

# La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores

## The Firm's Internationalization: The Experiential Knowledge as Determinant of Performance in Foreign Markets

Julia Martín Armario\*  
M. Ángeles Rastrollo Horrillo\*\*  
Eva M. González Robles\*\*\*

*Sumario: 1. Introducción. 2. El conocimiento en la expresión internacional de la pequeña empresa: fundamentos teóricos. 2.1. Internacionalización y conocimiento. 2.2. La gestión del conocimiento. 2.3. Compromiso con el mercado. 3. Modelo propuesto. 3.1. Desarrollo de las hipótesis. 4. Metodología. 4.1. Universo y ámbito del estudio. 4.2. Muestra y recogida de datos. 4.3. Instrumentos y escalas de medida. 4.4. Procedimiento de análisis. 5. Resultados. 5.1. Resultados de los modelos de medida. 5.2. Resultado del modelo estructural propuesto. 6. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**Recepción del original:** 14/05/2007

**Aceptación del original:** 09/12/2008

**RESUMEN:** Este artículo aborda el proceso de internacionalización de la empresa, utilizando las aportaciones de la Teoría de la Empresa Basada en el Conocimiento (TBC) para complementar la literatura sobre negocios internacionales y desarrollar un marco conceptual sobre la contribución del conocimiento experimental en la obtención de mejores resultados en los mercados exteriores. Para ello, utilizando la metodología SEM, se relacionan los dis-

\* Profesora Contratada Doctora. Codirectora de la Cátedra Extenda de Internacionalización de la UMA. Universidad de Málaga. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus El Ejido s/n. 29071 Málaga (España). e-mail: [juar@uma.es](mailto:juar@uma.es).

\*\* Profesora Titular de Universidad. Codirectora de la Cátedra Extenda de Internacionalización de la UMA. Universidad de Málaga.

\*\*\* Profesora Colaboradora. Universidad de Málaga.

tintos niveles de conocimiento experimental sobre el stock de conocimiento de la empresa y la influencia de este stock en la adaptación de las capacidades organizativas a su entorno de mercado. Asimismo, se aporta evidencia empírica que relaciona la Gestión del Conocimiento con los resultados que una muestra de pequeñas y medianas empresas exportadoras andaluzas obtienen en mercados exteriores.

**Palabras clave:** Internacionalización, gestión del conocimiento, resultados de exportación, pequeñas y medianas empresas.

**Código JEL:** M1, F23

**ABSTRACT:** This article examines the internationalization process of the firms, integrating contributions from the knowledge-based theory of the firm and the literature on international business to develop a conceptual framework for the contribution of experiential knowledge to improved performance in foreign markets. For this purpose, the structural equation modeling methodology is used to relate the different levels of experiential knowledge with the firm's stock of knowledge and the influence of this stock of knowledge on the adaptation of organizational capabilities to the market environment. Likewise, the work provides empirical evidence relating knowledge management to foreign market performance in a sample of Spanish small and medium-sized export firms.

**Keywords:** Knowledge management, internationalization, export performance, small and medium-sized firms.

**JEL Classification:** M1, F23

## 1. Introducción

En un contexto globalizado, la internacionalización de la empresa se configura como un hecho fundamental, lo que ha provocado el interés creciente por éste fenómeno tanto desde el ámbito de la gestión como desde la investigación.

La revisión de la literatura existente muestra los diferentes marcos conceptuales para explicar este fenómeno. Un primer grupo de modelos se enmarca en el llamado enfoque económico que trata de explicar la existencia de la empresa multinacional: Teoría de la Ventaja Monopolística (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976), Teoría de la Internalización (Buckley y Casson, 1976, 1985), Teoría de los Costes de Transacción (Anderson y Gatignon, 1986) y el Paradigma Ecléctico (Dunning, 1979, 1980; 1988). Un segundo grupo lo conforma el enfoque gradualista que define la internacionalización como un proceso secuencial en el que las empresas, a través de un proceso de aprendizaje, adquieren conocimiento sobre los mercados exteriores lo que les permite incrementar su nivel de compromiso en los mismos (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980).

En los últimos años han surgido otras corrientes de investigación relevantes en el ámbito de la internacionalización: La Perspectiva Directiva Actitudinal (Calof y Beamish, 1995), modelos basados en la Teoría de Recursos y Capacidades (Blofgood y cols., 1996), el enfoque de Redes Internacionales (Johanson y Mattson, 1988; Holmlund y Hock, 1998; Madsen y Servais, 1997; Hadley y Wilson, 2003; Blomstermo y cols., 2004), o el surgido desde la literatura de entrepreneurship para las denominadas empresas «*Born Global*» (McDougall y Oviatt, 2000; Kuemmerle, 2002; Andersson y Wictor, 2003; McDougall y cols., 2003; Rialp, Rialp y Knight, 2005).

Nuestro interés en esta investigación se centra en la internacionalización de pequeñas y mediana empresas que comienzan su acceso a los mercados exte-

riores con fórmulas simples como la exportación para derivar, en función de la experiencia y del éxito obtenido, a formulas más complejas que requieren un mayor nivel de compromiso. Diversas investigaciones han mostrado que, en las fases más tempranas, la internacionalización de este tipo de empresas puede estar influida por las características del sector, en concreto, por la fase del ciclo de vida en la que se encuentre (Andersson, 2004). Así, en sectores muy maduros, como es el caso de la muestra analizada, donde la tasa de cambio es muy pequeña, el enfoque teórico basado en el aprendizaje puede ser muy apropiado, mientras que en los sectores en crecimiento, el enfoque basado en el *international entrepreneurship* ofrecería una explicación más adecuada.

En el enfoque de internacionalización basado en el aprendizaje se explicita el rol del conocimiento de la empresa en el desarrollo de sus actividades en mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977; Blomstermo y Sharma, 2003). Se argumenta que la acumulación de este conocimiento de mercado incrementa la habilidad de la empresa para coordinar sus actividades internacionales así como la disposición de la empresa para comprometer recursos en esas actividades (Hadjikhani, 1997).

Paralelamente, en el campo de la dirección estratégica de la empresa, se ha ido configurando un marco teórico que se conoce como la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento (TBC). Dicha teoría postula que la adquisición y el uso de conocimiento relevante es la clave explicativa de los resultados competitivos de la organización (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001).

Desde el ámbito del marketing se ha especificado la falta de conocimiento como uno de los principales problemas para el desarrollo de las exportaciones (Morgan y Katsikeas, 1998), aunque no se ha integrado en un marco teórico de TBC que incluya los distintos niveles de conocimiento (individual y organizativo) y el uso de ese conocimiento en el desarrollo de capacidades organizativas para la adaptación de la empresa a su entorno.

Asimismo no existen muchas investigaciones que traten el tema de la Gestión del Conocimiento en mercados exteriores (Morgan y cols., 2003). Algunos estudios empíricos han examinado las implicaciones de la gestión del conocimiento en empresas multinacionales y en el contexto de las joint-venture (Subramaniam y Venkatraman, 2001; Lane, Salk y Lyles, 2001), pero existen carencias en el estudio de las empresas exportadoras. Esta omisión es importante dado que las exportaciones son uno de los modos de entrada en mercados exteriores más utilizados por las pequeñas empresas (Lamb y Liesch, 2002; Peng y York, 2001).

Los pocos estudios que han investigado el efecto del conocimiento sobre mercados exteriores en los resultados han obtenido efectos positivos de ese conocimiento en la satisfacción del exportador (Wang y Olsen, 2002) y en los resultados en los países de destino (Li y Cavusgil, 2000).

La revisión conjunta de la literatura sobre Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento y sobre Internacionalización permite poner de manifiesto la oportunidad de relacionar ambos enfoques en el ámbito de las exportaciones de las pequeñas empresas para verificar la influencia de la gestión del conocimiento en el compromiso adquirido y en los resultados obtenidos en mercados exteriores.

El objetivo central de esta investigación es explorar las conexiones entre gestión del conocimiento sobre mercados exteriores, compromiso con dichos mer-

cados y resultados obtenidos por pequeñas empresas pertenecientes a sectores no intensivos en tecnología, que comienzan su acceso a los mercados exteriores con fórmulas simples como la exportación.

Nuestra investigación proporciona dos contribuciones principales. La primera, al integrar las aportaciones de la TBC con la literatura sobre negocios internacionales permite clarificar un marco conceptual sobre la contribución de la gestión del conocimiento en la obtención de mejores resultados en mercados exteriores. Para ello, utilizando la metodología SEM se relacionan los distintos niveles de conocimiento experimental sobre la base de conocimiento de la empresa y la influencia de esta base de conocimiento en la adaptación de las capacidades organizativas a su entorno de mercado. En segundo lugar, se aporta evidencia empírica que relaciona la gestión del conocimiento con los resultados que una muestra de empresas exportadoras andaluzas obtienen en mercados exteriores.

