como: la innovación y la gestión de conocimientos soportados, básicamente en las personas generadoras de este nuevo capital escaso.

2.1. ¿Qué es la competitividad internacional de la empresa?

La competitividad internacional 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.*

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 de origen 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. Pero con la globalización de las economías estas barreras tienden a desaparecer, en cuyo caso la competitividad local se vería comprometida, ya que la empresa que quiera penetrar en los mercados internacionales suele verse obligada a renunciar a parte de su cuota del mercado local. 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). Estos estudios también muestran 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 internacional de una empresa puede ser definido como la competitividad ex-post. 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 los 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 contribuido en la obtención de esos rendimientos, lo que se define como 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, englobando 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, 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 el Gráfico 2 se ilustra de manera gráfica el concepto de competitividad internacional presentado por dichas autoras.

Gráfico 2: 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.

2.2. 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 (*Resource Based View*), así que, los recursos y capacidades necesitan acumularse y explotarse para su posterior transferencia (Almeida y Phene, 2004; Ordóñez de Pablos, 2006), las empresas también podrían conseguir ventajas competitivas mediante las redes y vinculaciones, con especial énfasis en la transferencia y acumulación de activos intangibles como el conocimiento, ampliamente aceptado por la

comunidad académica, como una de las fuentes más importantes para la obtención de ventajas competitivas (Acedo, Barroso y Galán, 2006; Hatch y Dyer, 2004; Ordóñez de Pablos, 2006).

Las decisiones de expansión de una empresa multinacional dependen en muchas ocasiones de las ventajas de localización (Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Buckley y Ghauri, 2004; Carpano et al, 2006; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007). Referidas al entorno nacional. Dunning y Lundan (1998) desde el enfoque de la Inversión Directa Extranjera (IDE), mostraron que una empresa explota ventajas específicas, producto de una buena localización geográfica 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). 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, donde los aspectos institucionales son irrelevantes o idénticos en todas las economías (Hatch, 1997; Meyer et al, 2009). Por supuesto, esto no es real, 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 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; 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 (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 (Cho, Moon y Kim, 2007; Dunning y Lundan, 1998; Salas, 1999).

Existe un cierto grado de consenso cuando se afirma que 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 (Dunning y Lundan, 1998; Grant, 1991, Fahy, 2002; Toppinen, 2007; Zeng et al, 2008) mientras que para Salas (1993) el origen de la ventaja

competitiva se centra en la mezcla de factores macroeconómicos, factores sectoriales, factores institucionales, y 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 conforma la relación con sus socios más cercanos, que son sus propios clientes; 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 la relaciones interpersonales (Jin y Moon, 2006; Knight y Kim, 2009; Williams, 2007) es decir, que hemos pasado del comercio transaccional al comercio de relaciones interpersonales entre cliente y empresa (Bolton, Lemon y Verhoef, 2004; Villarejo y Sánchez-Franco, 2005).

Otro factor mediante el cual las empresas multinacionales en mercados extranjeros obtienen ventajas competitivas es mediante sus marcas comerciales, 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 (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 (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 ahí se deriva toda una serie de investigaciones que han intentado explicar dicha 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 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 (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).

3. Modelo de competitividad internacional de la empresa

Nuestro análisis de los factores de competitividad 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 ante sus competidores. Tal y como decíamos, la competitividad internacional va más allá del mero rendimiento de la empresa, es un concepto multidimensional, que precisa para una mejor comprensión profundizar en las variables cualitativas como cuantitativas. Esto se debe a que tomar una sola fuente no cubriría todas las dimensiones de ésta dado que la competitividad es un medio para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. 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, así como con sus recursos y capacidades. Otro aspecto a resaltar es que las empresas actualmente, se ubican donde existen grandes conglomerados de empresas con 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.

Por otro lado, 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 la empresas por estar dentro de una red (i.e. efecto «spillover»)

La competitividad de la empresa tiene que ver también, con su comportamiento y actuación ante el entorno (legitimidad), que condiciona la obtención de ventajas competitivas (Rugman y Verbeke, 1998; Nadvi, 1999; Lash y Wellington, 2007). Además supone una puerta de acceso a los mercados extranjeros (Kostova, Roth y Dacin, 2008; Meyer, et al 2009).

Llegados hasta este punto, competitividad internacional y ventaja competitiva internacional se muestran como sinónimos ya que, ambos conceptos describen la superioridad de una empresa sobre sus rivales, obteniendo así el mejor rendimiento económico como objetivo prioritario, en tanto que garantizan su permanencia.

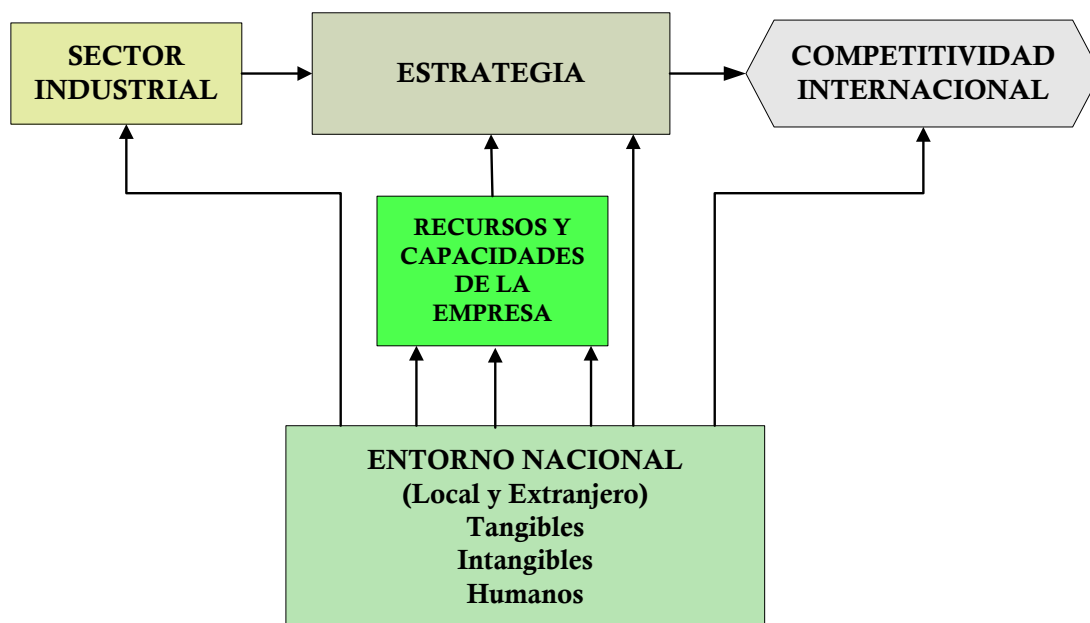
Según la revisión empírica cualquier atributo cualitativo o capacidad de la empresa bien podría considerarse como fuente o factor determinante de ventaja competitiva; de estos factores es de los

que se hablará con mayor profundidad seguidamente, los cuales dan lugar a la formulación de nuestro modelo de competitividad internacional.

3.1. 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) (ver Barney, 1991), 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. 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). Por tanto el Gráfico 3 (modelo teórico) aúna las diferentes perspectivas sirviéndonos como marco de referencia para la formulación del modelo de competitividad internacional de la empresa.

Gráfico 3: Modelo teórico



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

Es importante mencionar que los factores de competitividad que se analizan en este modelo no son los únicos que existen. Sin embargo, pensamos que sí son los más importantes para las empresas provenientes de las economías en desarrollo o también llamadas emergentes.

3.1.1. 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, Grant, 1991). En esa línea se plantean los siguientes factores: estrategia global, factores demográficos del capital humano, acciones de marketing, investigación y desarrollo, tamaño de la empresa, y antigüedad de la empresa.

3.1.1.1. Estrategia global

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). Por ello, 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 ejemplo el de la empresa 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.

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, en tanto que a este tipo de empresas sólo les interesa la difusión de

sus productos (Subhash, 1989). Así, 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 deberá tenerlas en cuenta (Anwar, 2003; Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007). En esta dirección, la posición competitiva de la empresa en un país estará 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, pero las dificultades surgen cuando se producen cambios repentinos en el mercado (Belderbos y Sleuwaegen, 2005; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007).

Anwar (2003) argumenta que las empresas que utilizan 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).

3.1.1.2. 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, experiencia, y visión de futuro, las que transforman el entorno a veces altamente caótico, en entorno favorable (Chen y Lin, 2006; Sirka y Leidner, 1998). Será pues el capital humano el que hace que la empresa se adapte a competir en este tipo de escenarios (Hatch y Dyer, 2004; Moen y Servais, 2002; Sirka y Leidner, 1998).

Esta obra apoyada en la literatura previa considera a las personas que trabajan en la empresa como un capital valioso, escaso, y de difícil imitación, 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 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, este 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 que su inclusión supondrá costes adicionales para la empresa, que luego serán incorporados en el precio final de los productos. No obstante, 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 (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. 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).

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 visión basada en los recursos (RBV) el capital humano es un recurso valioso, escaso y de difícil imitación (Barney, 1991; 1996). En definitiva, el capital humano es uno de los pilares de la competitividad de las empresas.

3.1.1.3. 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 sostenida 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 las siguientes acciones:

- Acciones realizadas en el precio
- Acciones realizadas en el desarrollo de nuevos productos
- Acciones de servicios, que incluye los servicios pos-venta y los servicios personalizados
- Acciones realizadas en la marca

Subhash (1989) en un trabajo publicado en el Journal of Marketing plantea 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). Argumenta que la estrategia global de la empresa condiciona 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.

3.1.1.4. 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 (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 en términos de un mejor rendimiento internacional. La investigación y desarrollo cumple un importante rol, 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 han mostrado empíricamente que existe una estrecha relación entre los montos que la empresas destinan a 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 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 I+D está estrechamente relacionada con el rendimiento internacional de la empresa y la implementación de su estrategia, puesto que, en otras palabras este factor de competitividad contribuye con el éxito de las compañías en los mercados extranjeros.

Ito y Pucik (1998), en un estudio realizado en el sector exportador de Japón, encontraron que las empresas que más invierten en investigación y desarrollo tienen mayores posibilidades de ser líderes

mundiales, es decir, tienen mayores facilidades para internacionalizarse. En la misma línea se encuentran otras investigaciones como las de Carpano et al 2006, Lefebvre, Lefebvre y Bourgault 1998, entre otras.

3.1.1.5. Tamaño de la empresa

Mientras Bonaccorsi (1992) observó que el tamaño de la empresa no es determinante en las actividades internacionales, 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). Dicha afirmación descansa en la idea de que las grandes empresas, sobre todo las multinacionales pueden aprovecharse de las economías de escala, de investigación y de las acciones relacionadas con el marketing internacional, es decir, que las empresas aprovechan su tamaño para reducir sus costes de operación (Carpano et al, 2006; Cuervo-Cazurra, 2008).

Ito y Pucik (1998) así como Zeng et al (2008) han señalado que una mayor presencia de la empresa en los mercados internacionales está 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). Consecuentemente, se encuentran muchas investigaciones que utilizan la variable tamaño como factor de la competitividad (Ito, y Pucik, 1998; Moon y Lee 2004; Nadvi, 1999; Ryan, Pitts y Lenihan, 1999). Incluso en el caso de las pequeñas y medianas empresas (Camisón, 1996).

Por otro lado, otras investigaciones, emplean el tamaño de la empresa, como una variable de control, y no como un factor que ayude a competir en mercados extranjeros (Chen y Lin, 2006; Cho y Moon, 2000; Dunning y Lundan, 1998; Ho, 2005; Thompson, 2004).

En resumen pensamos que el tamaño sí 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 (Zeng et al, 2008). Sin embargo, el ser una gran empresa en muchas ocasiones la convierte en empresa inflexible (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.

3.1.1.6. 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 este 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 relevante, como 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.

3.1.2. Colaboración del sector industrial

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; 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, y las jerarquías organizacionales o integración vertical. La proximidad local de compañías e instituciones, y el establecimiento de relaciones entre ellas, 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 los que el todo es mayor que la simple 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; 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).

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.

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).

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, 2001; Porter, 1998; Salas, 1993).

Investigaciones recientes, como la realizada por Toppinen et al (2007), demuestran que la escasa rivalidad existente en la industria del sector del mueble en Rusia explica 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 a 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 (Borrus, 1997; D'Cruz y Rugman, 1994; 1997; Wilkinson, Mattsson y Easton, 2000). No obstante, 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 puedan 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 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 (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, en Finlandia en el sector químico, y en Rusia en el sector de la madera.

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 (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, pg. 375), lo que permite a las empresas importantes ahorros en costes que de manera individual no podrían hacer frente las empresas por sí solas (Toppinen et al, 2007). De ahí que las empresas tiendan a ser cada vez 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.

3.1.3. El entorno nacional (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 extranjero¹) 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, pg. 253). También ayudan a construir clúster locales y regionales, por la abundante cantidad de de nuevos conocimientos que estas instituciones manejan,

¹ 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

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 (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 es el único, pudiendo ver ejemplos similares en Finlandia (Nilsson et al, 2005), entre otros muchos países.

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; 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 (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
- Las inversiones realizadas en infraestructuras básicas (aeropuertos, puertos, telecomunicaciones)
- Los incentivos otorgados a las empresas para que realicen actividades de investigación y desarrollo
- La gestión eficiente de la administración (no burocracia, sistemas informatizados)
- El marco regulador de los negocios
- La estabilidad de los mercados de dinero
- La facilidad de acceso a la financiación nacional y extranjera
- El crecimiento sostenido del PIB
- La formación de redes regionales (entre unas naciones y otras para la búsqueda de nuevos mercados)
- Las políticas de atracción o repulsión en los sectores industriales
- La estabilidad de los tipos de cambio

Como puede deducirse de la lectura anterior, este listado no es exhaustivo, existiendo otras variables que afectan, directa o indirectamente, a la competitividad de los negocios.