El artículo se ha estructurado en seis epígrafes. Tras esta primera introducción, en el segundo epígrafe se realiza una revisión bibliográfica de los fundamentos teóricos que dan soporte a nuestra investigación. Seguidamente, se proponen el modelo y las hipótesis a contrastar. En el cuarto epígrafe se desarrolla la metodología y procedimientos de análisis de la investigación empírica, para finalizar, en los epígrafes quinto y sexto, con la descripción de los resultados y las principales conclusiones que de ellos pueden extraerse.

## **2. El conocimiento en la expansión internacional de la pequeña empresa: fundamentos teóricos**

### **2.1. INTERNACIONALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO**

En los años 70 los investigadores en negocios internacionales, especialmente Johanson y sus colegas (Johanson y Vahlne, 1977, 1990) argumentaron que el conocimiento de mercado de una empresa determina su internacionalización. Para estos autores el conocimiento del mercado es un elemento básico, en la medida en que las decisiones relacionadas con el compromiso de nuevos recursos están basadas en diferentes tipos de conocimiento: conocimiento genérico y conocimiento específico. Este último se adquiere mediante el funcionamiento de la empresa en el mercado, esto es, mediante la experiencia directa (por lo que se conoce también como conocimiento experimental), mientras que el primero es un conocimiento transferible de unos mercados a otros sin excesiva dificultad. Las actividades actuales, que reflejan el desarrollo de la operativa empresarial en el mercado exterior, son la principal fuente de experiencia para la empresa, mientras que las decisiones de compromiso de nuevos recursos en ese mercado son respuesta a los problemas y/o a las oportunidades que en él se perciben como consecuencia de la experiencia adquirida y del desarrollo de operaciones en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). El modelo predice que, en un país concreto, la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que realiza en dicho mercado.

Investigaciones posteriores han incidido en el tema del desarrollo del conocimiento como motor que conduce el proceso de internacionalización (Ericsson y

cols., 2000; Blomstermo, Ericsson y Sharma, 2004; Blomstermo y cols., 2004). Estos autores destacan igualmente la importancia del conocimiento experimental, crítico para la internacionalización, y distinguen tres componentes: institucional, de internacionalización y de negocio. El conocimiento institucional se refiere al conocimiento experimental del gobierno, estructura institucional, normas y valores del mercado. El componente de internacionalización concierne al conocimiento de las propias capacidades y recursos de la firma para acometer las operaciones internacionales (Yu, 1990). Es específico de cada empresa y sirve de nexo de unión de todas las actividades de internacionalización de la misma, estando integrado en las rutinas, normas y estructura de la organización. Por conocimiento del negocio se entiende el conocimiento experimental sobre clientes, mercado y competidores. Estos tres aspectos del conocimiento experimental están íntimamente relacionados de manera que una falta de conocimiento del componente de internacionalización influirá en la acumulación del componente de negocios o el institucional en un mercado exterior.

Uno de los problemas que existe con este conocimiento experimental es que se trata de conocimiento tácito, asociado a la(s) persona(s) que intervienen en el proceso (Brown y Duguid, 1998; O'Dell y Grayson, 1998). Para que el resto de la organización pueda utilizar este conocimiento es necesario convertirlo de conocimiento tácito individual en conocimiento explícito organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1998). Este es precisamente el objeto de análisis de la TBC, que teóricamente se encuadra en la teoría más amplia basada en los recursos.

## 2.2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La TBC considera que los resultados empresariales son consecuencia de la posesión de diferentes bases de conocimiento y diferentes capacidades para la creación, transferencia y aplicación de ese conocimiento. De este modo, la gestión del conocimiento puede ser considerada como una capacidad básica de la empresa que determina la creación de valor (Grant, 1996a).

La gestión del conocimiento es el proceso organizativo tendente a desarrollar y organizar una base de activos intelectuales para conseguir los objetivos estratégicos (Grant, 1996b; Spender, 1996). La habilidad de una empresa para crear y aplicar conocimiento es clave en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1996a; 1996b; Nonaka, 1994).

El proceso de gestión del conocimiento conlleva la realización de un conjunto de actividades diversas relacionadas con el activo conocimiento. Estas actividades son: la identificación, creación, desarrollo, transferencia, difusión, y posterior utilización del conocimiento, esto es, incorporación a los procesos y productos. A nivel organizacional la TBC indica que el conocimiento debe diseminarse o compartirse entre las personas para que se produzca el aprendizaje (Nonaka, 1994).

Son relativamente recientes las aportaciones en Gestión del Conocimiento y más aun si nos centramos en el conocimiento específico sobre mercados exteriores. Si bien en un principio, el ámbito de estudio se circunscribía al área de I+D, la creciente relevancia de la gestión del conocimiento ha llevado tanto a investi-

gadores como a los propios dirigentes de las empresas a integrar a todas las áreas de la empresa. (Hoegl y Schulze, 2005; Thorpe y cols., 2005; Haas y Hansen, 2005; Sabherwal y Becerra-Fernández, 2003; Kearns y Lederer, 2003)

Existe además evidencia empírica del efecto positivo de la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) y de los flujos y stocks de conocimiento sobre los resultados de la empresa (DeCarolis y Deeds, 1999; Real, J.C.; Leal, A. y Roldán, J.L., 2006). Pero, generalmente, los estudios existentes emplean un enfoque parcial limitado a determinados aspectos de la gestión del conocimiento. En concreto, la investigación teórica y empírica en la TBC se ha centrado principalmente en sectores dinámicos intensivos en tecnología como los semiconductores, biotecnología y farmacéutico. Por ello se ha enfatizado el conocimiento técnico y la I+D en detrimento del conocimiento relacionado con el entorno de mercado de una organización (Lord y Ranft, 2000). En concreto, la empresa exportadora necesita gestionar el conocimiento experimental, que ya se ha argumentado como imprescindible para el desarrollo de su actividad internacional (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Ericsson, y cols., 1997; Blomstermo y cols., 2004; Forsgren, 2000, 2001).

La gestión del conocimiento implica asegurar que el conocimiento se convierta en capacidades a nivel organizacional que facilite la realización de tareas para adaptarse con éxito al mercado. Teóricamente, este proceso de conversión implica la transferencia y combinación de conocimiento a nivel individual y organizacional a través del desarrollo de rutinas organizativas. Esto es el resultado de combinar y compartir conocimiento y de la socialización en los procesos de resolución de problemas. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1998) el conocimiento organizacional se crea a partir de la espiral de conocimiento donde el conocimiento tácito se convierte en explícito y viceversa, y el conocimiento individual en organizacional. La creación de conocimiento tiene lugar a través de cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización.

El resultado de esa espiral de conocimiento constituirá la memoria organizativa o base de conocimiento relevante para el proceso de internacionalización. Las capacidades organizativas en gestión del conocimiento (Eisenhardt y Martin, 2000) permiten, por tanto, crear un stock de conocimiento como sugieren Johanson y Vahlne (2003), que estimula a la empresa a adoptar un mayor compromiso con el mercado.

### 2.3. COMPROMISO CON EL MERCADO

Si como ya se ha mencionado la TBC postula que la gestión del conocimiento asegura que el conocimiento se convierta en capacidades organizativas que faciliten la realización de tareas para adaptarse con éxito al mercado, este proceso ayudará a la empresa en sus decisiones de compromiso de recursos en el mercado. La TBC sugiere que la habilidad para poner en marcha el conocimiento existente permite a la empresa adaptarse en términos de innovaciones en producto y en procesos, así como una utilización eficiente de recursos, lo que supone una mayor implicación con el mercado.

Esto es consistente con la literatura sobre exportación que indica que el principal determinante de los resultados en mercados exteriores deriva de la adaptación a los requerimientos de su mercado exterior objetivo (Katsikeas y cols., 2000). Desde el punto de vista de los investigadores del proceso de internacionalización se asume que la falta de conocimiento sobre los mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional será mayor (Johanson y Vahlne, 1997, 1990; Forsgren, 2000, 2001).

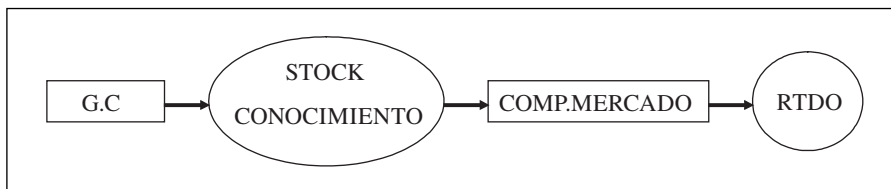
El compromiso con el mercado hace referencia tanto a la cantidad de recursos invertidos en el país de destino, como a la dificultad que exista para encontrar un uso alternativo a dichos recursos (Hadjikhani, 1997). Esto último se conoce como grado de compromiso, que aumentará en la medida en que los recursos en cuestión se encuentren ligados con otras partes de la empresa y su valor para ésta se derive de la integración de dichas actividades. El éxito de este compromiso no sólo será puramente en términos económicos, sino también en términos de ventaja competitiva y conocimiento, que será de ayuda para continuar el proceso de internacionalización.

### 3. Modelo propuesto

Tanto la TBC como la literatura de marketing coinciden en señalar, según se ha mostrado anteriormente, que la capacidad para conseguir los objetivos estratégicos está determinada fundamentalmente por el grado en que la empresa conoce y responde a los requerimientos concretos de su mercado exterior (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas y cols., 2000). Esto nos lleva a unir la gestión del conocimiento experimental con la capacidad de respuesta de la empresa en la explicación de los resultados obtenidos en mercados exteriores.

Pretendemos establecer una conceptualización de la internacionalización basada en el conocimiento, no sólo siguiendo la visión del enfoque gradualista (Johanson y Vahlne, 1977, 1990), sino también la de otros autores que se centran en las capacidades organizativas de aprendizaje (Nonaka y Takeuchi, 1995, 1998; Grant, 1996a, 1996b; Eisenhardt y Martin, 2000). En este sentido la literatura de marketing internacional ha adoptado el concepto de *absorptive capacity* para describir la habilidad de la empresa para reconocer, asimilar y aplicar información del mercado de forma que se incremente su base o stock de conocimiento en el ámbito internacional (Eriksson y Chetty, 2003).

A modo de resumen, como recoge la figura 1, nuestro modelo indica que la gestión del conocimiento experimental de mercados exteriores es el proceso que determina la base de conocimiento de las empresas exportadoras. Este proceso tiene lugar mediante la creación, transferencia y aplicación de conocimiento relevante en mercados exteriores, de tal modo que el conocimiento experimental individual, que es tácito, se explicita y se convierte en conocimiento organizativo, integrándose en la base de conocimientos de la empresa. Esta base de conocimientos es importante porque influye en la adopción de un mayor compromiso en ese mercado, que les permiten transformar sus recursos disponibles en resultados superiores en los mercados exteriores.

FIGURA 1.—*Modelo conceptual de la investigación*

### 3.1. DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS

La teoría de la internacionalización, como se ha indicado, considera que el conocimiento experimental es la clave para explicar el proceso de internacionalización de la empresa, además es particularmente importante porque permite vincular sus recursos internos con las oportunidades del mercado (Ericsson y cols., 2000, 2001; Luo, 1999). En el ámbito de las exportaciones se identifica el conocimiento concerniente a los consumidores, competidores, canales, entorno, como elemento clave de la base de conocimiento de la empresa (Morgan y cols., 2003).

La teoría de recursos y capacidades sugiere que ese conocimiento es valioso si permite a la empresa mejorar su eficiencia y eficacia (Barney, 1991), esto es, el conocimiento genera riqueza si se aplica e influye en las decisiones. De acuerdo con la TBC el conocimiento se inicia a nivel individual y la empresa lo integra usando una combinación de mecanismos y tecnologías (Grant, 1996a), convirtiéndolo en un activo organizacional imbuido en sus capacidades.

Una organización no puede crear conocimiento por sí misma, el conocimiento individual es la base de la creación de conocimiento organizativo. Los flujos de conocimiento, que pueden ser facilitados por procesos de gestión del conocimiento y por las herramientas que los soportan, son importantes porque proporcionan la habilidad de integrar conocimiento, desde el nivel individual al organizacional (Grant, 1996a).

Esta progresión del conocimiento entre el nivel individual y organizacional, tiene lugar a través de la síntesis de conocimiento individual vía la interacción social, así como a través del uso de creencias compartidas para crear rutinas organizativas (Probst y cols., 1998). La interacción entre aprendizaje a nivel individual y los impactos organizacionales son también evidentes en la teoría de creación de conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi 1995, 1998). De ahí que la creación de nuevo conocimiento, la transmisión en la empresa y la aplicación en los procedimientos, bienes o servicios sea la base de la gestión del conocimiento (Wiig, 1997; Grant, 2000; Davenport y Prusak, 2001). Una correcta gestión del conocimiento implica que dicho conocimiento pase de ser un activo humano a ser un activo organizacional (stock de conocimiento) para que pueda incorporarse con éxito a los procesos o sistemas, y productos de la empresa, y que sea valorado por el mercado.

En base a estas consideraciones formulamos la siguiente hipótesis:



**H<sub>1</sub>:** La gestión del conocimiento experimental sobre mercados exteriores permite generar conocimiento organizativo, que se integra en el Stock de conocimiento de la empresa.

El stock de conocimiento creado por la empresa a partir de sus procesos de gestión del conocimiento acrecienta las capacidades organizativas de adaptación a los requerimientos del mercado. El aprendizaje organizativo implica la mejora de la capacidad de respuesta de la empresa a través del desarrollo de un mayor conocimiento y una mejor comprensión del entorno (Fiol y Lyles, 1985; Sinkula, 1994). Operando en el mercado la firma no sólo adquiere información acerca del mismo, sino que incluso llega a conectar más con el mercado de tal forma que es difícil usar sus recursos para otros propósitos<sup>1</sup>. Por otra parte, cuanto más conoce la firma sobre el mercado en el que opera menor es la incertidumbre sobre sus operaciones en el mismo y, por tanto, mayor el nivel de inversiones que estará dispuesta a realizar en ese mercado (Forsgren, 2000, 2001; Johanson y Vahlne, 1990).

Compromiso y conocimiento parecen estar pues claramente relacionados; mientras mayor sea el conocimiento de que se dispone sobre un mercado, más fácil es valorar los recursos y mayor será, por tanto, el compromiso de la organización

Apoyándonos en estos argumentos proponemos la siguiente hipótesis:

**H<sub>2</sub>:** El stock de conocimientos sobre los mercados exteriores está positivamente relacionado con el compromiso adquirido con dichos mercados.

Ghemawat (1991) define el compromiso como «la tendencia de una organización en persistir con su curso de acción o estrategias». El compromiso con el mercado se puede definir, por tanto, como la tendencia de la organización en persistir con sus estrategias en un particular mercado. Según Pauwels y Matthyssens (1999) es una de las más importantes variables en la explicación del rendimiento exportador. Cavusgil y Zou (1994), en el contexto norteamericano, y Louter, Ouwerkerk y Bakker, (1991) en el europeo, ilustran convincentemente la relación positiva entre el compromiso con el mercado y el rendimiento exportador.

Existe también evidencia empírica en el ámbito de las exportaciones sobre la influencia del compromiso con el mercado en la utilidad del conocimiento experimental para una mejor adaptación de la empresa al entorno (Katsikeas y cols., 2000), y en la obtención de mejores resultados.

Pensamos, por tanto, que el aumento del compromiso en el mercado exterior da como resultado una mejora en los resultados obtenidos en el mismo, tal como evidencian Gerlinger, Beamish y Da Costa (1989). Por ello proponemos la siguiente hipótesis:

**H<sub>3</sub>:** Un creciente compromiso con los mercados exteriores influye de forma positiva en los resultados obtenidos en los mismos.

<sup>1</sup> Hadjikhani (1997) ha acuñado la expresión «compromiso intangible» cuando analiza este fenómeno.

## **4. Metodología**

### **4.1. UNIVERSO Y ÁMBITO DEL ESTUDIO**

En orden a contrastar y validar nuestras propuestas hemos desarrollado una investigación empírica en el ámbito de las empresas radicadas en Andalucía que tienen actividad en mercados internacionales. Nuestra unidad de análisis es la empresa y, teniendo en cuenta que la gran mayoría de los trabajos realizados hasta ahora se han centrado en grandes organizaciones de un solo sector, entendemos que es más adecuado ampliar estos estudios a otro tipo de muestras de carácter multisectorial y de pymes. Dos argumentos apoyan esta decisión: uno de naturaleza práctica y otro teórico. Respecto al primero, nos facilitará un mayor conocimiento de la incidencia del fenómeno estudiado en la realidad empresarial de Andalucía estructurada en torno a pymes. Por otra parte, y desde una perspectiva teórica, el estudio de la internacionalización desde la óptica de la exportaciones es más adecuado, como hemos mencionado, para el caso de la pymes.

Teniendo en cuenta la estructura de las exportaciones andaluzas, se han elegido los siguientes sectores de actividad para conformar la población objeto de estudio: Agroalimentario (alimentación y bebidas, productos ecológicos, marca blanca, pescados), con el 45,7% del total de las exportaciones andaluzas; bienes de consumo (artesanía y regalos, muebles y decoración, joyería, floricultura y planta ornamental, moda y confección, textil hogar, calzado, perfumería y cosmética, papelería, marroquinería, audiovisual y discográfica) con el 25,7% de las exportaciones y bienes industriales (industria general, industria auxiliar de la agricultura, energía y medioambiente, materiales de construcción, tecnología de la información y telecomunicaciones, automoción, equipamiento de colectividades y climatización), con el 28,6%.