Recientes estudios además (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 que disponen sus gobiernos para invertir en infraestructuras, o financiar actividades de investigación y desarrollo en las universidades locales (Aberiejo et al, 2009).

Dentro del entorno nacional también se encuentran otras variables relacionadas con el mercado, como es el caso de **la sofisticación de los clientes**, si bien es cierto que esta variable formaba parte de la competitividad de las naciones (Cho, 1994; Porter, 1990). Moon y Lee (2004) la incluyen en análisis de la competitividad internacional a nivel de empresas, 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 (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).

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**, definida 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 desventajas 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 (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, pg. 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 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 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 esta empresa es una de las empresas de mayor liquidez de España, según el IBEX 35.

Anteriormente se ha resaltado la importancia que tienen los factores del entorno local del país de origen de la empresa, y que ayudan a su éxito 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 ha ido acompañado por 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, 2001; 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 localizadas geográficamente en países desarrollados e industrializados intentan la menor concentración posible de recursos y actividades en solo país particularmente su país de origen y por el contrario diversifican su producción y sus recursos en varios países (Dunning y Lundan, 1998; Moon y Lee, 2004 Anwar, 2003), contradictoriamente con las empresas afincadas en los países en vías de desarrollo o también llamados emergentes, que para competir internacionalmente, concentran sus esfuerzos y recursos en solo país obviamente su país de origen (home based), tal es el caso de las empresas que se ubican en Latinoamérica (Mesquita, Lazzarini y Cronin, 2007; Mesquita y Lazzarini, 2008; Zou, Andrus y Norvell, 1997), pero el caso de las multinacionales latinoamericanas no es las único también ocurre con las empresas multinacionales paquistaníes (Nadvi, 1998) y otras. 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.

Por otro lado, la literatura de los negocios internacionales y del marketing internacional (Hofstede, 1993; Rugman y Hodgetts, 1997) nos muestra que las empresas que compiten en 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 (**entorno internacional de la empresa**) (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 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 numerosos factores que se encuentran en la literatura, éstos se pueden resumir en tres grupos: a) 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) 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) factores sociales y culturales (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vincente, 2007; Rugman y Hodgetts, 1997; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008).

3.1.4. Legitimidad de la empresa

La justificación de inclusión de la variable legitimidad dentro de nuestro modelo de competitividad 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 *International Management*. La importancia de su consideración la encontramos en trabajos como el de Meyer et al (2009), donde los aspectos considerados por la teoría institucional (véase, DiMaggio y Powell, 1983) 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 auditorias 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 nuestro modelo de competitividad, sólo se estudiaran aquellas que podrían condicionar el rendimiento internacional. Estas variables se agrupan en: Certificaciones internacionales, responsabilidad social, y green management.

3.1.4.1. 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; 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 costó 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 llevó 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 de 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.

3.1.4.2. 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. Sin embargo, la gran mayoría de los 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).

La responsabilidad social (RS) se ha descrito como una de las fuentes de ventaja competitiva de la empresa (Rugman y Verbeke, 1998; 1990), y también como 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 (Windsor, 2006).

A modo de ejemplo: podemos citar el caso 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, consiguiendo nuevos profesionales altamente capacitados radicados en las poblaciones más desfavorecidas que podrían trabajar en la propia empresa o en otras. 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 a cargo 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 los 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 internacional en términos de ventas (Bonfiglioli, Moir y Ambrosini, 2006; Nadvi, 1999; Porter y Kramer, 2002).

3.1.4.3. 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, pg. 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.

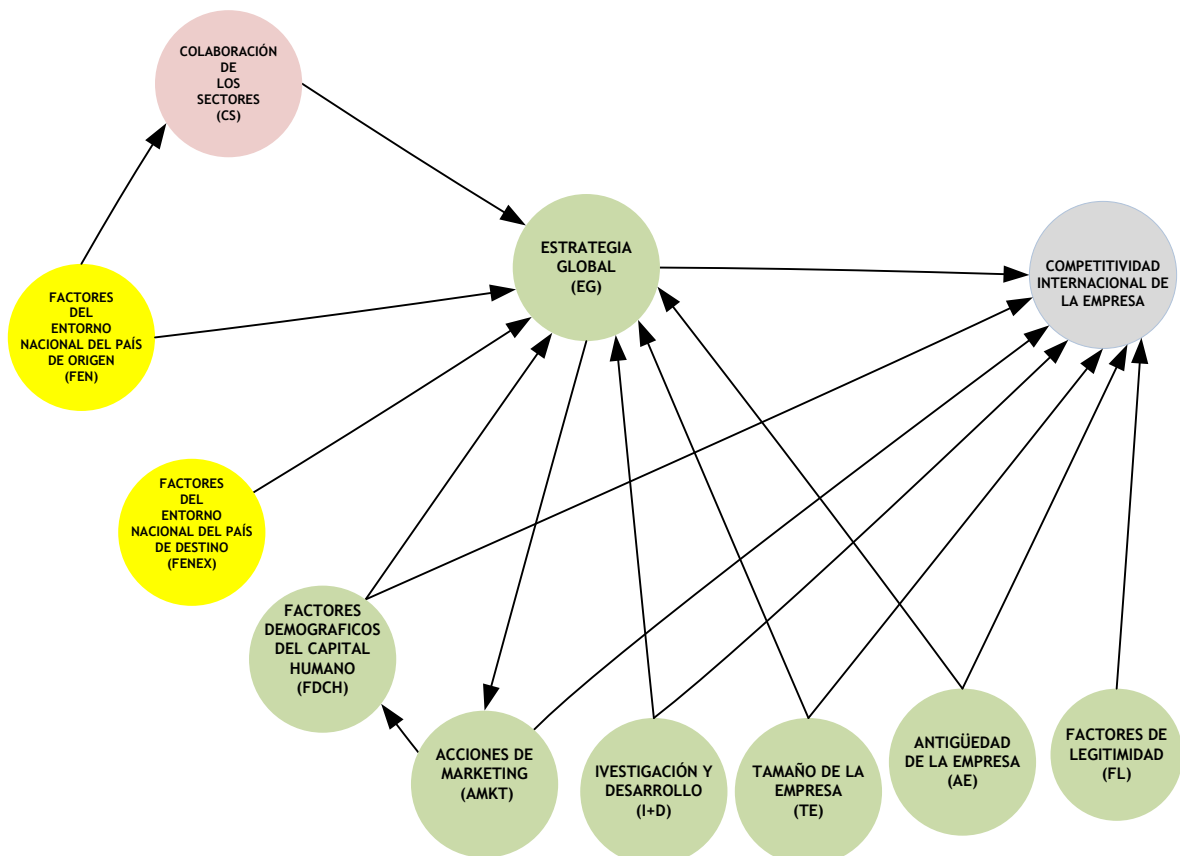
Mientras que para algunas empresas del sector textil, la conciencia ecológica supone un compromiso real. Para otras, es tan sólo una excusa para vender más. Sea cual sea el motivo, ya nadie duda del boom de la “moda verde” (Expansión, 2008). En tal sentido, pensamos que podría ayudar construir ventajas 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.). Es decir, que dicho rendimiento se vería afectado por su comportamiento interno y externo.