### **4.2. MUESTRA Y RECOGIDA DE DATOS**

Dado que la presente investigación se dirige a pymes andaluzas con actividad en mercados exteriores, hemos partido de las recomendaciones de la Comisión de la Comunidad Europea sobre la definición de Pequeñas y Medianas Empresas (DOCE 96/280/CE). No obstante, en la identificación de nuestra población, hemos sido algo más restrictivos, aplicando los siguientes criterios en los sectores seleccionados: a) que el número de empleados debe ser superior a 20 y, b) que la cifra de ventas ha de ser superior a 1,5 millones de euros. La razón de esta decisión es que las empresas descartadas son entidades de tamaño demasiado pequeño donde la gestión no suele estar muy profesionalizada y resultaría complicado medir en ellas las cuestiones planteadas. Como último criterio se contempló que las empresas seleccionadas hubieran desarrollado actividades regulares con mercados exteriores en los últimos tres años.

Para identificar la población se utilizaron 3 bases de datos: SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), ARDAN Andalucía (editada por el Instituto de Fomento de Andalucía y Analistas Económicos de Andalucía) y la base de

EXTENDA (datos de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior perteneciente a la Junta de Andalucía).

Finalmente, se obtuvo una población de 883 empresas, que fueron consultadas mediante un cuestionario estructurado auto-administrado. El trabajo de campo se realizó mediante envío postal del cuestionario en el mes de Marzo de 2004, dirigiéndolo a los responsables de comercio exterior de las empresas que constituyen la población.

La baja tasa de respuesta, 147 cuestionarios recibidos y solamente 112 válidos, nos obliga a considerar que estamos ante una muestra de conveniencia, aunque hay que resaltar que la misma tiene una estructura sectorial similar a la de la población. No obstante, para justificar la validez de nuestra muestra y eliminar la posibilidad del sesgo de la no respuesta se ha aplicado el test que sugieren Armstrong y Overton (1977), realizando un anova que compara las respuestas de los cuestionarios obtenidos más tempranamente con los obtenidos más tardíamente. El resultado de este test ( $\alpha = 0.05$ ) muestra que no existen diferencias significativas en las respuestas a los diferentes ítems en los dos grupos de cuestionarios. Por otra parte, hemos de tener en cuenta que la calidad de la muestra no solo puede estar afectada por la no respuesta, sino también por la diversidad de la misma (Blair y Zinkhan, 2006). En efecto, la no respuesta afecta fundamentalmente a las medidas de las variables individuales y en menor grado a las relaciones entre variables. La medida de las relaciones se ve afectada más profundamente por la falta de diversidad de la muestra (Blair y Zinkhan, 2006). En este sentido, hemos de afirmar que nuestra muestra se ajusta bastante bien al perfil de la población estudiada, recogiendo proporcionadamente la variedad de empresas que la componen (las diferencias respecto a la población no superan los 2,3 puntos porcentuales). Y por último, hemos de considerar que nuestra investigación no es inferencial sino confirmatoria y, por lo tanto, la muestra constituida puede ser considerada válida para este propósito.

#### 4.3. INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA

Para la medida de los constructos implicados en nuestra investigación hemos utilizado escalas tipo Likert de cinco puntos (ver anexo). La elección de las diferentes escalas de medida se ha apoyado en dos criterios: coherencia con el planteamiento teórico adoptado y que hayan mostrado buenas propiedades psicométricas.

En cuanto a la escala de gestión del conocimiento, si se considera éste como un proceso estaría integrado por las actividades de generación de conocimiento, codificación, transferencia y utilización del conocimiento (Wiig, 1997). Muy similar es la terminología que proponen Wensley y Verwijk-O'Sullivan, (2000) o Davenport y Prusak (2001) en la definición de las etapas principales del proceso de gestión del conocimiento y que abarcan la generación, codificación, coordinación y transmisión del conocimiento. Finalmente, Grant (2000) considera que las principales actividades de la gestión del conocimiento deben permitir la generación interna y externa de conocimiento, y la aplicación del mismo, lo que implica el almacenamiento y transferencia de dicho conocimiento.

En esta investigación nos limitamos al análisis de la gestión del conocimiento experimental en mercados exteriores, por lo que construimos una escala en la que se contemplan tres dimensiones: adquisición o generación, socialización o transmisión y aplicación de conocimiento experimental.

La generación de conocimiento experimental agrupa las actividades e iniciativas que permiten la creación interna de este conocimiento, el aprendizaje por acción y la adquisición en el exterior. Especialmente importante en el ámbito de los mercados exteriores es la adquisición de conocimiento externo que incluye la recolección de datos de los clientes y competidores (Nonaka y cols., 2000). Los clientes son una fuente valiosa de información para la adaptación o el desarrollo de productos, y la prestación de nuevos servicios (O'Dell, Grayson y Essaides, 2001). Cuando las empresas internalizan conocimientos adquiridos a través de las relaciones con sus clientes, proveedores o competidores se crean nuevos conocimientos, resultado del aprendizaje individual que incrementan la base de conocimientos a escala organizativa.

La transmisión de conocimientos alude a los procesos de socialización en la terminología de Nonaka y Takeuchi (1995). Se refiere a la comunicación entre individuos mediante mecanismos formales o informales, mediante comunicación verbal o a través de la práctica en el trabajo. La tercera dimensión de aplicación de ese conocimiento, implica su utilización en los procesos, rutinas y decisiones relevantes.

En base a estas consideraciones construimos una escala integrada por 27 ítems, de los cuales 11 se corresponden con la dimensión de adquisición de conocimiento, 8 con la de socialización y 8 con la de aplicación de dicho conocimiento.

La escala resultante fue sometida al juicio de expertos en aras a asegurar su coherencia con los planteamientos teóricos utilizados.

Respecto al «stock de conocimiento», en la literatura de internacionalización, como ya hemos mencionado, el conocimiento se divide en objetivo y experimental. El conocimiento objetivo se adquiere a través de métodos estandarizados de recopilación y transmisión de información (investigación de mercados) y puede ser fácilmente transferido de un mercado a otro y copiado por otras firmas. Una asunción crítica del modelo de Johanson y Vahlne (1977), corroborada por Ayal y Zif (1979), Denis y Depelteau (1985), Reid (1984), Simpson y Kujawa (1974) y Sunzook (1978), es que el conocimiento objetivo es de menor importancia en el proceso de internacionalización de la firma, siendo el conocimiento experimental la fuerza conductora de dicho proceso (Eriksson y cols., 2000; Blomstermo, Ericsson y Sharma, 2004; Blomstermo, Ericsson, Lindstrand y Sharma, 2004). En base a lo anterior, para medir el «stock de conocimiento» utilizamos una escala de 5 ítems, adaptada de la propuesta Eriksson, y cols., (1997)<sup>2</sup>, en la que se recogen las tres componentes de conocimiento experimental que hemos contemplado en la revisión teórica.

<sup>2</sup> La escala de Eriksson y cols. (1997) está construida en sentido negativo midiendo la ausencia de conocimiento experimental en sus distintas dimensiones.

En lo que se refiere a la medida del «compromiso con el mercado» hemos de considerar que cuando una empresa alcanza un mercado exterior debe comprometer recursos en el mismo, siendo necesario un alto nivel de implicación para actualizar el conocimiento que será usado para posteriores inversiones internacionales. Además, mercados más dinámicos demandan respuestas y estrategias más dinámicas, y esto no se puede conseguir sin un compromiso explícito y una irrevocable implicación en la realidad del mercado (Benito y Welch, 1997).

Yip, Gómez y Monti (2000) plantean como indicadores para medir el compromiso con el mercado aspectos relacionados con: la estructura (se refiere a cambios en la estructura organizacional como resultado de su entrada en mercados exteriores), la estrategia (se refiere a compromisos estratégicos específicos como el desarrollo de programas de integración cultural, o el entrenamiento y actualización de la fuerza de ventas local) y los recursos humanos (se refiere a los recursos humanos comprometidos y mide el porcentaje de gestión en las operaciones exteriores).

Por otra parte, Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) nos hablan de una dimensión actitudinal del compromiso. En la mayoría de los estudios sobre mercados exteriores esta dimensión es operacionalizada como una evaluación de los propios top-managers de su apoyo a un particular mercado (Pauwels y Matthyssens, 1999). Teniendo en cuenta lo expuesto, elaboramos una escala de 4 ítems para medir el compromiso con el mercado. Los tres primeros recogen la dimensión que podríamos llamar económica del compromiso, mientras que el cuarto ítem contempla la dimensión actitudinal.

Con respecto a la medida del «resultado en los mercados exteriores» hemos de tener en cuenta que se trata de un fenómeno con múltiple facetas, siendo necesario el uso de un conjunto de medidas que lo evalúen desde distintos ángulos, para minimizar así las limitaciones que puedan tener individualmente cada una de ellas (Evangelista, 1994). El examen de la literatura pone de manifiesto la utilización de las ventas y/o su intensidad como medidas del desempeño en mercados exteriores; la proporción de las ventas de exportación sobre las ventas totales, tanto en valor absoluto como en términos de crecimiento también han sido medidas utilizadas, así como las medidas basadas en los beneficios de las exportaciones, tanto en valor absoluto como en términos de crecimiento.