El siguiente modelo de investigación (Gráfico 4) 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 sus recursos y capacidades.

Es importante mencionar que se debe tener presente este modelo teórico de competitividad internacional de la empresa (Gráfico 4), cuando se estudie los resultados de dicho modelo, ya que el nuevo modelo o modelo contrastado empíricamente solamente recoge aquellos factores que ejercen influencia en la competitividad internacional de las empresas de Latinoamérica procedentes de economías en desarrollo y/o emergentes. En definitiva el nuevo modelo, ofrece el comportamiento real de las empresas procedentes de dichas economías.

Gráfico 4: Modelo planteado de la competitividad internacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4. Metodología

Decíamos que este trabajo 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 (Gráfico 4), a fin de que nos permita comprender el funcionamiento real de la competitividad internacional de la empresa. Para su evaluación 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. De ahí que sea necesario desarrollar un instrumento (Cuestionario) que nos permita evaluar la competitividad internacional.

4.1. Desarrollo del instrumento de validación del modelo de competitividad internacional

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).

4.1.1. Escala de medida de la competitividad internacional de la empresa

Para medir la competitividad internacional de la empresa (CIE), no existe un gran consenso sobre las medidas a emplear, siendo el ROE (*Return on equity*) y ROA (*Return on assets*) las principales. Otras medidas de CIE como el EVA (*Economic value added*) y MVA (*Market value added*) (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 (Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Zou y Stan 1998) en concreto:

- ✓ *Porcentaje de ventas en el exterior sobre ventas totales (intensidad internacional)*
- ✓ *Porcentaje de beneficio en el exterior sobre beneficio total*
- ✓ *Tasa de crecimiento de las ventas extranjeras*

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*
- ✓ *Satisfacción de los objetivos y metas alcanzadas en el extranjero*

4.1.2. Escala de medida de la estrategia global

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, pg. 463) muestra una medida donde opta por enfrentar la diferenciación nacional y la estrategia de globalización, entendiendo esta por usar una estrategia única independientemente del país al que se atienda. 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*
- ✓ *Nuestros productos/servicios son conocidos a nivel mundial*
- ✓ *Nuestra tecnología está estandarizada a nivel mundial*
- ✓ *Nos encontramos con los mismos competidores en la mayoría de mercados*
- ✓ *Las políticas de marketing pueden estandarizarse a nivel mundial*

4.1.3. Escala de medida de los factores demográficos del capital humano

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, ingeniería 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*
- ✓ *Nivel de estudios (licenciaturas, ingenierías máster, MBA, Ph.D)*
- ✓ *Número de idiomas que habla*
- ✓ *Estancias prolongadas en el extranjero, tanto por motivos de trabajo, de estudios o personales*
- ✓ *Deseo o atracción por viajar a otros países*
- ✓ *El idioma inglés como medio fundamental para hacer negocios en el extranjero*

4.1.4. Escala de medida de las acciones de marketing

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, pg. 231) evaluaba el marketing desde un enfoque más internacional, el cual utilizaba las siguientes preguntas de cuestionario, y que también se utilizaron en este trabajo.

- ✓ 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.

4.1.5. Escala de medida de la investigación y desarrollo

Esta variable, al igual que ocurre con el marketing presenta múltiples posibilidades y repercusiones, pero existe un amplio consenso para su evaluación. 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). Es importante resaltar que el objetivo principal de la I+D, en nuestra investigación no es el de valorar el tipo de I+D (i.e. patentes, personal en I&D) que utilizan las empresas, sino el de valorar la importancia que ésta tiene para la competitividad de las empresas.

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%*

4.1.6. Escala de medida del tamaño de la empresa

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), mientras que en otras investigaciones miden este 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*

4.1.7. Escala de medida de la antigüedad de la empresa

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; 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; Kojima, 2003; Ray et al, 2004). Volviendo a reiterar que nuestra investigación sólo pretende contrastar su importancia si incidir, o inclinarse por un enfoque u otro de los descritos anteriormente. 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*

4.1.7. Escala de medida de la colaboración del sector industrial

4.1.7.1. Cooperación

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, pg. 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*
- ✓ *Es importante mantener buenas relaciones con clientes internacionales*
- ✓ *La existencia de proveedores en el extranjero*
- ✓ *Es importante mantener buenas relaciones con proveedores internacionales*
- ✓ *Son importantes nuestros competidores extranjeros*
- ✓ *Es importante mantener buenas relaciones con nuestros competidores internacionales*

4.1.7.2. Networking

Por otro lado, nos encontramos con una gran cantidad de trabajos que analiza la colaboración de los sectores (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. Belso-Martínez (2006, pg. 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 estratégica en los mercados internacionales, esta definición siempre hace referencia a un tipo de colaboración.

Lin y Chaney (2007) argumentan que la mayor presencia en los mercados extranjeros se debe en parte a la cantidad de redes que posee 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, pg. 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)*

4.1.7. Escala de medida del entorno nacional del país de origen de la empresa

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 de las empresas, y otro referido a los factores del país de destino 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 forma final que hemos empleado es la que se muestra a continuación.

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*
- ✓ *Competidores locales*
- ✓ *Outsourcing (sub-contratación) en su empresa*
- ✓ *Centros de investigación locales*
- ✓ *Las Universidades*
- ✓ *El gobierno*

4.1.8. Escala de medida del entorno nacional de los países de destino

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

Factores del mercado

- ✓ *Gran tamaño del mercado anfitrión*
- ✓ *Crecimiento de la demanda en los mercados anfitriones (el crecimiento potencial)*
- ✓ *Bajos niveles de competición en los mercados anfitriones*

Factores políticos y legales

- ✓ *Estabilidad política*
- ✓ *Acuerdos comerciales internacionales*
- ✓ *Incentivos de reducción del impuesto en el mercado anfitrión*
- ✓ *Incentivos reducciones de impuestos en el país de origen*
- ✓ *Legislación ambiental más benigna*

Factores sociales y culturales

- ✓ *Nivel de vida y servicios públicos*
- ✓ *Actitud de la comunidad hacia la firma*
- ✓ *Las similitudes demográficas de los clientes y consumidores extranjeros (raza, religión, hábitos de consumo, etc.).*

4.1.8. Escala de medida de los factores de legitimidad empresarial

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, pg. 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.