De acuerdo con la naturaleza de nuestro estudio hemos optado por apoyarnos en la escala Shohan (1998) que está integrada por cuatro dimensiones: ventas, beneficios, crecimiento de las ventas y crecimiento de los beneficios. Además, siguiendo la propuesta de Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000) que identifican dos grandes tipos de indicadores, unos de naturaleza económica —financieros— y los otros de naturaleza no económica —operativos—, optamos por incluir un ítem de naturaleza no económica como es el éxito de nuevos productos en los mercados exteriores.

#### 4.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

Con el objeto de contrastar las hipótesis planteadas en nuestro estudio, el análisis de nuestros datos se ha realizado con la aplicación de la técnica SEM (Structural Equations Models). La idoneidad de este instrumento se pone de

manifiesto si se considera que tratamos de estudiar relaciones entre variables latentes. Para su aplicación hemos seguido las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988).

Así, en primer lugar hemos procedido a la estimación de los modelos de medida de los diferentes constructos implicados. Esto facilita el análisis de la fiabilidad y la validez convergente y discriminante de las escalas consideradas. En segundo lugar, se plantean los modelos estructurales que explicitan las relaciones entre la GC y las variables relativas al proceso de internacionalización de la empresa, haciendo posible la apreciación de la validez predictiva de las escalas y el test de las hipótesis propuestas.

## 5. Resultados

### 5.1. RESULTADOS DE LOS MODELOS DE MEDIDA

La apreciación de la fiabilidad y validez de las escalas propuestas se fundamenta en la aplicación de diversas técnicas: el alpha de Cronbach, el Análisis Factorial Exploratorio (componentes principales) y el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

El procedimiento seguido puede describirse de la siguiente forma: 1) Aplicación de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para identificar las dimensiones subyacentes en cada escala considerada, 2) La fiabilidad y la consistencia interna de la escala son apreciadas a través del alpha de Cronbach, el  $R^2$  de cada ítem, la fiabilidad del constructo y la varianza extraída, 3) la validez convergente es considerada a partir de las cargas estandarizadas y de los coeficientes críticos de esas cargas que miden su significación estadística y, 4) la validez discriminante entre dos o más constructos es apreciada comparando sus respectivas varianzas extraídas con el cuadrado del coeficiente de correlación entre los constructos considerados (aquellas deben ser mayores que éste para afirmar la existencia de validez discriminante). En la tabla 1 recogemos los resultados de los análisis realizados.

Respecto al modelo de medida de la Gestión del Conocimiento (GC), hemos procedido de la siguiente forma: en primer lugar, identificaremos sus componentes y depuraremos las escalas relativas a cada uno de ellos con la aplicación de un análisis factorial exploratorio (AFE) y el alpha de Cronbach. Seguidamente, planteamos el modelo general de medida de la GC donde las dimensiones identificadas para cada uno de sus componentes son medidas por un sólo ítem, obtenido como promedio del conjunto de indicadores que integran el componente en cada caso. Esta forma de proceder, que facilita la estimación de los parámetros del modelo, ha sido utilizada en circunstancias similares en otras investigaciones empíricas (Mackenzie y cols., 1998). De acuerdo con este procedimiento, la aplicación del AFE ha identificado cinco componentes, dos de adquisición de conocimiento (ADCO), uno de socialización (SOC), y por último dos de aplicación del conocimiento (APLI). La aplicación del Alpha de Cronbach al conjunto de la escala y a sus componentes nos ha permitido la depuración de aquella, quedando de la siguiente forma: en el componente ADCO<sub>1</sub> reúne a los ítems AC1, AC2 Y

AC3; el componente  $ADCO_2$  está integrado por los ítems AC4, AC7, AC10, y AC11; el componente SOC reúne a los ítems SOC1, SOC2, SOC3, SOC4, SOC5, SOC6, SOC7 y SOC8 y por último el componente  $APLI_1$  está formado por los ítems  $APLI_1$ ,  $APLI_2$ ,  $APLI_4$ ,  $APLI_5$ , y  $APLI_6$  el componente  $APLI_2$  incluye los ítems;  $APLI_7$  y  $APLI_8$  (ver anexo). Como se puede observar en las tablas 1 y 2, el modelo de medida de la GC presenta buenos indicadores respecto a fiabilidad, a la validez convergente y a la discriminante entre sus componentes. Respecto a la validez discriminante, en todos los casos excepto en uno se observa que el cuadrado de las correlaciones lineales entre cada par de dimensiones resultan inferiores a la varianza extraída de cada uno de ellos, motivo por el cual se trató de confirmar la validez discriminante a partir de tres criterios diferenciados. En primer lugar se contrastó que la correlación entre las distintas variables presentes en la escala de GC no superaban los 0,8 puntos ya que eso indicaría una discriminación baja entre las mismas (Bagozzi, 1994). En segundo lugar se comprobó que el valor 1 no se encontraba en el intervalo de confianza de las correlaciones entre las diferentes variables componentes de la escala GC. En tercer lugar, se fijó a 1 la correlación entre cada par de variables y se efectuó un test de diferencias de la chi cuadrado (Bagozzi y Yi, 1988). La evaluación de la totalidad de criterios nos hizo pensar en una validez discriminante suficiente de la escala de GC.

La escala de stock de conocimiento y compromiso con el mercado presentan una sola dimensión, con cinco y cuatro ítems respectivamente y sus indicadores reflejan la presencia de fiabilidad y de validez convergente.

Por último, la depuración de la escala de resultado en los mercados exteriores nos pone de manifiesto la necesidad de eliminar el indicador que mide la propensión exportadora (PEX), manteniendo los indicadores relativos al crecimiento de las ventas (CREV), el éxito en nuevos productos (NP), el beneficio (B) y el crecimiento del beneficio (CREB). Los resultados recogidos en la tabla 1 permiten afirmar la presencia de fiabilidad y validez convergente en esta escala.

## 5.2. RESULTADO DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO

Una vez que hemos depurado y comprobado la bondad de los modelos de medida para cada una de las variables utilizadas en nuestra investigación, pasamos al análisis de las relaciones causales entre ellas, lo cual nos permitirá contrastar las hipótesis planteadas.

Como ya hemos anunciado utilizaremos la metodología SEM (Structural Equations Models), estableciendo como condición previa que cada dimensión de una escala puede ser medida con un solo indicador, que se obtiene por el promedio entre los indicadores que corresponden a esa dimensión. Esto facilita reducir el número de variables observadas, haciendo posible la estimación del modelo estructural, teniendo en cuenta el reducido tamaño de la muestra. Esta forma de operar, como hemos comentado, ha sido utilizada en otras investigaciones empíricas (Babin y Boles, 1998; Mackenzie y cols., 1998).

El método de estimación utilizado ha sido el ADF, ya que el test de distribución multinormal así lo aconsejaba. Como se puede comprobar en la tabla 1, los indicadores de ajuste global del modelo reformado son apropiados, lo que nos

informa que el modelo se ajusta bien a nuestros datos. Por otra parte, la observación de los índices de modificación y la matriz de residuos estandarizados nos corrobora la presencia de un buen ajuste.

Nos centraremos ahora en el estudio de las relaciones causales establecidas entre las variables consideradas. Los resultados nos indican que son significativas todas las relaciones que incluimos en el, pues en todos los casos los coeficientes críticos superan el valor de 1,96 (Tabla 1). Según este modelo, comprobamos la existencia de una relación positiva entre la gestión del conocimiento (GC) y el stock de conocimiento (STOCK). El modelo contrastado también pone de manifiesto que el stock de conocimiento influye de manera positiva en el compromiso con el mercado de las empresas exportadoras y ésta a su vez favorece el resultado en los mercados exteriores de la empresa. Se contrastan positivamente, por tanto, todas las hipótesis propuestas en el modelo.

## 6. Conclusiones

En la presente investigación se ha examinado el impacto del proceso de gestión del conocimiento sobre los resultados en mercados exteriores, a partir de la experiencia de un grupo de empresas andaluzas y mediante la utilización de conceptos provenientes de la literatura sobre internacionalización y de la teoría de la empresa basada en el conocimiento

El trabajo empírico en las empresas exportadoras analizadas ha puesto de manifiesto cómo la puesta en marcha de un proceso de gestión del conocimiento, que permite convertir el conocimiento individual en conocimiento organizativo, mejora su resultados a través de la creación de una base de conocimiento que estimula el compromiso con el mercado. Se contribuye de este modo a enriquecer la literatura en TBC y en internacionalización, a la vez que se aporta evidencia empírica sobre la influencia en los resultados de la gestión del conocimiento experimental en el ámbito concreto de las pequeñas empresas exportadoras.

Nuestros resultados evidencian que la relación entre gestión del conocimiento y resultado exportador se ve mediatizada por las decisiones de compromiso en el mercado exterior, esto nos lleva a deducir que las investigaciones empíricas que relacionen la GC con los resultados serán más concluyentes si consideran una variable mediadora que recoja las capacidades de adaptación al mercado, como proponen Morgan y cols. (2003) Estas conclusiones también son coherentes con las afirmaciones de Fiol y Lyles (1985) y Sinkula (1994) en el sentido de que la habilidad de aprendizaje implica el desarrollo de conocimientos externos que permitan mejorar la capacidad de respuesta de la empresa al entorno, y ambos aspectos son fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

El interés de esta investigación se deriva de la unión de dos ámbitos de estudio que hasta ahora habían seguido trayectorias poco coincidentes, la gestión del conocimiento y la internacionalización de la PYME exportadora. En base a ello, desde el punto de vista teórico nuestra investigación proporciona tres contribuciones fundamentales.

En primer lugar se enriquece la literatura sobre GC al abordar los procesos de creación de conocimiento experimental sobre mercados exteriores, cuando



los trabajos empíricos existentes se han centrado, preferentemente, en el conocimiento científico y técnico. Además, esta aportación se ve acrecentada al utilizar una muestra multisectorial de pequeñas y medianas empresas exportadoras, que complementa las investigaciones anteriores de GC centradas en empresas multinacionales o de alta intensidad tecnológica.

En segundo lugar nuestros resultados apoyan investigaciones precedentes en el ámbito del marketing al incorporar el proceso de gestión de conocimiento a un tipo de conocimiento clave para la internacionalización de la empresa, el experimental de mercado. Desde el ámbito del marketing se ha reconocido la importancia del conocimiento del mercado en el desempeño de la organización (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994) pero nuestros resultados van más allá al avanzar en el proceso de creación de conocimiento experimental organizativo. La base de conocimiento experimental se ve acrecentada por la aplicación de una estrategia de GC que posibilita la conversión del conocimiento individual en organizativo.

En tercer lugar, se aporta evidencia empírica de la influencia positiva de la GC en el desempeño exportador a través de una mayor implicación con el mercado. El conocimiento es la base del compromiso y éste, a su vez, de los resultados en mercados exteriores. La idea que subyace en este planteamiento es que para que la base de conocimiento impacte en los resultados es necesario el desarrollo de unas capacidades organizativas de adaptación al entorno.

En cuanto a las implicaciones de gestión, y considerando el tipo de empresas analizadas son tres los mensajes a transmitir a los directivos. El primero alude a que la gestión de conocimiento no sólo es aplicable en grandes empresas, sino que es posible y fundamental en el ámbito de las PYMES.

El segundo es que las pequeñas empresas exportadoras deben destinar esfuerzos al desarrollo de procesos de gestión de conocimiento experimental. Es necesario adquirir conocimiento, compartirlo y aplicarlo en las decisiones sobre mercados exteriores. De esta forma, se irá creando una base de conocimiento sobre el entorno y sobre las capacidades internas necesarias para satisfacer los requerimientos del mercado. La empresa tiene que arbitrar mecanismos que posibiliten el desarrollo de ese proceso de gestión para transformar el conocimiento experimental individual en stock de conocimiento organizativo. En este sentido es importante para la organización involucrar a todos sus empleados en la estrategia de GC con acciones que identifiquen sus necesidades de recursos e información, con sistemas de trabajo en equipo que inciten a compartir conocimiento, y con sistemas de comunicación efectivos (Rastogi, 2000; Dibella y Nevis, 1998).

El tercer mensaje hace referencia a que este conocimiento debe ser el mecanismo que facilite un mayor compromiso con el mercado. En la medida que se adaptan los recursos humanos y la estructura organizativa, se aprovechan las oportunidades del mercado y se obtienen mejores resultados. Los directivos deben valorar el grado de compromiso en sus mercados, no sólo considerando las variables de marketing mix, sino otros aspectos relacionados con el diseño e implementación de la estrategia.

Toda investigación empírica presenta una serie de limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar y generalizar sus resultados. El tamaño de la muestra así como el reducido ámbito territorial de las empresas encuestadas

aconsejan ser cautos a la hora de extrapolar los resultados. Además hemos de recordar las limitaciones propias de la aplicación de la metodología SEM.

Podría considerarse también como limitación del estudio el hecho de tratar únicamente la gestión de conocimiento experimental, por lo que se plantea como futura línea de investigación la posibilidad de ampliar las dimensiones consideradas en el proceso de gestión del conocimiento, incluyendo otras fuentes de creación de conocimiento y las actividades de combinación-codificación, no obstante, consideramos que este trabajo exploratorio proporciona resultados consistentes y de utilidad que pueden ser ampliados por otras investigaciones.

## Referencias bibliográficas

- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986), «Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions», *Journal of International Business Studies*, vol. 17, pp.1-25.
- ANDERSON, J. C. y GERBING, D. W. (1988), «Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach», *Psychological Bulletin*, vol. 103, núm. 3, págs. 411-423.
- ANDERSSON, S. (2004), «Internationalization in different industrial contexts», *Journal of Business Venturing*, 19, págs. 851-875
- ANDERSSON, S. y WICTOR, I. (2003), «Innovative internationalisation in new firms: Born-global – The Swedish case», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, págs. 249-276.
- ARMSTRONG, J. S. y OVERTON, T. S. (1977), «Estimating non response bias mail surveys», *Journal of Marketing Research*, 14 (agosto), págs. 396-402.
- AYAL, I. y ZIF, J. (1979), «Market expansion strategies in multinational marketing», *Journal of Marketing*, vol. 43, núm. 2, págs. 84-94.
- BABIN, B. J. y BOLES, J. S. (1998), «Employee behaviour in a service environment: A model and test of potential differences between men a women», *Journal of Marketing*, vol. 62, págs. 72-86.
- BAGOZZI, R. P. (1994), «Structural Equation Model in Marketing Research: Basic Principles», en *Principles of Marketing Research*, Blackwell Publishers, Oxford, pp.317-385.
- BAGOZZI, R. P. y YI, Y. (1988), «On the Evaluation of Structural Equation Models», *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1), pp 74-94.
- BARNEY, J. B. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17 (1), págs. 99-120.
- BENITO, G. y WELCH, L. S. (1997), «Foreign Market Servicing: Beyond Choice of entry Mode», en Vernon-Wortzel, H. y Wortzel, (eds), *Strategic Management in a Global Economy*. John Wiley y Sons, págs. 339-352, New York.
- BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977), «The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 9, spring-summer, págs. 93-98.
- BLAIR, E. y ZINKHAN, G. M. (2006), «Nonresponse and generalizability in academia research», *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 34 (1), págs. 4-7.
- BLOMSTERMO, A. y SHARMA, D. (2003), «A critical review of time in the internationalization process of firms», *Journal of Global Marketing*, vol. 16 (4), pág. 53.
- BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K. y SHARMA, D. (2004), «Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 2, págs. 239-258.

- BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; LINDSTRAND, A. y SHARMA, D. (2004), «The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm», *Journal of International Management*, vol. 10 (3), págs. 355-373.
- BLOODGOOG, J. M.; SAPIENZA, H. J. y ALMEIDA, J. G. (1996), «The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, págs. 61-76.
- BROWN, J. y DUGUID, P. (1998), «Organizing knowledge», *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, págs. 90-111.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. C. (1976), *The Future of Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- CALOF, J. L. y BEAMISH, P. W. (1995), «Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization», *International Business Review*, vol. 4, núm. 2, págs. 115-131.
- CAVUSGIL, S.T. (1980), «On the internationalization process of firms», *Europeans Research*, núm. 8, noviembre, págs. 273-354.
- CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1984), «Marketing Strategic-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures», *Journal of Marketing*, vol. 58(1), págs. 1-21.
- DAVENPORT, Th. y PRUSAK, L. (2001), *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*, 1.ª ed., Buenos Aires, Editorial Prentice Hall.
- DECAROLIS, D. M. y DEEDS, D. L. (1999), «The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry», *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 10, págs. 953-968.
- DENIS, J. E. y DEPELTEAU, D. (1985), «Market knowledge, diversification and export expansion», *Journal of International Business Studies*, vol. 16, núm. 3, págs. 77-89.
- DIBELLA, A. y NEVIS, E. (1998), *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capacity*, Jossey-Bass.
- DUNNING, J. H. (1979), «Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, (4), págs. 269-295.
- (1980), «Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests», *Journal of International Business Studies*, vol. 11, primavera-verano, págs. 9-30.
- (1988), «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, primavera, págs. 1-31.
- EISENHARDT, K. M. y MARTIN, J. A. (2000), «Dynamic Capabilities: What are They», *Strategic Management Journal*, vol. 21, págs. 1105-1121.
- ERIKSSON, J. y CHETTY, S. (2003), «The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge», *International Business Review*, vol.12 (6), págs. 673-695.
- ERIKSSON, J.; JOHANSON, A.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D. (1997), «Experiential Knowledge and Cost in the Internationalisation Process», *Journal of International Business Studies*, vol.28 (2), págs. 337-360.
- (2000), «Variation in the Internationalization Process», *International Studies in Management and Organization*, vol. 30 (1), págs. 26-44.
- (2001), «Time and experience in the internationalization process», *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, vol. 71(1), págs. 21-42.
- EVANGELISTA, F. U. (1994), «Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms», *Advice International Marketing*, vol. 6, págs. 207-229.
- FIOL, C. M. y LYLES, M. A. (1985), «Organizational Learning», *Academy of Management Review*, vol. 10, octubre, págs. 803-816.