4.1.8.1. De las 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 (SI/NO)

- ✓ ISO 9002-2008
- ✓ ISO 14000
- ✓ El HACPP
- ✓ Otros (indicar)

4.1.8.2. De la 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). En general 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%*

4.1.8.3. Del Green Management

El 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, se tomó el cuestionario planteado por el CCI (2007), en tanto que, tal y como se dijo es una escala de medida desarrollada que ha sido 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)*

4.2. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

La investigación en las ciencias sociales (p.ej. economía y empresas) y del comportamiento se han ido nutriendo poco a poco de herramientas metodológicas más sofisticadas (Cepeda y Roldán, 2004). Gracias a este mayor grado de elaboración, los investigadores sociales han podido diseñar y testar modelos de investigación cada vez más complejos que tratan de explicar la realidad de la ciencias sociales (Cepeda y Roldán, 2004). Entre estas herramientas metodológicas, y concretamente entre las técnicas cuantitativas, en los últimos tiempos han surgido los denominados Modelos de Ecuaciones Estructurales (Structurals Equation Modeling), los cuales tienen como característica fundamental el poder hacer regresiones múltiples entre variables y variables latentes (Cepeda y Roldán, 2004, pg. 3). Los modelos de ecuaciones estructurales (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. El método que se utilizará para la evaluación de las hipótesis es el de los MEE, concretamente con la de la técnica "PLS" (Partial Least Squares) utilizando para ello el software PLS Graf 3.0. La elección de dicha

técnica viene justificada por las contribuciones del profesor Herman Wold (1979) al departamento de Econometría de la “Université de Genève”, quien afirma que esta técnica es la más adecuada cuando nos encontramos en una investigación en el que se conoce poco del estudio, o el conocimiento teórico y empírico es escaso. La técnica PLS utiliza el algoritmo de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (Ordinary Least Squares, OLS), que están diseñados para reflejar condiciones tanto teóricas como empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento. Acorde con Barclay, Higgins y Thompson (1995) la metodología PLS implica seguir un enfoque en dos etapas o pasos (modelo de medida y modelo estructural o global). El primero especifica las relaciones entre las variables observables y los conceptos teóricos (i.e. fiabilidad del ítem y de constructo, validez convergente y validez discriminante). La segunda etapa evalúa el modelo estructural, es decir evalúa los pesos y las magnitudes de las relaciones entre las variables latentes, donde el objetivo principal es confirmar en qué medida las relaciones causales que especifican el modelo propuesto son consistentes con los datos disponibles (i.e. tamaño de la muestra).

Además debe indicarse que la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales, con PLS u otros enfoques, es una técnica de análisis multivariante muy conocida y puede ser fácilmente apreciada en publicaciones internacionales. Por tanto, no se profundizará más en su desarrollo teórico.

5. Validación del modelo de competitividad

5.1. Población y muestra

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, era necesario seleccionar una muestra localizada en un país en vías de desarrollo o emergente, 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, de acuerdo con los análisis realizados por el IMD y WEF (2008), que 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 el de otros países de la región del sur de América con similares características,

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 de 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:

- ✓ Agroindustria
- ✓ Agropecuario
- ✓ Artesanía
- ✓ Calzado y pieles
- ✓ Hidrocarburos
- ✓ Joyería
- ✓ Madera y papeles
- ✓ Metal mecánico
- ✓ Minería
- ✓ Minería no metálica
- ✓ Pesquero
- ✓ Químico
- ✓ Sidero-metalúrgico
- ✓ Textil
- ✓ Otros sectores

Puesto que los organismos encargados del comercio internacional de Perú 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 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 (productos no tradicionales como camisetas, yogurt, conservas de pescados, etc.), 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 pg.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 103 encuestas (tres fueron no válidas). 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

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.

Las empresas estudiadas se presentan en la Tabla 2, agrupadas por sectores productivos, y ordenadas por su crecimiento en lo que respecta al comercio exterior durante 2005, (exportaciones con valor añadido).

Tabla 2. 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)

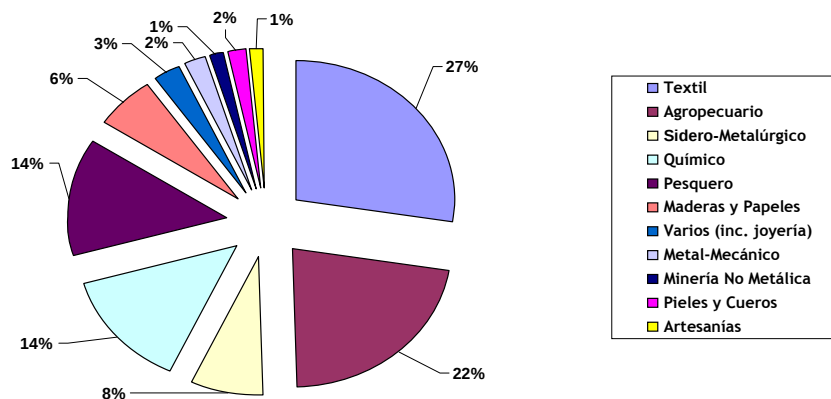
La selección de las referidas empresas se hizo atendiendo a la actividad en la clasificación del MINCETUR sobre las principales provincias con potencial exportador y los sectores con mayor participación internacional.

5.2. 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 del modelo de competitividad internacional de la empresa.

La muestra estaba compuesta por 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 este organismo la provincia de Lima concentra el 70% del tejido productivo industrial de este país. La distribución resultante de las distintas empresas analizadas en función de dichos sectores es la que aparece en el Gráfico 5.

Gráfico 5: 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.

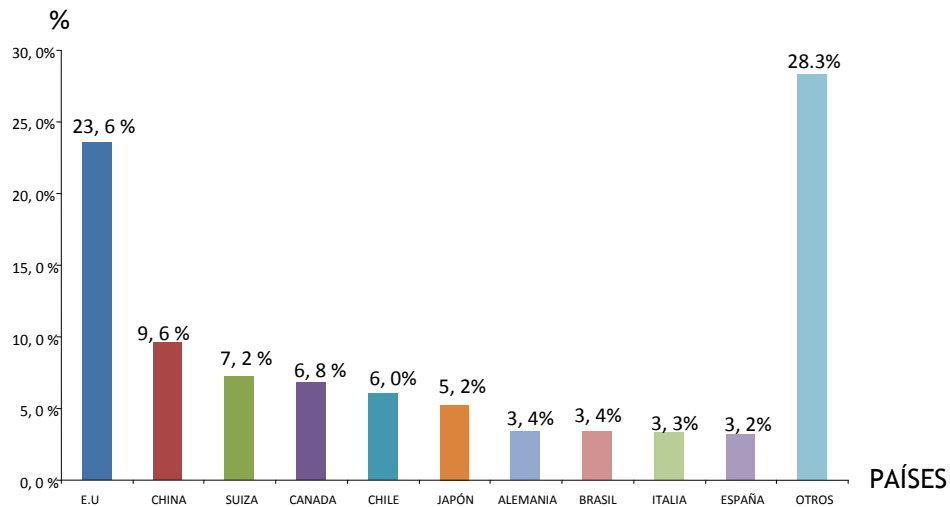
Según el Gráfico 5 se puede resaltar que los sectores más competitivos y con mayor presencia internacional, acorde con la muestra analizada, corresponden a los sectores, textil (27%), agropecuario (22%), químico (14%) y pesquero (14%). Mientras que los sectores menos competitivos serían el de artesanías (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, 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. El Gráfico 6 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.