- FORSNGREN, M. (2000), «Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model», *Working papers*. Department of Business Studies Uppsala University.
- (2001), «The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A critical review», *Working papers*, Department of Business Studies Uppsala University.
- GERLINGER, J. M.; BEAMISH, P. W. y DA COSTA, R. (1989), «Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 109-119.
- GHEMAWAT, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- GRANT, R. M. (1996a), «Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration», *Organization Science*, vol. 7 (4), págs. 375-387.
- (1996b), «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17 (special issue), págs. 109-122.
- (2000), «Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management», en C. Despres y D. Chauvel (eds.), *Knowledge Horizons: the present and the promise of Knowledge Management*, Massachussets, Butterworth-Heinemann, 1.ª edd., págs. 27-53.
- GUNDLACH, G.; ACHROL, R. S. y MENTZER, J. T. (1995), «The Structure of Commitment in Exchange», *Journal of Marketing*, vol. 59, enero, págs. 78-92.
- HAAS, M. R. y HANSEN, M. T. (2005), «When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company», *Strategic Management Journal*, vol. 26, págs. 1-24.
- HADJIKHANI, A. (1997), «A note on the criticisms against the internationalization process model», *Management International Review*, vol. 37, núm. 2, págs. 43-66.
- HADLEY, R. D. y WILSON, H. I. M. (2003), «The network model of internationalisation and experiential knowledge», *International Business Review*, vol. 12, págs. 697-717.
- HOEGL, W. M. y SCHULZE, A. (2005), «How to support knowledge creation in new product development: An investigation of knowledge management methods», *European Management Journal*, vol. 23, núm. 3, págs. 263-273.
- HOLMLUND, M. y KOCK, S. (1998), «Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-sized Companies», *International Small Business Journal*, vol. 16, núm. 4, págs. 46-63.
- HYMER, S. (1976), *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MIT Press. Boston, Massachussets. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral. Universidad de Cambridge, 1960.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993), «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57, julio, págs. 53-70.
- JOHANSON, J. y MATTSON, L. G. (1988), «Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach», en N. Hood y J. E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, Crom Helm, Dover.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977), «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, vol. 8, (1), págs. 23-32.
- (1990), «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, vol. 7, (4), págs. 11-24.
- (2003), «Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, págs. 83-101.
- KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L. C. y MORGAN, N. A. (2000), «Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28(4), págs. 493-511.

- KEARNS, G. S. y LEDERER, A. L. (2003), «A resource-based view of strategic IT alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage», *Decision Sciences*, vol. 34 (1), págs. 1-29.
- KINDLEBERGER, C. P. (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven.
- KUEMMERLE, W. (2002), «Home base and knowledge management in international ventures», *Journal Business Venturing*, 17, págs. 99-122.
- LAMB, P. W. y LIESCH, P. W. (2002), «The internationalization process of the smaller firm: Re-framing the relationship between market commitment, knowledge and involvement», *Management International Review*, vol. 42, núm. 1, págs. 2-27.
- LANE, P. J.; SALK, J. E. y LYLES, M. A. (2001), «Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 1139-1161.
- LI, T. y CAVUSGIL, S. T. (2000), «Decomposing the effects of market knowledge competence in new product export: a dimensionality analysis», *European Journal of Marketing*, vol. 34 (1), págs. 57-79.
- LORD, M. D. y RANFT, A. L. (2000), «Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge», *Journal of International Business Studies*, vol. 31(4), págs. 573-589.
- LOUTER, P.; OUWEKERK, C. y BAKKER, B. A. (1991), «An Inquiry Into Successful Exporting», *European Journal of Marketing*, vol. 25, núm. 6, págs. 7-23.
- LUO, Y. (1999), «Time Based Experience and International Expansion: The Case of an Emerging Economy», *Journal of Management Studies*, vol. 36(4), págs. 505-534.
- MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. y AHEARNE, M. (1998), «Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance», *Journal of Marketing*, vol. 62, págs. 87-98.
- MADSEN, T. K. y SERVAIS, P. (1997), «The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process», *International Business Review*, vol. 6, núm. 6, págs. 561-583.
- MCDUGALL, P. y OVIATT, B. M. (2000), «International entrepreneurship: The intersection of two research paths», *Academy of Management Journal*, vol. 43, págs. 902-908.
- MCDUGALL, P.; OVIATT, B. M. y SHRADER, R. C. (2003), «A comparison of international and domestic new ventures», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, págs. 59-82.
- MORGAN, N. A.; ZOU, S.; VORDHIES, D. W. y KATSIKEAS, C. S. (2003), «Experiential an Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study», *Decisions Sciences*, vol. 34 (2), págs. 287-321.
- MORGAN, R. E. y KATSIKEAS, C. S. (1998), «Exporting Problems of Industrial Manufacturers», *Industrial Marketing Management*, vol. 27 (2), págs. 161-176.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998), «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23 (2), págs. 242.-266.
- NONAKA, I. (1994), «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, vol. 5(1), págs. 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Nueva York, Oxford University Press.
- (1998), «A theory of the firm's knowledge creation dynamics», en A. D. Chandler Jr., P. Hagström y Ö. Sölvell (eds.), *The Dynamic firm: The role of technology, strategy; organization, and regions*, Oxford: Oxford University Press, págs. 214-241.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. y NAGATA, A. (2000), «A firm as a Knowledge-creating Entity: a new perspectiva on the theory of the firm», *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, núm. 9, págs. 1-20.

- O'DELL, C. M.; GRAYSON, C. J. y ESSAIDES, N. (2001), *Si tan sólo supiéramos lo que sabemos*, Madrid, Griker y Asociados.
- (1998), «If only we know what we know: Identification and transfer of internal best practices», *California Management Review*, vol. 40, págs. 154-174.
- PAUWELS, P. y MATTHYSSENS, P. (1999), «A strategy process perspective on export withdrawal», *Journal of International Marketing*, vol. 7, núm. 3, págs. 10-35.
- PENG, M. W. y YORK, A. S. (2001), «Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources», *Journal of International Business Studies*, vol. 32(2), págs. 327-346.
- PROBST, G.; BÜCHEL, B. y RAUB, S. (1998), «Knowledge as a strategic resource», en G. Von Krogh, J. Roos y D. Kleine (eds.), *Knowing in firms: Understanding, managing, and measuring knowledge*, Thousand Oaks, CA: Sage, págs. 87-113.
- RASTOGI, P. N. (2000), «Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness», *Human Systems Management*, vol. 19, págs. 19-26.
- REAL, J. C.; LEAL, A. y ROLDÁN, J. L. (2006), «La problemática en la medición del aprendizaje organizativo: Una revisión», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 1, págs. 153-166.
- REID, S. (1984), «Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms», *Journal of Business Research*, vol. 12, págs. 141-157.
- RIALP, A.; RIALP, J. y KNIGHT, G. (2005), «The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?», *International Business Review*, vol. 14, núm. 2, págs. 147-166.
- ROSE, G. M. y SHOHAM, A. (2002), «Export performance and market orientation: Establishing an empirical link», *Journal of Business Research*, núm. 55, págs. 217-225.
- SABHERWAL, R. y BECERRA-FERNÁNDEZ, I. (2003), «An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group and organizational levels», *Decision Sciences*, vol. 34 (2), págs. 225-260.
- SHOHAM, A. (1998), «Export performance: a conceptualization and empirical assessment», *Journal International Marketing*, 63, págs. 59-81.
- SIMPSON, C. y KUJAWA, D. (1974), «The export decision process: An empirical inquiry», *Journal of International Business Studies*, vol.5, núm. 1, págs. 107-124.
- SINKULA, S. F. (1994), «Market Information Processing and Organizational Learning», *Journal of marketing*, vol. 58, enero, págs. 35-45.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994), «Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship», *Journal of Marketing*, 58 (1), págs. 46-55.
- SPENDER, J. C. (1996), «Making Knowledge the Basis of the Dynamic Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17 (special issue), págs. 45-62.
- SUBRAMANIAN, M. y VENKATRAMAN, N. (2001), «Determinants of Transnacional New Products Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge», *Strategic Management Journal*, vol. 22 (4), págs. 359-378.
- SUNZOOK, F. (1978), «How British Infustry Exports», *Marketinf (UK)*, junio, págs. 29-34.
- THORPE, R.; HOLT, R.; MACPHERSON, A. y PITTAWAY, L. (2005), «Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence», *International Journal of Management Reviews*, vol. 7 (4), págs. 257-281.
- WANG, G. y OLSEN, J. E. (2002), «Knowledge, performance, and exporter satisfaction: An exploratory study», *Journal of Global Marketing*, vol. 15 (3/4), págs. 39-64.
- WENSLEY, A. K. P. y VERWIJK O'SULLIVAN, A. (2000), «Tools of Knowledge Management», en C. Despres y D. Chauvel (eds.), *Knowledge Horizons: the present and*

- the promise of Knowledge Management*, Massachussets, Butterworth-Heinemann, 1.<sup>a</sup> ed., págs. 113-133.
- WIIG, K. (1997), «Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management», *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 3, págs. 399-405.
- YIP, G. S.; GÓMEZ, J. y MONTI, J. A. (2000), «The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms», *Journal of International Marketing*, vol. 8, núm. 3, págs. 10-36.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E. y SAPIENZA, H. J. (2001), «Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 587-613.
- YU, C. M. (1990), «The Experience Effect and Foreign Direct Investment», *Weltwirtschaftliches Archi*, vol. 126, págs. 561-579.