Gráfico 6: Principales mercados de destino 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.

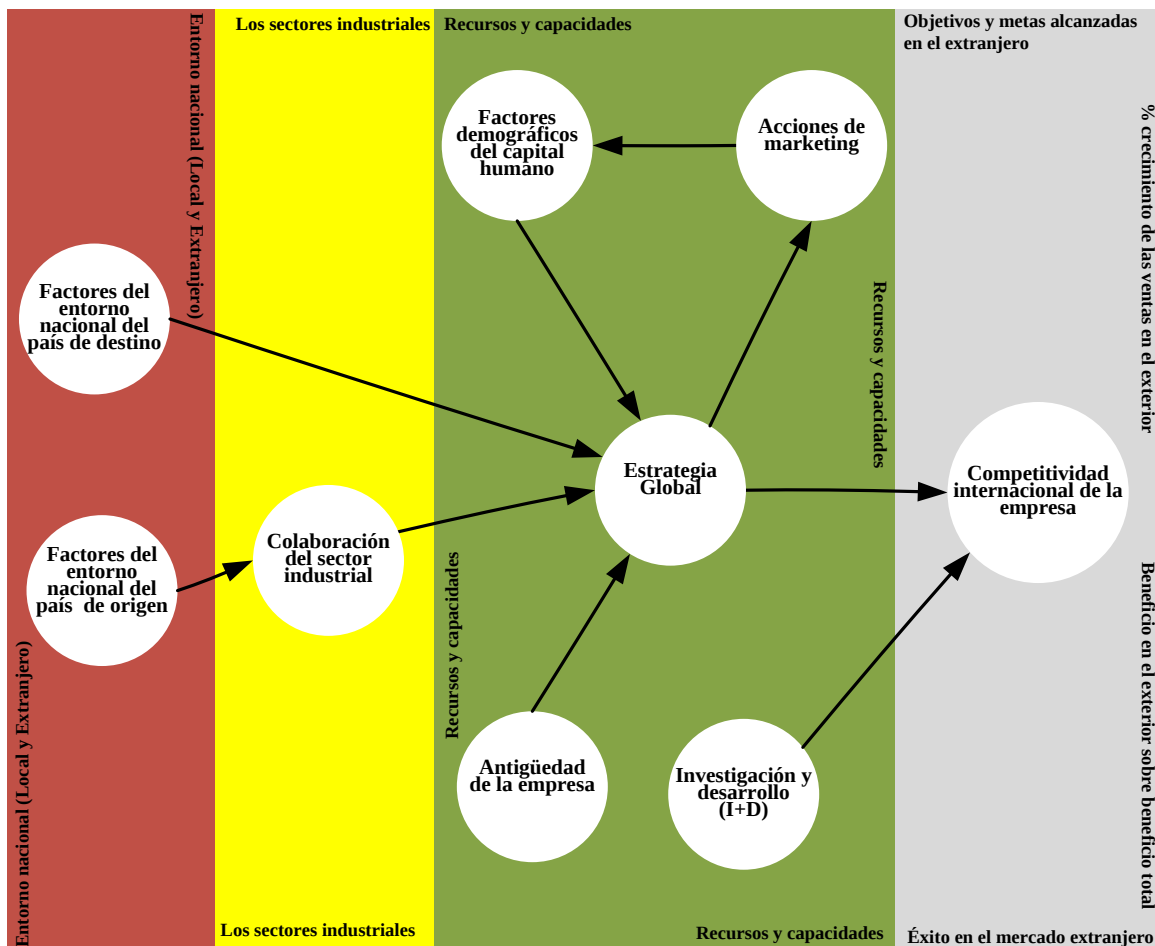
Por otra parte, en lo que respecta a la pregunta sobre si considera o emplea el idioma inglés como el idioma principal para hacer negocios en el extranjero, sólo el 40% de las empresas ha considerado que si es su idioma principal, mientras que existe un 60% de empresas que emplea otros idiomas para realizar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

5.3. Discusión del modelo de competitividad internacional de la empresa

Con este modelo de competitividad internacional de la empresa (Gráfico 7) 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.

Gráfico 7: Modelo de competitividad internacional de la empresa



El uso de una estrategia global de la empresa frente una estrategia de diversificación nacional y adaptación a los mercados explica la competitividad internacional de la empresa o su sinónimo rendimiento internacional 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 constituyéndose también en otro factor determinante de ventaja competitiva internacional.

Es interesante observar cómo el sector industrial juega un papel muy importante en uso de la estrategia global, lo que parece reforzar los planteamientos realizados por Porter (1990). En esta misma línea, la presencia de capital humano en la empresa con características específicas, se debe directamente a las actividades de marketing internacional que explican este fenómeno, y estas, a su vez, están explicadas directamente por la estrategia global.

Los resultados obtenidos de nuestro análisis muestran cierto grado de coincidencia con la mayoría la literatura revisada, 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 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 de la competitividad internacional (ver Peña-Vinces, 2009), hemos observado que el mercado extranjero ejerce influencia positiva sobre la empresa. 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%.

De acuerdo con 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.

Por otra parte, 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. 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) en el modelo de competitividad de la empresa planteado, también se puede observar, que las características de las personas cumplen un papel muy importante en la

competitividad internacional de las empresas de los países en vías de desarrollo. 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 (ver anexos), 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 cómo las actividades de investigación y desarrollo (I+D) juegan un papel trascendental en el rendimiento internacional de las empresas 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 las hipótesis planteadas 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, 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. 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). 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.

Finalizamos esta obra resaltando 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.

6. Conclusiones e implicaciones de gestión y política

6.1. Conclusiones

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. Dicho de otro modo, este es el principal factor determinante del rendimiento internacional o, si se quiere, 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 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 qué el entorno internacional, en el que operan es quien favorece la estandarización de sus productos. Es decir, el tamaño del mercado anfitrión, la tasa de crecimiento de la demanda, las redes regionales y geografía económica, 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.) 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 no sería posible sin la colaboración del sector. Es decir, que dicho funcionamiento se encuentra asociado a la colaboración de sus proveedores, 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, o de 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, según 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 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, además de estar afectados por las acciones de los gobiernos en la promoción de ciertos sectores, con la aplicación de determinadas políticas macroeconómicas o internacionales que favorecen la internacionalización de las empresas. 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, nuestros resultados han revelado que el funcionamiento de la estrategia global en los mercados extranjeros, 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. 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 este 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 analiza la contribución del capital humano con relación al rendimiento internacional de las empresas, 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 asegura necesariamente la presencia de personal cualificado a nivel global, sino que en ocasiones constituye un mero requisito, ya sea para un cambio de estatus o por los incentivos que reciben los trabajadores cuando realizan este tipo de estudios. Este hecho también se podría confirmar con la ausencia de las universidades peruanas en los rankings mundiales, 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. 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 unificarlos, 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, 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, cuando se analiza el efecto de las acciones de marketing internacional sobre el rendimiento vemos que no muestra una relación significativa, pese a que existe cierto apoyo empírico. 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, 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 Multilatinas 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.