TABLA 1.—*Modelo de medida y estructural*

MEDIDAS GLOBALES DE AJUSTE						
Modelo Propuesto	$\chi^2$ / d.f. (p)	CMIN/DF	GFI	RMSR	CFI	RMSEA
	53.704/40 (p = 0.072)	1,343	0,899	0,054	0,967	0,062
Modelos de Medida						
	Coeficiente Crítico		Cargas Estandarizadas		R <sup>2</sup>	
Gestión del Conocimiento (GC) (Alpha = 0,936; VE = 0,6177; FC = 0,8893)						
ADCO <sub>1</sub>			0,714		0,51	
ADCO <sub>2</sub>	7,105		0,842		0,71	
SOC	6,031		0,697		0,49	
APLI <sub>1</sub>	6,515		0,757		0,57	
APLI <sub>2</sub>	6,142		0,710		0,51	
Stock de Conocimiento (SC) (Alpha = 0,922; VE = 0,675; FC = 0,912)					0,44	
SC1			0,863		0,745	
SC2	11,873		0,915		0,837	
SC3	10,132		0,836		0,698	
SC4	9,066		0,782		0,611	
SC5	9,340		0,796		0,634	
Compromiso con el Mercado (CM) (Alpha = 0,871; VE = 0,5857; FC = 0,8488)					0,89	
CM1			0,738		0,545	
CM2	8,114		0,902		0,814	
CM3	7,567		0,820		0,672	
CM4	6,805		0,739		0,547	
Resultado en los mercados exteriores (RME) (Alpha = 0,782; VE = 0,6514; FC = 0,8818)					0,733	
CREV			0,735		0,540	
NP	7,461		0,815		0,665	
B°	5,559		0,809		0,655	
CREB°	5,280		0,795		0,632	
Relaciones e Hipótesis						
	Cargas Estandarizadas		Coeficientes Críticos		p	Hipótesis
SC ← GC	0,607		4,562		0.00	H <sub>1</sub>
CM ← SC	0,932		4,944		0.00	H <sub>2</sub>
RME ← CM	0,838		3,735		0.00	H <sub>3</sub>

GC: Gestión del Conocimiento; SC: Stock de Conocimiento; CM: Compromiso con el Mercado; RME: Resultado en los Mercados Exteriores; CREV: Crecimiento de las ventas; NP: Éxito nuevos Productos; B°: Beneficio; CREB°: Crecimiento del beneficio; VE: Varianza Extraída; FC: Fiabilidad del Constructo.



TABLA 2.—Correlaciones

Correlaciones entre dimensiones de GC					
	ADCO <sub>2</sub>	SOC	APLI <sub>1</sub>	APLI <sub>2</sub>	VE
ADCO <sub>1</sub>	0,701	0,535	0,619	0,860	0,52
ADCO <sub>2</sub>		0,615	0,780	0,712	0,57
SOC			0,659	0,592	0,51
APLI <sub>1</sub>				0,604	0,62
APLI <sub>2</sub>				1,000	0,48
Correlaciones entre constructos					
	SC	CM	RME	VE	FC
GC	0,507	0,465	0,476	0,6177	0,8893
SC		0,663	0,719	0,6752	0,9119
CM			0,657	0,5857	0,8488
RME			1,000	0,6514	0,8818

GC: Gestión del Conocimiento; SC: Stock de Conocimiento; CM: Compromiso con el Mercado; RME: Resultado en los Mercados Exteriores; VE: Varianza Extraída; FC: Fiabilidad del Constructo

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN MERCADOS EXTERIORES	
ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO	
AC1	Nos informamos regularmente sobre las características de nuestros competidores
AC2	Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los cambios acaecidos en el entorno.
AC3	Los directivos de todas las áreas funcionales se informan regularmente de las actuaciones de nuestros competidores tanto actuales como potenciales.
AC4	Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
AC5	<i>En la empresa se desarrollan sistemas de información para detectar cambios fundamentales en la industria.</i>
AC6	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.
AC7	Animamos a los clientes a que hagan comentarios, e incluso reclamaciones, sobre la oferta de la empresa puesto que ello nos ayuda a realizar mejor el trabajo.
AC8	Analizamos regularmente los programas de marketing de nuestros competidores.
AC9	Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.
AC10	Medimos de forma rutinaria y regular el nivel de servicio proporcionado a nuestros clientes.
AC11	Constantemente analizamos hasta qué punto la empresa está comprometida con la atención a las necesidades de nuestros clientes.
SOCIALIZACIÓN	
SOC1	En su empresa se producen encuentros periódicos entre las distintas áreas de personal para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado y del entorno.

<b>GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN MERCADOS EXTERIORES</b>	
SOC2	Procuramos facilitar regularmente a los distintos departamentos o miembros de la empresa informes sobre las condiciones competitivas de la industria y las tendencias futuras del entorno.
SOC3	Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las restantes áreas.
SOC4	La alta dirección regularmente discute las fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores.
SOC5	La información sobre los clientes y sobre los éxitos y fracasos comerciales es comunicada a todas las áreas funcionales de la empresa.
SOC6	El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa en relación con la estrategia de los competidores.
SOC7	Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas para decidir cómo responder a las estrategias de la competencia.
SOC8	Los datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles de la empresa de un modo regular.
<b>APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	
APLI1	Usamos la información obtenida o proporcionada por los clientes para incrementar la calidad.
APLI2	En la planificación y desarrollo de nuevos productos se parte de lo que es valioso para el cliente.
APLI3	Obtenemos ideas de los clientes para mejorar los productos.
APLI4	Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollado de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.
APLI5	Somos muy sensibles a cómo valoran nuestros clientes nuestros productos y servicios, de modo que se acometen inmediatamente las modificaciones necesarias ante percepciones negativas.
APLI6	Tratamos de alcanzar ventajas competitivas basándonos en la comprensión de las necesidades de los clientes.
APLI7	Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones o estudios de mercado.
APLI8	Recopilamos frecuentemente datos del mercado para utilizarlos directamente en nuestros planes de desarrollo de nuevos productos.

*Fuente:* Elaboración propia.

<b>STOCK DE CONOCIMIENTO</b>	
SC1	¿Cual considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene sobre sus clientes exteriores?
SC2	¿Cual considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto del entorno en sus mercados exteriores?
SC3	¿Cual considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto de sus competidores en dichos mercados?
SC4	¿Cual considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto de la estructura institucional, normas, cultura e idioma de dichos mercados?
SC5	¿Cómo considera que es el grado de experiencia adquirido en los mercados exteriores?

*Fuente:* Adaptada de Ericsson y cols. (1997).

<b>COMPROMISO CON EL MERCADO</b>	
CM1	Los cambios en la estructura organizativa de mi empresa como resultado de su entrada en mercados exteriores han sido ...
CM2	Los recursos destinados al desarrollo de programas de entrenamiento y actualización de los recursos humanos en las tareas de internacionalización han sido ...
CM3	El porcentaje sobre el total de recursos humanos comprometidos en la gestión de operaciones exteriores en dicho mercado ha sido...
CM4	En su empresa, para alcanzar sus objetivos generales, el desarrollo de la actividad en dicho mercado de exportación se considera ...

*Fuente:* Adaptado de Yip, Gómez y Monti (2000).

<b>RESULTADO EN LOS MERCADOS EXTERIORES</b>	
CREV	¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los mercados de exportación en los últimos tres años?
PEX	¿Qué porcentaje aproximado representan las ventas de exportación sobre el total de ventas de la empresa en los últimos tres años?
NP	¿Cuál ha sido el éxito de los nuevos productos/servicios de su empresa en los mercados exteriores en los tres últimos años?
B	¿Cómo considera que ha sido el porcentaje de beneficios netos obtenidos de sus ventas de exportación en los tres últimos años?
CREB	En los tres últimos años, ¿cómo ha sido el crecimiento medio de sus beneficios relativos a ventas de exportación?

*Fuente:* Adaptada de Rose y Shoham, 2002.

*Nota:* Los ítems que aparecen en cursiva fueron finalmente eliminados de las escala en el proceso de depuración.