También resulta de interés observar la relación existente entre la estrategia global de la empresa y las acciones de marketing internacional, 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, dadas 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 muchos trabajos, como uno de los principales factores determinantes del rendimiento internacional (Lefebvre, Lefebvre y Bourgault, 1998; Ito y Pucik, 1998; Gustavsson, Hansson y Lundberg, 1999; Sampson, 2007; Zeng et al, 2008). Al considerar esta variable, se observa 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, estando, probablemente, más orientadas al proceso.

Los resultados también parecen confirmar que la antigüedad de la empresa de las Multilatinas peruanas, es un factor determinante para competir en el extranjero y que contribuye positivamente con la globalidad de la empresa.

Finalmente, del resto de las relaciones que se plantearon en el modelo de competitividad internacional de la empresa, 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. En efecto, en las Multilatinas peruanas de los sectores aquí estudiados, 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 por este tipo de medidas a fin de que ayuden a mejorar las relaciones de la empresa con su entorno interno y externo (stakeholders).
- Que algunos de los factores del entorno nacional del país de origen de las empresas tales como clientes, competidores, outsourcing, los centros de investigación local, el rol de las universidades, y la labor de los gobiernos ayuden al funcionamiento de la estrategia global de la empresa en los mercados internacionales. 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 el mercado nacional (su país de origen) no condicione sus operaciones comerciales. Los resultados sin embargo, parecen apuntar a que existe una ligera tendencia de la empresa por comenzar con una estrategia de diversificación nacional y de adaptación a los mercados.
- Que las características del personal sean las responsables del rendimiento internacional de la empresa.
- La relación existente entre la investigación y desarrollo y la estrategia global de la empresa.

- La relación existente entre las acciones de marketing internacional y el rendimiento internacional.
- Que el tamaño de la empresa influya positivamente en la estrategia global y en la competitividad de la internacional de la empresa. Una de las explicaciones del porqué 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 empresas Multilatinas peruanas opera mediante 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.

6.1. Implicaciones para la gestión y la política

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 éste a cargo de un buen personal y con las características que se describían anteriormente. 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 del modelo de competitividad internacional de la empresa 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 a comenzar su proceso de internacionalización, ya que las 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. Pensamos que en etapas más maduras este 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, Ecuador. Sin embargo, en esta investigación no se ha podido contrastar el

impacto que tienen estas acciones en la competitividad 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 de cada empresa, de manera particular.

Por otro lado, 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 sigue 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 dicho en apartados anteriores, las empresas son el principal generador del desarrollo económico de los países y, consecuentemente, las que propician la salida de la situación de subdesarrollo de los países.

7. Limitaciones del modelo de competitividad

Podemos afirmar que ningún estudio empírico se encuentra exento de limitaciones y el nuestro 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-SEM 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.

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 mediante 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 lo 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.

8. Propuestas para investigadores de la competitividad

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.

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.

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 muestra de otros países de la región o con terceros países (p.ej. España, Chile o Brasil), permitirá 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.

9. Bibliografía

- 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 trenes. *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.
- Akamatsu, K. (1962). A historical pattern of economic growth in developing countries. *Journal of Developing Economies*; Vol. 1, Iss.1, pp. 3-25.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*; Vol. 1, Iss. 17, pp. 99-110.
- Barney, J. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*; Vol. 7, Iss.15, pp. 469.
- 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.
- 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.
- 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.
- Borrus, M. (1997). Left for dead: Asian production networks and the revival of US electronics, en: <http://brie.berkeley.edu/publications/WP100.pdf>.

- 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.
- 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.
- Carpano, C., Rahman, M., Roth, K. y Michel, J.G. (2006). International competition in mature, localized industries: evidence from the U.S. furniture industry; *Journal of Business Research*; Vol. 59, pp. 630-637.
- Casillas, J.C. (2001). Introducción a la administración internacional. *Edición Digital @ tres S. L.* Sevilla-España.
- Centro de Comercio Internacional (CCI) (2007) Software Interactive; www.intracen.org (OMC).
- 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.

- 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.
- 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. y Moon, H.C. (2000). From Adam Smith to Michael Porter, evolution of competitiveness theory. *World Scientific Publishing Co.*
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 partner's model: France Telecom, Alcatel, and the global telecommunications industry. *European Management Journal*; Vol.12, Iss.1, pp. 59-66.
- 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*.
- 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.
- 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.
- Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). Organisational legitimacy: social values and organisational behavior. *Pacific Sociological Review*; Vol. 18, Iss. 1, pp. 122-136.
- 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.
- 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.

- Expansión (2008). La moda se viste de verde. Publicado el 07/03/2008, por Rosario Fernández.
- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*; Vol.11, pp. 57-78.
- Ferrier, F. (2001). Navigating the competitive landscape the driver and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*; Vol. 44, pp. 858-877.
- 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
- García, E. (2002). Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe (LC/G.1941), (CAF) Santiago de Chile-Chile.
- 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.
- Grant, R.M. (1991). Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications Cambridge, MA, Basil Blackwell.
- 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.
- Hao-Sung, J. (2003). The role of information Technology in international competitiveness: Taiwan's experience. Dissertation, *Library and archive Canada*.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- López, J. y García, R. (2005). Technology and export behavior: a resource-based view approach. *International Business Review*; Vol. 14, Iss. 5, pp. 539-557.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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, 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.
- 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.
- 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. y Lee, D. (2004). The competitiveness of multinational firms: a case study of Samsung Electronics 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. Comparative analysis of competitiveness on the Peruvian and Chilean economies from a global view. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. Vol. 14, Iss. 27, pp. 87-105
- Perry, M. (2007). Business environments and cluster attractiveness to managers. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, Iss. 1, pp. 1-24.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *Harper and Row*. New York-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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. 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.
- 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*.
- Schone, P. (2007). Does increased international competition increase need for training. *Applied Economics Letters*; Vol. 14, pp. 151-155.
- Scopus (2011). 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.
- 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.
- 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.

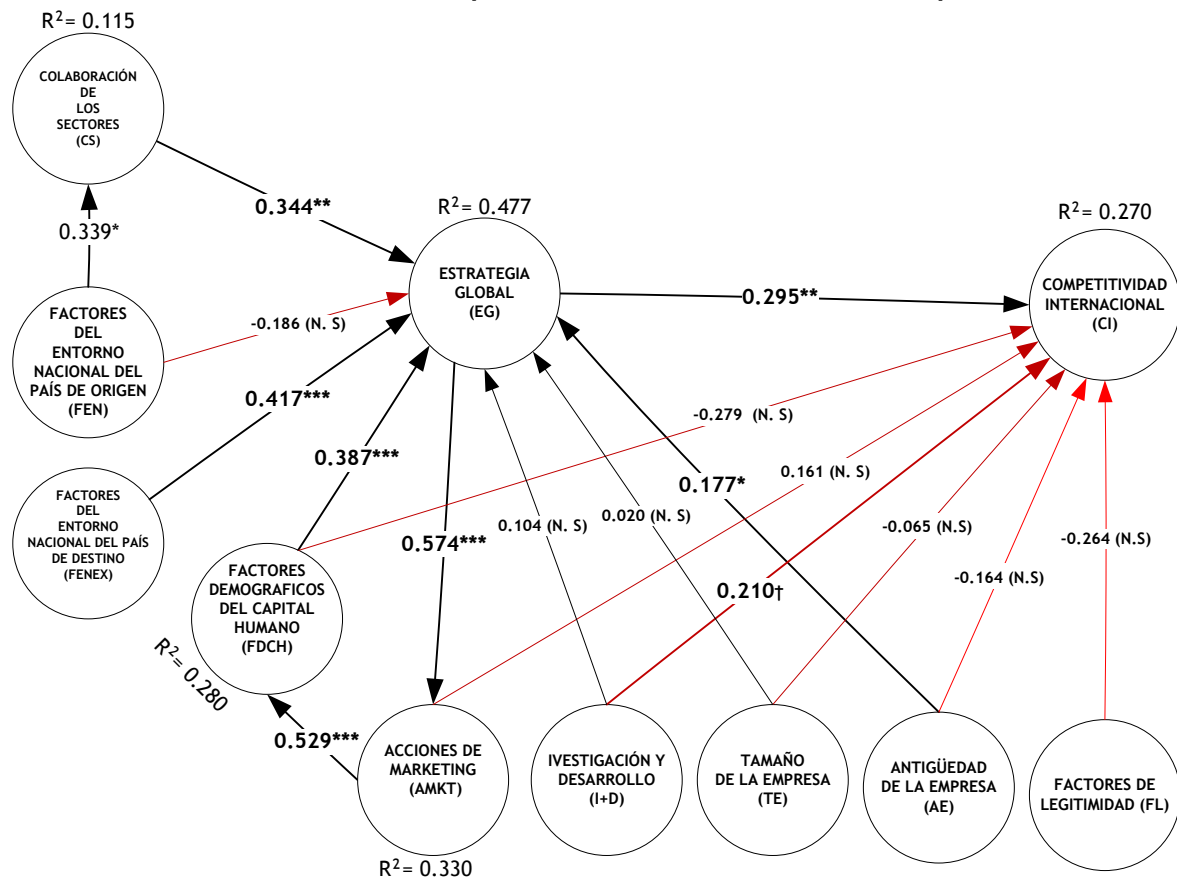
- Subhash, J. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*; Vol. 53, pp. 70-79.
- Subira, E. (1995). Algunas reflexiones sobre la competitividad. La innovación en la empresa, en *Guarnizo J. Ed.* pp. 2141-2150.
- Sunat (2006). Superintendencia Nacional de Administración Tributaria; <http://www.sunat.gob.pe>.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Villareal, R. y Villareal, R. (2002). *México competitivo al 2002. Ed. Plaza y Valdes, México D.F.*
- 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.
- WEF (2008). The Global Competitiveness Report 2007-2008, World Economic Forum. <http://www.weforum.org>.
- Wheeler, C., Ibeh, K. y Dimitratos, P. (2008). UK. Export performance research: review and implications. *International Small Business Journal*; Vol. 26, pp. 207- 239.
- 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.
- 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. Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge and international growth of Technology-based new firm. *International Business Review*; Vol.11, pp. 279-304.
- 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.
- 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.

9. Anexos

Anexo 1:

Resultados del PLS-SEM de la competitividad internacional de la empresa



Nota: NS= No soportada.

† $p < .1$ (999 T= 1.282)

* $p < .05$ (999 T= 1.646)

** $p < .01$ (999 T= 2.330)

*** $p < .001$ (999 T= 3.098)

Anexo 2:

Hipótesis del modelo del modelo de competitividad internacional de la empresa

	HIPÓTESIS	Paths (β)	Valor t	Soporte
H1A	La presencia de una estrategia global de la empresa influirá positivamente en la <i>competitividad internacional de la empresa</i>	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 la <i>competitividad internacional de la empresa</i>	-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 la <i>competitividad internacional de la empresa</i>	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 la <i>competitividad internacional de la empresa</i>	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 la <i>competitividad internacional de la empresa</i>	-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 la <i>competitividad internacional de la empresa</i>	-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 local) influirán positivamente en el uso de una estrategia global de la empresa, frente a una estrategia de diferenciación nacional	-0.186	0.908	NO
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	La <i>competitividad internacional de la empresa</i> estará influida positivamente por su legitimidad empresarial (i.e. responsabilidad social, green management, y las certificaciones internacionales como las ISO).	-0.264	2.442	NO

NOTA: (basado en una distribución t de una cola)

† p < .1 (999 T= 1.282)

* p < .05 (999 T = 1.646)

** p < .01 (999 T = 2.330)

***p < .001 (999 T= 3.098)

Anexo 3:

Modelo de competitividad internacional de la empresa: En economías en desarrollo y/o emergentes de Latinoamérica

Peña-Vinces JC y Triguero R

La encuesta



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. 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 públicas, 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%
☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

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>Cientes locales</i>							
<i>Competidores locales</i>							
<i>Outsourcing (Sub-contratación)</i>							
<i>Centros de investigación local</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</i>		

Modelo de competitividad internacional de la empresa: En economías en desarrollo y/o emergentes de Latinoamérica

Peña-Vinces JC y Triguero R

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
Los clientes internacionales son importantes para su empresa							
Es importante mantener buenas relaciones con clientes internacionales							
La existencia de proveedores en el extranjero							
Es importante mantener buenas relaciones con proveedores internacionales							
Son importantes nuestros competidores extranjeros							
Es importante mantener buenas relaciones con nuestros competidores internacionales							

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.

Asígnele un peso a cada factor con una x donde: 1 nada importante y 7 muy importante.

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

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%

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

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%

GREEN MANAGEMENT

Responda con una x o cruz

SI NO

Su empresa cuenta con una política estricta respecto al control y manejo de los residuos sólidos	☐	☐
Mantiene un registro sobre el detalle y cantidad del origen y destino de los residuos sólidos	☐	☐
Su empresa trabaja con proveedores que tienen en cuenta la ecología.	☐	☐
Sus empleados están capacitados y concienciados sobre las bondades de la gestión ecológica.	☐	☐
Su empresa realiza un control estricto de la cantidad de emisiones de gases tóxicos que emite su planta	☐	☐

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%

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%

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%

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%

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%

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

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:

Exportación a través de agentes locales puntuales	
Exportación a través de distribuidor permanente	
Exportaciones directas	
Licencias	
Filial de ventas en cooperación	
Otros métodos (señale cual):	

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

Fin de la encuesta, muchas gracias por su valiosa contribución

Atte. Prof. Dr. JESÚS C. PEÑA VINCES

E-MAIL de contacto: jesuspvinces@us.es

Tlfs. (0034) 663 2666 52 (0051) 791 4047

You always trust in God

